



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

**CONTRIBUTO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS PARA A
SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES DOS EMPREENDIMENTOS
TURÍSTICOS DA CIDADE DEINHAMBANE**

João Armando Pinguine

Inhambane, 2021

João Armando Pinguine

**Contributo do Sistema de Recompensas Para a Satisfação dos Trabalhadores dos
Empreendimentos Turísticos da Cidade de Inhambane**

Monografia apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), como um dos requisitos para a obtenção do grau de licenciatura em Animação Turística.

Supervisor: Mestre Rufino Bande

Inhambane, 2021

Declaração

Declaro que este trabalho de fim de curso é resultado da minha investigação pessoal, e todas as fontes estão devidamente referenciadas, e que nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura

(Joao Armando Pinguine)

Data: ___/___/___

João Armando Pinguine

**Contributo do Sistema de Recompensas Para a Satisfação dos Trabalhadores dos
Empreendimentos Turísticos da Cidade de Inhambane:** Um estudo de caso dos
empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane

Inhambane, ____/____/____

Grau e Nome completo do Presidente:

Rúbrica

Grau e Nome completo do Supervisor:

Rúbrica

Grau e Nome completo do Oponente:

Rúbrica

Dedicatória

À minha família, em especial aos meus pais (Armando José Pinguine e Jubeta Samuel), aos meus avos paternos em memória (José Armando Pinguine e Fátima Paulo Pinguine) e aos meus avos maternos (Cidália Samuel Jossias, e Jossias Samuel) e aos meus irmãos (Jonas Armando Pinguine e Cecilia Armando Pinguine).

Agradecimentos

A realização desta monografia contou com a colaboração de várias pessoas, pelo que a todas, desejo expressar o meu mais sincero agradecimento. De entre essas pessoas merecem um especial destaque as seguintes:

Em primeiro lugar ao docente Rufino Bande por ter aceite o meu pedido para ser meu supervisor respectivamente, especial agradecimento pelo precioso contributo no tratamento dos dados, orientação e avaliação crítica que efectuou neste trabalho. Agradeço ainda a dedicação e disponibilidade para esclarecimento de dúvidas, manifestadas desde o primeiro momento em que o contactei.

Expresso também o meu agradecimento a todos os docentes (Macamo, Rufino Bande, Samuel, Leonildo, Abel, Tânia, Gouveia, Felicidade, Celia , Nombora, Francisco, Fernando, Hugo,Sérgio, Ricardo, , Tomo, Maria, Emídio), contribuíram positivamente desde o meu primeiro ano até o dia de hoje que conclui todas as cadeiras. Nenhum sonho é realizado sem o apoio de terceiros, precisamos de pessoas dispostas a dar a sua atenção e apoio para poder concretizá-los porém, para a realização do meu sonho estas pessoas acima citadas foram a minha base para alcançá-lo.

Aos meus colegas de turma que sempre me proporcionaram momentos felizes na sala de aulas com as suas risadas, piadas, e acima de tudo a disposição que sempre tiveram em ajudar-me no esclarecimento das dúvidas que os apresentasse.

A todos os meus familiares, especialmente aos meus pais e meus irmãos, minha namorada pelo incentivo concedido durante todo o período em que decorreu a realização deste trabalho de investigação e nos momentos difíceis apoiaram-me financeiramente e moralmente.

Resumo

Esta pesquisa tinha como objetivo geral, analisar o contributo do sistema de recompensa para a satisfação dos trabalhadores destes empreendimentos, através da aplicação dos questionários para inquérito aos 70 trabalhadores. No inquérito os trabalhadores apresentam as características, tipos, critérios de atribuição das recompensas e satisfação no trabalho. A presente monografia aborda sobre Contributo do Sistema de Recompensas Para a Satisfação dos Trabalhadores dos Empreendimentos Turísticos da Cidade de Inhambane. A concepção do tema deve-se ao facto das recompensas serem os factores que influenciam na motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores na hotelaria face ao alcance da produtividade e eficácia organizacional, pois os trabalhadores bem recompensados produzem mais e sentem-se valorizados, enquanto os menos recompensados produzem menos e ficam insatisfeitos no trabalho. Nos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane nota-se injustiça no acto de atribuição das recompensas e conseqüentemente há conflitos laborais e fraca produção por parte dos trabalhadores insatisfeitos..

Palavras-chave: Contributo, Sistema de Recompensas, Empreendimentos Turísticos, Cidade de Inhambane

CI – Cidade de Inhambane

ESHTI – Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

EUA – Estados Unidos da América

H0 –Hipótese Nula

H1 –Hipótese Alternativa

MICULTUR – Ministério de Cultura e Turismo

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

Lista de Figuras

Figura 1 – Fases da pesquisa.....	7
Figura 2 – Recompensas financeiras e não-financeiras.....	20
Figura 3 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	23

Quadro 1 – Características do sistema de recompensas.....	16
Quadro 2 – Tipos de Recompensas.....	18
Quadro 3 – Resumo das no sector de hotelaria.....	21

Índice

<i>Folha de Rosto</i>	<i>i</i>
-----------------------------	----------

<i>Declaração</i>	<i>ii</i>
<i>Folha de Avaliação</i>	<i>iii</i>
<i>Dedicatória</i>	<i>iv</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>v</i>
<i>Listas de Siglas e Abreviaturas</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de Quadros</i>	<i>ix</i>
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento Geral	1
1.2. Problema	3
1.3. Hipóteses	4
1.4. Justificativa	4
1.5. Objectivos	5
1.6. Metodologia	6
1.6.1. Classificação da pesquisa	6
1.6.2. Fases da pesquisa	7
1.6.2.1. Identificação da amostra	8
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1. Conceitos Básicos	12
2.1.1. Organização	12
2.1.3. Satisfação no trabalho	13
2.1.4. Sistema de recompensas	13
2.2. Evolução Histórica do Sistema de Recompensas Nas Organizações	14
2.3. Características Dos Sistemas De Recompensas Nas Organizações	15
2.4. Critérios Usados Para Atribuição Das Recompensas Nas Organizações	17
2.5. Tipos de Recompensas Aplicadas No sector de Hotelaria	18
2.6. Relação Entre as Recompensas e a Satisfação no Trabalho	22
2.6.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	23
2.6.2. Teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg	24
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
<i>Apêndices</i>	<i>40</i>

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se fazer o enquadramento geral, formulação do problema, hipóteses, justificativa, objectivos e a metodologia aplicada na pesquisa.

1.1. Enquadramento Geral

De acordo com Camara (2006) a gestão do sistema de recompensas constitui hoje, o maior desafio da gestão de recursos humanos, pois o mesmo integra a remuneração de base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance obtido individualmente, e em grupo, e a recompensa indirecta, conhecida por benefícios. Para Gomez-Mejia&Balkin (1992), actualmente os sistemas de recompensas passam a ter como principal objectivo atrair potenciais trabalhadores e reter e motivar os que uma determinada organização já possui.

Na perspectiva de Rato (2019), o trabalho em hotelaria é caracterizado por baixos salários, excesso de carga horária, o que leva a insatisfação dos trabalhadores. Na mesma linha de constatação, Baptista (1997) explica a necessidade de considerar os impactos negativos da insegurança no emprego e da descontinuidade do trabalho sazonal.

Não obstante, a hotelaria configura-se num sector cujo principal objectivo é satisfazer os desejos e as necessidades do cliente, e numa conjuntura de cada vez mais exigência por parte dos consumidores, mais uma vez Baptista (1990) citado por Rato (2019), defende que é crucial que cada estabelecimento hoteleiro promova boa qualidade humana e profissional dos Recursos Humanos e um sistema de recompensas.

Segundo Ministério da Cultura e Turismo (MICULTUR, 2016), Moçambique possui elevado potencial turístico em todas as províncias, e desde o fim da guerra civil, a prática do turismo tem vindo a crescer significativamente. Por isso, para receber turistas, foram construídos estabelecimentos hoteleiros em todos os destinos turísticos do país, que actualmente são um dos sectores que empregam maior número de trabalhadores. Entretanto, na hotelaria ainda verifica-se práticas de recompensas aos trabalhadores de forma indevida, tais como: salário baixo, falta de incentivos, injustiça na atribuição de prémios e subsídio de ambiguidade, falta de pagamento de benefícios sociais, falta de elogios ou agradecimento ao trabalhador pelo seu desempenho.

A cidade de Inhambane é um destino turístico em Moçambique com empreendimentos turísticos de alojamento, restauração, bar e entretenimento classificados à luz do Decreto 49/2016 de 1 de Novembro que aprova o Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração, Bebidas e Salas de Dança, com trabalhadores efectivos e eventuais.

Da observação feita pelo estudante e por intermédio da conversa com trabalhadores durante o estágio extra curricular efectuado nos empreendimentos turísticos desta cidade, constatou-se que, a aplicação das recompensas para a satisfação das necessidades dos trabalhadores é um desafio, pois alguns trabalhadores não recebiam salário em tempo real, outros auferiam salário magro que não compensava o desempenho, alguns não usufruíam os benefícios sociais, e em algumas ocasiões não recebiam incentivos de horas extras. De certo modo, implicou a desmotivação e insatisfação no trabalho. Todavia, depreendeu-se que as fragilidades surgiam devido ao tipo e forma de gestão do sistema de recompensa efectuados nos empreendimentos turísticos.

Do acima exposto, torna imprescindível abordar o tema sobre o Contributo do Sistema de Recompensa Para a Satisfação dos Trabalhadores dos Empreendimentos Turísticos da Cidade de Inhambane. A efectivação da pesquisa tem como objectivo principal, analisar o contributo deste sistema, por intermédio da metodologia baseada em dados secundários (pesquisa bibliográfica) e dados primários (inquéritos por questionário aplicados aos trabalhadores de empreendimentos turísticos e entrevistas dirigidas ao gestores) que permite fazer uma análise e discussão de resultados aplicando método estatístico, descritivo e hipotético-dedutivo. Os resultados orientarão a reflexão científica e formulação das propostas de melhoria.

Contudo, o trabalho está dividido em 4 capítulos, sendo: (I) Introdução, onde fez-se a apresentação geral do trabalho, integrando o problema, hipóteses, justificativa, objectivos e a metodologia; (II) Revisão Bibliográfica, que apresenta o quadro teórico; (III) Apresentação e Discussão de Resultados; (IV) Conclusão, onde contém as conclusões e recomendações. Por fim, as referências bibliográficas e os apêndices.

1.2. Problema

De acordo com Dialamicua (2014) as características específicas da indústria hoteleira originam uma percepção negativa que dificulta a retenção de colaboradores qualificados, transformando o mercado de trabalho num meio estimulador para outras funções ou empresas (empresas de trabalho temporário), resultando uma elevada rotatividade de pessoal, devido a todas as características menos boas inerente à actividade, como: baixas remunerações, deficiência no processo de recrutamento e selecção, fraca gestão de topo, fraca ou inexistência de gestão de recursos humanos e comunicação interna deficiente.

Para Martins e Machado (2002) problema da aplicação dos sistemas de recompensas no sector da hotelaria, pode constituir uma barreira para o recrutamento e retenção de trabalhadores de qualidade.

O estudo realizado por Riley (1991) citado por Rato (2019), constatou que, no sector hoteleiro o excesso da oferta de mão-de-obra não qualificada o que faz diminuir o nível de remunerações, porem os gestores dos mesmo devem recrutar e seleccionar mão-de-obra qualificada tendo como principal consequência a mentalidade dos mercados e dos gestores, aos quais interessa manter força de trabalho pouco especializada. Por outro lado, o desenvolvimento de competências, a mobilidade e a produtividade não depende da contínua ocupação do cargo e não há incentivo para recompensar a manutenção de cargos.

Durante o curso, foi realizado o estágio profissional na área do atendimento do empreendimento turístico designado Bistro o Pescador, localizado na Cidade de Inhambane. No decorrer das actividades notou-se que, não havia pagamento de trabalhos extraordinários, e os trabalhadores recebiam o salário que não compensava as actividades realizadas.

Em consequência da falta de incentivos, alguns trabalhadores ficavam desmotivados, com constantes reclamações ao gerente, ligeiros atrasos nos turnos de trabalho, morosidade na execução de tarefas, falta de atenção e mau humor na prestação de serviço aos clientes. Alguns Trabalhadores viram os seus valores sendo afectados negativamente e optaram por rescindir o contrato. Por outro lado, verificou-se que, os trabalhadores que continuaram a exercer as actividades ficaram sob carregados com as tarefas e dificilmente conseguiam alcançar as metas em tempo real.

Além do restaurante acima referido, em uma conversa informal com alguns trabalhadores do Hotel Casa do Capitão, Hotel Inhambane e outros empreendimentos turísticos desta cidade

foram apuradas as preocupações relacionadas com a falta de recompensas ou incentivos do trabalho prestado, mesmo que o patronato decida recompensar, uma parte do dinheiro é desviado pelos gerentes e chefes do sector de administração, finanças e Recursos Humanos, apenas pouca parcela chega aos destinatários. Diante deste cenário, na tentativa dos trabalhadores reivindicarem os seus direitos, os gerentes não levavam em consideração as reclamações e não criavam espaço para diálogo. Por isso, era frequente encontrar os trabalhadores insatisfeitos no ambiente do trabalho com fraco desempenho e incumprimento de tarefas por falta de motivação.

Portanto, a situação das recompensas nos empreendimentos acima, pôde ser uma problemática que ocorre em todos empreendimentos desta cidade. Contudo, com base na realidade descrita, levantou-se a seguinte questão de partida:

Até que ponto o sistema de recompensa pode contribuir para a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos turísticos da Cidade de Inhambane?

1.3. Hipóteses

Hipótese nula (H0) – O sistema de recompensas pode contribuir para a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos turísticos na CI, pois permite minimizar todas as necessidades e desejos individuais e colectivos, aumentando a motivação e o desempenho profissional.

Hipótese alternativa (H1) – O sistema de recompensas pode contribuir para fraca satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos turísticos na CI, quando verificar-se fraudes na atribuição das recompensas no incumprimento da motivação e conseqüentemente a satisfação será menor.

1.4. Justificativa

Segundo Dutra (2002) a recompensa no trabalho pode ser entendida como o atendimento de expectativas e necessidades dos trabalhadores, tais como necessidades económicas, de crescimento pessoal/profissional, de reconhecimento social e de auto-expressão por meio do próprio trabalho”. Ou seja, quanto mais atender as necessidades laborais dos trabalhadores através do sistema de recompensas adequado para cada um, maior poderá ser a eficácia e eficiência no cumprimento das suas metas.

Na perspectiva de Henderson (2003) se as recompensas são utilizadas para estimular os comportamentos desejados, devem ir ao encontro das exigências dos trabalhadores). Na mesma linha de pensamento, Chiavenato (1999) destaca que, os sistemas de recompensa além de incentivar os trabalhadores a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio.

A escolha do tema, justifica-se pela necessidade de aferir em profundidade as preocupações laborais dos trabalhadores, de forma a analisar a contribuição das recompensas na satisfação e desempenho profissional nos respectivos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane. A pesquisa cinge-se exclusivamente ao sector de hotelaria e restauração pelo interesse particular do estudante relacionado com estágio realizado no restaurante Bistro o Pescador em que foi constatada a aplicação inadequada das recompensas aos trabalhadores condicionada pela falta de pagamento de horas extras e salário baixo, gerando insatisfação e desmotivação no exercício de actividades.

A pesquisa é crucial na medida em que, busca novo conhecimento científico no contexto de aplicação das recompensas aos trabalhadores dos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane para a formulação de propostas de melhoria do desempenho profissional que contribuam na redução dos conflitos laborais. Por outro lado, a pesquisa tem em vista apresentar desafios que irão incentivar a comunidade académica (docentes e estudantes) a desenvolver pesquisas científicas com temas similares.

1.5. Objectivos

Geral

Analisar o contributo do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos Turísticos na CI.

Específicos:

1. Caracterizar o sistema de recompensas aplicado nos empreendimentos turísticos;
2. Descrever os critérios usados nos empreendimentos turísticos para recompensar os trabalhadores;

3. Identificar os tipos de recompensas oferecidos aos trabalhadores nos empreendimentos turísticos;
4. Relacionar as recompensas e a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos turísticos.

1.6. Metodologia

Nesta secção apresentam-se os procedimentos metodológicos: Classificação da pesquisa, fases da pesquisa, técnicas de colecta de dados e métodos de análise de resultados.

1.6.1. Classificação da pesquisa

A pesquisa classifica-se segundo critérios definidos por Ensslin e Vianna (2008), e Prodanov e De Freitas (2013) em: natureza da pesquisa, forma de abordagem do problema, objectivos e procedimentos técnicos.

A pesquisa é aplicada na medida em que, busca conhecimento empírico baseado em questionário aplicado aos trabalhadores para aferir os seus sentimentos, tendências e satisfação no ambiente laboral a respeito do sistema recompensas aplicado nos respectivos empreendimentos turísticos. A escolha deste tema em detrimento dos outros justifica-se pelas facilidades que o mesmo proporcionou no contacto directo com os trabalhadores em uma conversa aberta que permitiu dissipar dúvidas, colher opiniões e sugestões mais clarificadas para a solução do problema em causa. Para Prodanov e De Freitas (2013) a pesquisa aplicada tem como objectivo, gerar conhecimentos para aplicação prática à solução de problemas específicos.

A forma de abordagem do problema, a pesquisa trata-se na medida, a escolha desta tipologia em detrimento dos outros foi pela necessidade de obter dados quantitativos e qualitativos. Na pesquisa quantitativa, foram analisadas algumas variáveis organizadas em intervalos e com valores numéricos, por exemplo sexo, idade, salário, tipos de recompensas para compreender em termos quantitativos o número de trabalhadores que pertenciam a cada intervalo e deduzir o resultado final. Os dados quantitativos provinham de questões fechadas com alternativas que permitissem cada entrevistado responder em uma única opção de acordo com a sua realidade. Na óptica de Ensslin e Vianna (2008) a pesquisa quantitativa consiste na tradução das informações e opiniões recolhidas em números com recurso à técnica estatística.

Por outro lado, foram apurados os dados qualitativos provenientes das questões abertas associadas com a relação entre o sistema de recompensas e satisfação dos trabalhadores, a escolha deste procedimento foi pela liberdade que proporcionou aos entrevistados debruçarem-se sem limitações sobre o sistema de recompensas aplicado nos seus respectivos empreendimentos, com respostas mais detalhadas.

No que se refere aos objectivos, a pesquisa é descritiva e explicativa. Na pesquisa descritiva visava apresentar os dados estatísticos em frequência e percentagens de forma a facilitar a compreensão com clareza e servir como base decisiva para tirar conclusões. Na pesquisa explicativa foram aferidos argumentos dos trabalhadores sobre a contribuição do sistema de recompensas para a satisfação das necessidades edificuldades encarados na atribuição das recompensas nos respectivos sectores, tal como recomenda (Prodanov e De Freitas, 2013).

Nos procedimentos técnicos, foi aplicada a pesquisa bibliográfica para identificar os estudos anteriores desta temática em livros, artigos científicos, teses de doutoramento, revistas científicas e dissertações de mestrado, de forma a compreender a relevância do tema e construir base teórica. De seguida foi o estudo de campo onde foram apurados os dados primários por meio de questionários para análise do problema, tal como recomenda (Prodanov e De Freitas, 2013).

1.6.2. Fases da pesquisa

Esta pesquisa foi estruturada em três fases concebida com base no Gil (2008): Planeamento da pesquisa; colecta de dados de campo; análise e interpretação de dados, tal como ilustra o esquema abaixo (fig 1). Depois do esquema faz-se a descrição das fases.

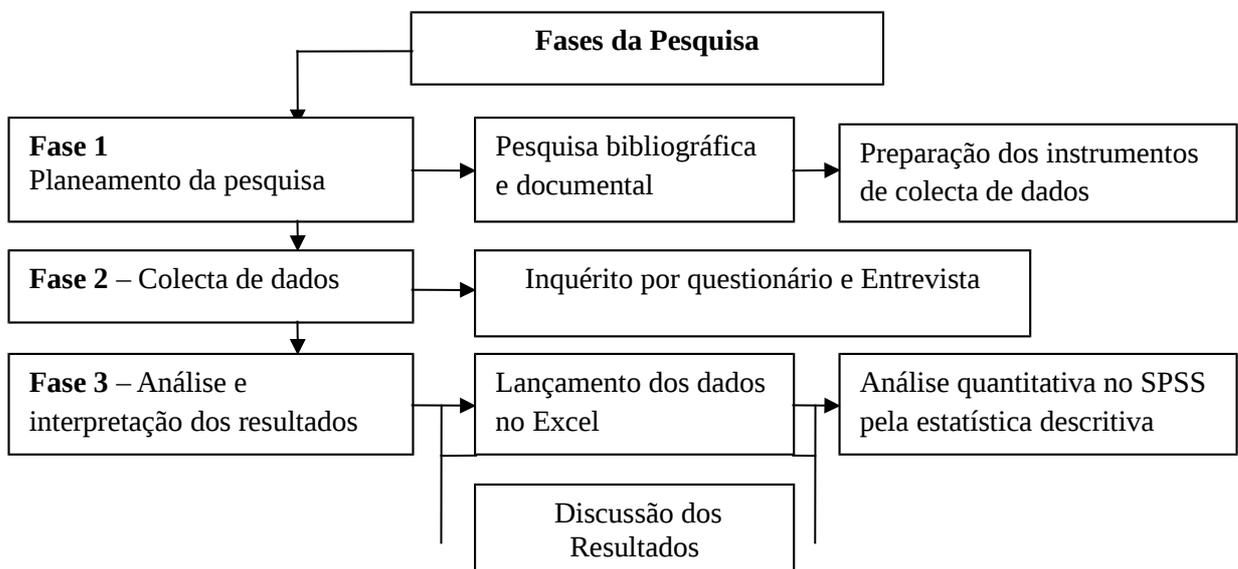


Fig. 1 – Fases da pesquisa

Fonte: Autor(2020) com base no Gil (2008)

1ª Fase: Planeamento da pesquisa

O planeamento da pesquisa iniciou com a pesquisa bibliográfica e documental, para exposição do problema, definição clara da relevância, identificação do objecto do estudo, definição dos objectivos e metodologia para a operacionalização da pesquisa.

➤ Pesquisa bibliográfica

Esta técnica tinha como objectivo, buscar bases em trabalhos científicos realizados com tema similar numa abordagem global e específica sobre o processo de recompensa nas organizações, de forma a identificar os problemas gerais e específicos levantados pelos autores e suas conclusões para a orientação ao estudo em causa.

➤ Pesquisa documental

Esta técnica consistiu na consulta de mapas de cadastro de trabalhadores em alguns empreendimentos turísticos para a orientação na definição da amostra. Não obstante, foram lidos os documentos normativos que destacam sobre a remuneração do trabalhador, como é o caso da Lei do Trabalho. Por fim, foi consultado o Regulamento de Culminação do Curso da ESHTI de 2016 para a orientação dos procedimentos de elaboração dos trabalhos de culminação do curso e permitiu o planeamento da pesquisa, escolher o tipo de pesquisa e seguir todos os passos exigidos nas monografias desta escola.

1.6.3. Identificação da amostra

Segundo Pinto e Curto (1999) a amostra é um subconjunto de indivíduos duma população, isto é, um segmento de indivíduos com uma ou mais características em comum.

Na presente pesquisa, usou-se amostra estratificada aos trabalhadores pertencentes aos seguintes subgrupos: Indivíduos do sexo masculino e feminino, jovens e adultos. O objectivo era aferir as suas sensibilidades e seu grau de satisfação com as recompensas oferecidas nos seus sectores de actividades. Os dados quantitativos foram agrupados em valores numéricos e classes para o cálculo de frequência e percentagem. Para Gil (2008), amostra estratificada

caracteriza-se pela selecção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada em propriedades como sexo, idade e classe social.

Na preparação do trabalho de campo, não foi possível obter dados estatísticos dos trabalhadores dos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane, devido a paralisação temporária de actividades e despedimento de trabalhadores em alguns empreendimentos devido a pandemia da Covid 19, tendo dificultado ao Município facultar dados reais, pois esta instituição ainda encontra-se na fase de verificação e actualização do seu cadastro, facto que dificultou estimar o tamanho da amostra.

Não obstante, a necessidade de levar a cabo esta pesquisa e tendo em conta a actual realidade de funcionamento de empreendimentos turísticos desta cidade, optou-se em colectar um universo de 70 trabalhadores, dos quais pelo menos 5 em cada empreendimento. Em função das suas respostas foram obtidas as conclusões representativas. Para o efeito, foi seguido o critério de amostra não probabilísticos por acessibilidade¹, segundo o qual as entrevistas decorreram pela disponibilidade dos trabalhadores em turnos de trabalho sem prévia selecção.

Instrumentos de colecta de dados

Esta fase caracterizou-se pela elaboração do instrumento de colecta de dados. Para a concretização da presente pesquisa, uma vez que se seleccionou inquérito por questionário e entrevista como técnica de recolha de dados. Foram elaborados 1 questionários com 16 questões, divididas em três partes. A primeira e segunda parte eram de perguntas fechadas, e a terceira era de questões abertas para os trabalhadores dos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane que pudessem responder os objectivos específicos. Vide a estrutura do questionário no apêndice A.

Pré-teste dos instrumentos de colecta de dados

Depois da elaboração dos questionários, foi feito o pré-teste dos mesmos em alguns empreendimentos turísticos, tendo sido distribuídos aos 5 trabalhadores, para o preenchimento individual, com objectivo de verificar o nível de compreensão das questões e descobrir os erros para possíveis melhorarias. Realizado o pré-teste, fez-se a observação das respostas que

¹Segundo Mattar (1993) a amostra por acessibilidade é aplicada frequentemente, para testar ideias ou para obter ideias sobre determinado assunto de interesse. Visa solicitar as pessoas que voluntariamente testem um produto, e em seguida respondam a uma entrevista.

permitiu melhorar a linguagem e a lógica das questões para melhor compreensão aos respondentes.

2ª Fase – Colecta de dados de campo

No Mês de Setembro de 2020 realizou-se a colecta de dados nos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane, (Restaurantes/bar; Take way; Snack-bar; Pastelaria; Café e bar; Centro sociais e Hotéis em que foram entrevistados gestores e trabalhadores por meio de aplicação de questionários preenchidos individualmente. Portanto, com abertura e autonomia houve pronunciamento dos entrevistados sobre a aplicação das recompensas, o grau de satisfação e o desempenho profissional.

3ª Fase – Apresentação, análise e discussão dos resultados

A fase da análise e interpretação dos resultados tinha como finalidade, avaliar as similaridades e diferenças nas respostas de cada variável, tirar conclusões, testar as hipóteses por meio de inferência estatística dos dados quantitativos e inferência casual dos dados qualitativos. Na sequência, foram aplicados os seguintes métodos:

a) Método estatístico

Este método foi aplicado no processo da análise de dados quantitativos provenientes das questões fechadas. De início, fez-se a categorização das perguntas (variáveis) e quantificação das respostas nas respectivas alternativas, através do pacote informático *Microsoft Excel*. De seguida os dados foram exportados para o aplicativo informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 25, em que foram analisados pela estatística descritiva das frequência e percentagens como forma de torna-los mais sistemáticos, representativos e evidentes do problema em análise, tal como descreve (Gil, 2002).

b) Método descritivo

O método descritivo foi aplicado para descrever o sistema de recompensa aplicado em cada empreendimento, os critérios usados nos empreendimentos turísticos para recompensar os trabalhadores; identificar os tipos de recompensas oferecidos aos trabalhadores nos empreendimentos turísticos; descrever a relação entre as recompensas e a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos turísticos através da análise de dados numéricos e subsídio das respostas argumentativas, que permitiu aferir com mais clareza, profundidade as causas e consequências do objecto de estudo. Tal como afirma Mattar (2001), os métodos

descritivos têm objectivos de proporcionar informações sumarizadas das amostras estruturadas.

c) Método hipotético-dedutivo

Consistiu na dedução dos resultados de maior número de afirmações dos trabalhadores sobre a consequências do sistema de recompensa que afectam directa ou indirectamente na satisfação, insatisfação, no desempenho profissional, e testar as hipóteses. Segundo Gil (2008), o método hipotético-dedutivo, consiste em deduzir as consequências e buscar evidências empíricas para testar hipóteses.

Findo o primeiro capítulo, na página seguinte inicia o segundo capítulo que apresenta o enquadramento teórico sobre o sistema de recompensas nas organizações no geral e nos empreendimentos turísticos em particular.

CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, apresenta-se o conceito de sistema de recompensas, evolução histórica dos sistemas de recompensas nas organizações, tipos de sistemas de recompensas e sua relação com o desempenho dos trabalhadores.

2.1. Conceitos Básicos

2.1.1. Organização

Chiavenato (2003) defende que, o conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas denomina-se organização informal, esta coexiste em paralelo à organização formal, que é construída pela estrutura organizacional de órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos.

Na visão de Robbins (2005) a organização é um grupo de pessoas que actuam em conjunto, de maneira estruturada, visando atingir objectivos planeados e comuns a todos os seus membros.

Do expostos, percebe-se que, percebe-se que as organizações são estruturas sociais ou económicas criadas por indivíduos de forma colaborativa e para atingir objectivos em comum.

2.1.2. Empreendimentos turísticos

Na perspectiva de Castelli (2003, p.56), “um empreendimento turístico pode ser entendido como sendo uma organização que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”

De acordo com a Lei nº 4/2004 de 17 de Junho, que aprova a Lei de Turismo, empreendimentos turísticos, “são estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento temporal, restauração ou animação de turista, dispondo para o seu funcionamento, de um conjunto de estruturas, equipamento e serviços complementares”.

Do acima exposto depreende-se que, os empreendimentos turísticos são empresas que providenciam serviços de alojamento, restauração e entretenimento aos turistas em um determinado período de tempo mediante com o preço estabelecido. Desta forma, a cidade de Inhambane também existem esses serviços com objectivo de responder a demanda da procura turística em diferentes épocas do ano.

2.1.3. Satisfação no trabalho

De acordo com Brief (1988) citado por Cunha (2007) satisfação no trabalho é um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade.”

Segundo George e Jones (1999) citado por Cunha (2007) a satisfação no trabalho é conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho que podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores, subordinados ou o pagamento.”

Weiss (2002) defende que a satisfação no trabalho fornece uma avaliação positiva ou negativa que os indivíduos fazem sobre as várias dimensões do seu trabalho.

Robbins (2005) explica que a satisfação no trabalho é determinada por quatro factores principais: i) pagamentos salariais e às promoções na carreira; ii) o ambiente de trabalho solidário; iii) o trabalho mentalmente desafiador; iv) colegas solidários. Neste contexto, a combinação desses factores fará com que o trabalhador se sinta satisfeito.

Com base nas citações acima, percebe-se que a satisfação no trabalho, está relacionado com a percepção positivas ou negativas que os trabalhadores têm sobre o grau de alcance das suas expectativas e da satisfação das necessidades ou desejos.

2.1.4. Sistema de recompensas

De acordo com Camara (2000), o sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Para Sousa *etal* (2006, p. 90), “um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e directrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial em contrapartida de trabalho realizado”.

Chiavenato (2006) afirma que, o sistema de recompensa é uma ferramenta que motiva o trabalhador a alcançar os objectivos da empresa, fidelizando-o e comprometendo-o com a organização, ou seja, direcciona o trabalhador para benefício da organização.

Na perspectiva de Hipólito (2004), citado por Rola (2013, p. 12) entende por recompensas “tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca do seu trabalho, independentemente de ser de carácter financeiro ou não”.

Para Chiavenato (2008) citado por Moçambique (2017) os sistemas de recompensa visam melhorar o comprometimento do pessoal, o aumentar de produtividade e qualidade no trabalho, prestar o controlo de custos laborais, promover o tratamento justo e equitativo às pessoas, o cumprimento da legislação laboral, contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais e proporcionam um ambiente amigável e impulsionador de trabalho, estimulando a ambição por novos desafios organizacionais.

Do acima exposto, percebe-se que o sistema de recompensa é um conjunto de medidas criadas pelas organizações para gratificar os trabalhadores pelo serviço prestado, determinadas em função da natureza do trabalho e dos resultados alcançados. Este sistema tem vista motivar e estimular os trabalhadores no desempenho das suas funções para maximizar a produtividade face aos objectivos da organização.

2.2. Evolução Histórica do Sistema de Recompensas Nas Organizações

De acordo com Rosa (2012), entre os anos 1890 e 1920 existiu uma grande instabilidade económica e social, em que a relação de trabalho e o homem era apenas económica. De tal forma, que só era dada importância ao factor tempo de produção ou às tarefas e métodos de trabalho, não sendo valorizado o factor humano, o salário não era certo, pois, na maioria das vezes, era dado consoante o número de unidades produzidas pelo trabalhador. Nesta época, o poder era centralizado, com o objectivo de maximizar a produtividade e reduzir os custos de produção, onde o trabalhador era levado a trabalhar mais.

Em 1963, nos EUA, foi feita a lei de pagamentos iguais para iguais trabalhos. E é então que começa a utilizar-se definitivamente o salário por hora e as diuturnidades, que fazem com que haja aumento individual dos salários com base na senioridade, os planos de carreira e benefícios (ROSA, 2012).

Em 1980, houve instabilidade económica devido à globalização e as empresas sentiram a necessidade de se tornarem mais flexíveis (ROSA, 2012). Os colaboradores são a chave para a competitividade e são reconhecidos como uma mais-valia para o benefício empresarial. Desta forma, a remuneração começa a sofrer mudanças, passando a ser a remuneração pensada ao nível do desempenho do colaborador e fazendo parte das políticas competitivas externas. Deste modo, começou a “caça” dos colaboradores com melhores desempenhos.

Em 1990, houve uma mudança quanto aos valores sócio-culturais, relativamente à família e ao bem-estar do indivíduo no trabalho, entrando em vigor novas políticas para o indivíduo, relativamente à atracção e à retenção de talentos, assim como a valorização de recompensas intrínsecas. E a componente variável do sistema de recompensas é considerada, tendo em conta o acordo entre as partes (ROSA, 2012).

Nesta ordem de ideais, depreende-se que o sistema de recompensa surgiu por causa das reclamações que se observavam nas organizações dos tempos remotos originadas pela falta de incentivos, não compensação do trabalho em horários variados e não valorização dos direitos sociais dos trabalhadores, que como consequência alguns trabalhadores abandonavam o trabalho e havia dificuldade no alcance de resultados em tempo real. Na idade moderna e contemporânea até na actualidade, as empresas entendem que a adopção de sistemas de recompensas que inclui a valorização dos direitos dos trabalhadores seria uma medida eficaz para o alcance das metas em tempo real e garantia do posicionamento no mercado.

2.3. Características Dos Sistemas De Recompensas Nas Organizações

De acordo com Moçambique (2017), um sistema de recompensas eficaz deverá conter duas características fundamentais:

- a) Estar alinhado com objectivos organizacionais, fomentando acções e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- b) Ser bem aceite pelos trabalhadores como justo e objectivo. Os objectivos da empresa deverão ser quantificados, tornando-os exigentes, mas alcançáveis.

Para Cunha *et. al*(2007), existem sete principais objectivos característicos do sistema de recompensas, capazes de garantir que este seja adequado, justo, equilibrado, económico, seguro, incentivador e aceitável para o trabalhador como se apresenta no quadro abaixo:

Quadro 1 – Características do sistema de recompensas

Características	Descrição
Adequado	O SR deve respeitar as exigências legais definidas pelo governo, sindicato e pela gestão;
Justo	O SR deve garantir que cada trabalhador receba a sua recompensa em função do seu esforço, capacidade e desenvolvimento, interpretando-o como justo
Equilibrado	O conjunto de recompensas deve ser razoável e distribuído nas suas componentes de modo equilibrado
Económico	A empresa deve remunerar conscientemente, tendo em conta as suas condições para pagamento das remunerações, não devendo ser excessivas
Seguro	A recompensa deve satisfazer as necessidades básicas dos trabalhadores conferindo-lhes segurança
Incentivador	A recompensa deve incentivar a melhorar a produtividade e a motivação dos trabalhadores
Aceitável	O SR deve entender o salário como razoável quer para si quer para a empresa, sendo aceite pelo trabalhador a recompensa recebida

Fonte: Cunha *et. al* (2007)

Segundo Sousa *etal*(2006) um sistema de recompensas pode ser desenhado para alcançar diferentes objectivos: (i) contribuir para definição e reforço da cultura da empresa, utilizando as recompensas como forma de valorização do tipo de competências ao qual a empresa dá mais importância; (ii) atrair e reter os colaboradores entendidos como os mais competentes, através de um sistema de recompensas que valorize as suas capacidades e contributos; (iii) aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores concedendo as recompensas em consonância com a qualidade do trabalho que desempenham; e (iv) contribuir para reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da empresa, através da concepção de um sistema de recompensas onde seja perfeitamente evidente a distinção existente entre esses mesmos níveis hierárquicos.

Bowditch e Buono (2000) afirmam que existem quatro domínios importantes para qualquer sistema de recompensas de uma organização:

- a) A disponibilidade de recompensas que atendam às necessidades básicas dos indivíduos;
- b) Os níveis de recompensa de uma organização devem ser favoráveis quando em comparação com os de outras organizações;
- c) As recompensas disponíveis precisam de ser distribuídas de uma forma que seja percebida como justa pelos colaboradores;

d) Os membros da organização devem ser tratados individualmente em termos das suas necessidades específicas.

Com base no acima exposto, o sistema de recompensa adoptado nas organizações caracteriza-se pelo seu foco nos objectivos da empresa e satisfação das necessidades individuais ou colectivas dos trabalhadores, podendo ser avaliado periodicamente pelo executivo da empresa.

2.4. Critérios Usados Para Atribuição Das Recompensas Nas Organizações

Nesta linha de pensamento Lawler (1989), citado por Camara(2011) e Chiavenato (2006) apresentam os seguintes tipos de recompensas: i) Remuneração por habilidades;ii) As recompensas baseadas nas competências ou no cargo; iii) As recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade; iv) A atribuição de recompensas de forma centralizada ou descentralizada; v) A atribuição de recompensas de forma igualitária ou hierárquica.

a) Remuneração por Habilidades: A remuneração por habilidades tem por foco o conhecimento do trabalhador onde sua remuneração depende de sua graduação académica ou de treinamento adicional por amplitude de conhecimento para atingir a excelência no desempenho pelo qual é remunerado.

b) As recompensas baseadas nas competências ou no cargo: São atribuídas com base na avaliação do cargo ou às competências do trabalhador.

c) As recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade: São atribuídas com base na produtividade. Por outro lado, as recompensas com base na antiguidade o trabalhador é recompensado pelos anos de serviço, podendo levar acomodação e/ou falta de competência.

d) A atribuição de recompensas de forma centralizada ou descentralizada: No modelo centralizado os gestores propõem superiormente a atribuição das recompensas com rigor burocrático para manter a equidade e a justiça. Por outro lado, o modelo descentralizado o gestor atribui as recompensas em consonância com as características e a situação da organização, permitindo flexibilidade e ajustar-se às situações locais e às necessidades do negócio, porém, gera alguma iniquidade, injustiça e discriminação.

e) A atribuição de recompensas de forma igualitária ou hierárquica: A primeira ligada está atribuição de recompensas devido á progressão na carreira, ou seja, verifica-se elevados níveis

de desempenho, experiência e competências adquiridas. A segunda, a atribuição de recompensa relaciona-se com a posição hierárquica do trabalhador, ligada a funções de maior responsabilidade.

Nesta ordem de ideias, depreende-se que dentre vários critérios utilizados pelas organizações para recompensar os trabalhadores destacam-se: Nível académico, cargo, anos de serviço e grau de desempenho.

2.5. Tipos de Recompensas Aplicadas No sector de Hotelaria

O sistema de recompensas aplicado no sector hoteleiro, é semelhante aos demais sectores, que na visão de Tanke (2004) o objectivo deste sistema na hotelaria é, implementar e aperfeiçoar estratégias e práticas que atraiam, retenham, desenvolvam, motivem e remunerem os colaboradores visando a concretização das metas estabelecidas pela organização.

Na óptica de Rato (2019), no sector da hotelaria o sistema de recompensa visa promover o serviço de excelência ao cliente e, garantir que o trabalhador se sinta motivado e satisfeito, de forma que a percepção do cliente seja melhor, visto que grande parte da satisfação e fidelização do turista advém da qualidade de serviço prestado no primeiro contacto.

No que tange aos tipos de recompensas, autores como Moçambique (2017), Lawler (1989), citado por Silva (2008) e Chavienato (1999), apresentam os seguintes tipos de recompensas: Recompensas base, incentivos salariais, benefícios sociais, extrínsecas, intrínsecas, financeiras e não-financeiras. Tal como ilustra o quadro2:

Quadro 2–Tipos de Recompensas

Autor	Tipos de Recompensas
Moçambique (2017)	Recompensas base Incentivos salariais Benefícios sociais
Lawler (1989), citado por Silva(2008)	Intrínsecas Extrínsecas
Chavienato (1999)	Financeiras Não –financeiras

Fonte: Autor (2020)

Conforme o quadro acima, Moçambique (2017) defende que as recompensas base inclui o salário que o trabalhador auferir em dinheiro ou em espécie. Os incentivos salariais estão ligados ao desempenho individual ou em grupo em que o empregador desembolsa em forma

de gratidão e estímulo aos seus subordinados. Os benefícios sociais que representam os aspectos indirectos da remuneração fora do trabalho que incluem direito a assistência medicamentosa, seguro de vida, subsídio de morte e pensão.

Lawler (1989), citado por Silva, (2008) distingue recompensas intrínsecas e extrínsecas que representa as dimensões de compensação e não compensação:

Recompensas extrínsecas podem ser o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto. Neste tipo de recompensas podemos considerar uma componente fixa (salário fixo) e uma componente variável (salário variável). Para Camara (2000) a componente fixa inclui o salário “o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho” e os subsídios de carácter regular e periódico (subsídio de alimentação, o de turnos, o de prevenção, o de risco).

Silva (2008) defende que, a componente variável é constituída pelos benefícios (subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões); incentivos (comissões, prémios e subsídios) e símbolos de estatuto (carro com motorista; um lugar de estacionamento reservado; gabinete de trabalho, assistente pessoal, cartão de crédito).

Para Rosa (2012), as recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial que conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, por exemplo: responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira.

Segundo Cohen e Fink (2003) as recompensas intrínsecas estão intimamente relacionadas com o trabalho em si, através da sensação de realização profissional, oportunidades de mostrar criatividade ou o desafio da tarefa.

Jessen (2010) afirma que, as recompensas intrínsecas referem-se às características inerentes do trabalho e tarefa em si (ex, a capacidade de conferir aos trabalhadores um sentimento de conquista, responsabilidade, interesse ou realização). Tal como enuncia Camara (2006) há um conjunto de recompensas intrínsecas relevantes: (i) os mecanismos de reconhecimento; (ii) o desenho funcional; (iii) a autonomia e responsabilidade; (iv) as oportunidades de desenvolvimento profissional; (v) o envolvimento dos trabalhadores na definição dos objectivos estratégicos da empresa; e (vi) o clima organizacional e o estilo de gestão.

Na visão de Pinto (2011) as recompensas intrínsecas deverão ser pessoais, memoráveis, visíveis e constantes, pois quanto mais pessoal e individual for a recompensa, maior será a motivação e o desempenho do trabalhador.

Chiavenato (1999) classifica as recompensas como financeiras (directas e indirectas) e não-financeiras. As recompensas financeiras directas são determinadas pelo desempenho individual, essas consistem no pagamento do trabalhador na forma de salários, comissões, prémios e bónus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado, podendo ser convencionado por período determinado pela empresa.

As recompensas financeiras indirectas, são os benefícios oferecidos pela organização definidos em convenções colectivas do trabalho. E as recompensas não-financeiras referem-se aos factores que afectam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras (CHIAVENATO, 1999). Tal como ilustra a figura 2.

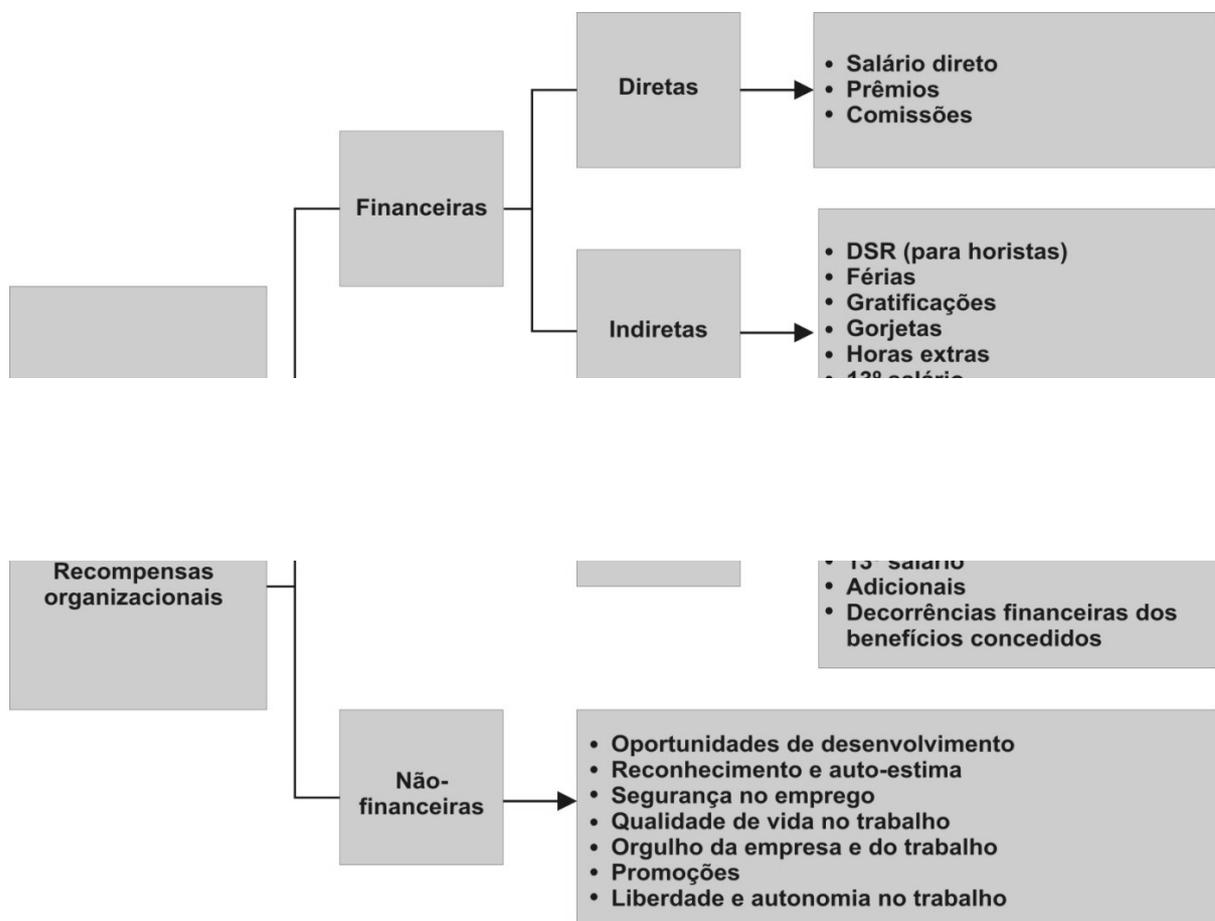


Figura 2– Recompensas financeiras e não-financeiras

Fonte: Chiavenato (1999)

Baum (2007) citado por Rato (2019) defende que, a história das empresas de turismo de sucesso está ligada em grande parte à forma como as pessoas são recrutadas, geridas, treinadas, educadas, valorizadas, recompensadas, e como elas são apoiadas por um processo de contínua aprendizagem e desenvolvimento de carreira.

Na perspectiva de Torrington *tal* (2002) citado por Rato (2019) para a retenção de trabalhadores no sector de hotelaria é necessário praticar as remunerações acima do mercado, integração de benefícios e incentivos na remuneração, incentivos não monetários como o reconhecimento profissional, entre outras como desenvolvimento profissional, progressão de carreira. Como acrescenta Robbins (2005) os incentivos esperados não devem limitar-se prémios financeiros, como maiores salários ou gratificações, mas também prémios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Nesta ordem de ideias, as recompensas podem ser resumidas no quadro abaixo:

Quadro 3 – Resumo das recompensas no sector de hotelaria

Tipos de Recompensas	Descrição
Salário e remuneração	O pagamento atempado do salário, ajudas de custo, horas extras e substituição.
Boas condições de trabalho	As boas condições de trabalho criadas pela organização como uniforme, automóvel, higiene e segurança
Benefícios sociais	Assistência médica hospitalar, seguro de vida, alimentação, planos de pensão ou aposentadoria
Promoções	Os trabalhadores com vasta experiência de trabalho e que aumentam o nível de formação profissional, são promovidos aos cargos, carreira e categoria profissional.
Reconhecimento e distinção	Os valores que o trabalhador apresenta como a assiduidade, pontualidade, eficiência, respeito e dedicação, é atribuído prémio em dinheiro ou símbolo, diploma de honra ou bolsa de estudo para o aumento das suas competências profissionais.

Fonte: Chiavenato (1999), Silva (2008) e Moçambique (2017)

Do acima exposto, depreende-se que, as recompensas no sector da hotelaria não são diferentes a outros sectores económicos, destacando-se o salário base, subsídios de trabalhos extraordinários e deslocações, distinções, prémios, bolsas de estudo, direito a aposentadoria, indemnização, subsídio de morte de parente e outros benefícios sociais. Portanto, os empreendimentos turísticos devem oferecer as recompensas de forma justa e adequada que

garantam a retenção dos trabalhadores e motivação para satisfação das necessidades e bom desempenho profissional.

2.6. Relação Entre as Recompensas e a Satisfação no Trabalho

Segundo Spector (1997) os trabalhadores satisfeitos produzem melhor e que o aumento no grau de satisfação de um determinado indivíduo não gera apenas impacto nos seus próprios comportamentos, atitudes e desempenho, mas também influencia positivamente as pessoas com as quais o mesmo se relaciona e trabalha.

Para Chiavenato (2005), existem três maneiras diferentes de resolver o ciclo motivacional para a satisfação no trabalho:

- a) Satisfação da necessidade: Verifica-se quando o indivíduo consegue satisfazer suas necessidades, descarregando toda tensão do seu organismo. Isso faz com que o ciclo se feche, pois ele foi eficaz no alcance do seu objectivo.
- b) Frustração da necessidade: Ocorre quando algo impede que o trabalhador consiga satisfazer determinada necessidade, fazendo com que ele continue insatisfeito e frustrado por não atingir seu objectivo podendo optar em abandonar o trabalho, faltar, atrasar ou produzir menos.
- c) Compensação da necessidade: Nota-se quando o trabalhador não consegue satisfazer sua necessidade, porém busca os meios de compensá-la, encontrando algo que substitua aquela necessidade, a fim de reduzir sua frustração.

Para Cozby (2003) a satisfação no trabalho está sujeita às influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato que podem afectar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo no seu comportamento profissional e ou social.

Buitendach e de Witte (2005) consideram que a satisfação no trabalho tem a ver com as percepções individuais e a avaliação do trabalho individual, e essa percepção é influenciada por circunstâncias, tais como necessidades, valores e expectativas. Na mesma perspectiva, Franco (2008) defende que, para que as pessoas trabalhem mais, é necessário que a empresa ofereça prémios, incentivos salariais, em troca do trabalho e dedicação do funcionário.

Contudo, para melhor compreensão da relação entre as recompensas e satisfação no trabalho, é crucial abordar três teorias: i) Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow; ii) Teoria dos factores higiênicos e motivacionais de Herzberg e iii) Teoria de expectativa de Vroom.

2.6.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Para Chiavenato (2005) a teoria de Abraham Maslow baseia-se na hierarquia das necessidades humanas, representadas em pirâmide, onde na base estão as primárias, que são as mais baixas e no topo estão as secundárias, que são as mais sofisticadas (fig. 3).



Figura 3 – Teoria de Hierarquia das necessidades de Maslow(1954)

Fonte: Chiavenato (2005)

Segundo Maslow (1954) *apud* Chiavenato (2005) a pirâmide de hierarquia das necessidades acima, explica-se da seguinte maneira:

- Necessidades fisiológicas: São as necessidades mais básicas de qualquer ser humano, como a respiração, a sede, a fome e o sexo. Quando essas necessidades não estão satisfeitas, elas dominam o comportamento do trabalhador na organização.
- Necessidades de segurança: Estão os elementos que fazem as pessoas se sentirem seguras em casa, no trabalho, na sociedade. Os trabalhadores precisam sentir-se seguras, sem medo de perder seu emprego.
- Necessidades sociais: São as necessidades de conviver no meio social, ser aceites pela sociedade, construir uma família, ter amigos e receber carinho de pessoas à sua volta.

- d) Necessidades de estima: São as necessidades que as pessoas têm de se reconhecerem e de serem reconhecidas por outras pessoas, de ter orgulho e admiração de si.
- e) Necessidades de auto-realização: Está no topo da pirâmide, significa que a pessoa já satisfaz todas outras necessidades abaixo, e que busca continuar se desenvolvendo, buscando novos desafios durante a sua vida.

Contudo, é pertinente entender as necessidades humanas e individuais na organização, para a condução dos trabalhadores das equipes de trabalho. A garantia do bom ambiente de trabalho com motivação, proporciona o alcance dos objetivos da organização em tempo real.

2.6.2. Teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg

Franco (2008) apresentou a teoria de Herzberg que versa sobre atitudes e motivações dos trabalhadores dentro da organização. Esta teoria descreve os factores responsáveis pela satisfação ou insatisfação dos trabalhadores dentro da organização. Aos factores que agradam os trabalhadores, designam-se de factores motivacionais, e aos que não correspondem à expectativa dos trabalhadores de factores higiénicos.

Para Herzberg citado por Franco (2008), os factores motivacionais considerados como factores intrínsecos, estão relacionados à melhoria do cargo e ao desempenho dos funcionários em realizar suas tarefas, incluem sentimento de realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento.

Segundo Franco (2008), os factores higiénicos, também denominados como factores extrínsecos, refere-se a salários, segurança no cargo, condições de trabalho, relações com os colegas e supervisores. O autor refere que por mais que os factores higiénicos sejam bons, não são capazes de garantir sozinhos, que os funcionários se sintam satisfeitos por muito tempo, pois, é preciso também, que os factores motivacionais estejam presentes.

Do acima exposto, percebe-se que a teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg mostra que os trabalhadores precisam de boa condição de trabalho, estímulos e novas oportunidades para se sentirem satisfeitos no trabalho.

2.6.3. Teoria de expectância de Vroom

De acordo com Chiavenato (2005) essa teoria reforça que a motivação para se produzir dentro de uma empresa há três factores determinantes, que são:

- a) Expectativa: Significa os objectivos de cada um, e a força que cada pessoa tem de querer atingi-los. Esses objectivos podem incluir dinheiro, aceitação social, segurança no cargo e uma série de vontades que as pessoas têm de querer satisfazer.
- b) Recompensas: Estão relacionadas com os objectivos que as pessoas querem atingir e a maneira como elas se esforçam para assim atingi-los. Por exemplo: quando o objectivo de uma pessoa dentro da empresa é melhorar seu salário, e para que isso aconteça, seja necessário que ela produza mais, ela vai se esforçar para atingir a sua meta.
- c) Relações entre expectativa e recompensas: é quando a pessoa percebe que produzindo mais, pode atingir sua expectativa junto com as recompensas.

Portanto, a teoria da expectativa mostra que a produção e a produtividade depende da motivação baseada nas recompensas da organização para responder as expectativas individuais e colectivas.

Nas teorias acima (das necessidades de Maslow, dos factores higiénicos de Herzberg e da expectativa de Vroom), percebe-se que todas elas convergem no facto de os trabalhadores formularem expectativas com o trabalho a fim de satisfazer as suas necessidades extrínsecas e intrínsecas. Entretanto, os trabalhadores satisfeitos pelas recompensas produzem mais e os insatisfeitos ficam menos motivados e insatisfeitos no trabalho e conseqüentemente afecta o desempenho.

Todavia, estas circunstâncias decorrem em qualquer organização, quer no sector de hotelaria em geral, tanto nos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane em particular onde o pagamento salarial não responde cabalmente as necessidades dos trabalhadores, e por conseguinte o trabalho é complexo e em alguns casos, não há incentivos. Por isso, tem havido reclamações por parte dos trabalhadores e alguns menos motivados com fraco desempenho laboral.

Feita a revisão bibliográfica, na página que se segue inicia o terceiro capítulo para a apresentação, análise e discussão dos resultados.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1. Apresentação e breve caracterização do local de estudo

De acordo com o Instituto Nacional de estatísticas INE (2017) a cidade de Inhambane está localizada na zona central da província de Inhambane e é a capital provincial. E limitada ao Norte e a Oeste pela Bahia de Inhambane, a sul pelo distrito de Jangamo através do Rio Guiua e a Este pelo oceano Indico na latitude 23°50´ Sul e longitude 35° e 30´, com cerca de 195 km² e uma população de 79.724. A cidade possui características económicas como: Restauração/bar, Centro sociais, hotéis, pastelarias, Snake-bar, take way. É dotado de delegações e filiais da maior parte de bancos e companhias de seguros do país, bem como pelas principais empresas públicas de serviços de telecomunicações e possui ainda um aeródromo de fácil acesso.

3.2. Caracterização do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos Turísticos na CI

O trabalho de pesquisa teve como área de estudo os empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane, cadastrados na CI, tendo como objectivo Analisar o contributo do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos Turísticos na CI.

De acordo com Spector (1997) os trabalhadores satisfeitos produzem melhor e que o aumento no grau de satisfação de um determinado indivíduo não gera apenas impacto nos seus próprios comportamentos, atitudes e desempenho, mas também influencia positivamente as pessoas com as quais o mesmo se relaciona e trabalha.

Tomando com base a citação acima de Spector na qual aborda a cerca de satisfação de um determinado indivíduo, todo o ser humano tem o direito de descansar diariamente, semanalmente e anualmente, bem como o direito ao tempo de lazer que lhes permite desenvolver todos os aspectos da sua personalidade e sua integração social. Claramente todos podem exercer este direito ao desenvolvimento pessoal.

3.2.1. Empreendimentos de Turísticos da CI

Pretendia se inquirir todos os estabelecimentos turísticos da cidade dois quais de acordo com a lista fornecida CMCI apenas 28 estavam disponível por conta de Cove19.

De realçar que os empreendimentos turísticos pertencem ao grupo de recurso secundários turísticos que acabam sendo serviços complementares que os turistas necessitam a medida

que visitam um destino turísticos. Tendo em conta a área de estudo, considerando o tamanho (área urbano), pretendia se inquerir todos empreendimentos turísticos, porem não foi possível por conta de Cove19.

Contudo foi possível fazer o estudo em 28 empreendimentos e de a cordo com os dados obtido no CMCI após uma conversa com uma dos trabalhadores da organização (Raquel Vaz) esta afirmou que não existe um número exacto dos empreendimentos a operar porem actualmente estamos no processo de cadastros dos empreendimentos turísticos devido o cove19.

O estudo feito mostra que a maior parte das categorias esta centrada nos restaurantes/bares estes dados não apresentam o universo dos empreendimentos em funcionamento dentro da cidade porque o processo de cadastro ainda não foi concluído. Vinde em anexo a lista dos empreendimentos cadastrados pelo CMCI. A tabela abaixo faz ilustração das categorias dos empreendimentos existentes na CI.

Tabela 1- Numero de Empreendimentos Turísticos na CI

Categoria	Restaurantes/bar	Take away	Snack-bar	Pastelarias	Café e bar	Centros sócias	Hotéis
Nº Est.	17	4	1	1	1	2	2

Fonte: Adaptado do CMCI (2017)

Dos estabelecimentos turísticos de restauração inqueridos na CI maior parte são restaurantes/bares concentrados nos bairros Balane (1 e 2) Muelé (1 e 2), Liberdade (1 e 3) e em menor número temos pastelaria, snack-Bar e café e bar. Durante a pesquisa identificou-se dois hotéis casa do capitão e hotel Inhambane os quais tinham o serviço de restauração como complementar porem, este podia ser vendido de forma particular não incluindo no seu principal produto (Alojamento).

3.3. O perfil dos trabalhadores inqueridos nos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane.

Verifica-se o inquérito abrangueu 70 pessoas que equivale 100% onde que 53 que corresponde 76% são de sexos masculinos e 17 que corresponde 24% são de sexo feminino que realizam as suas atividades nos restaurantes, alojamentos, pastelaria, café-bar hotéis. como descreve quadro a baixo.

**Perfil dos
trabalhadores**

Género	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Masculino	53	76%
Feminino	17	24%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

Idade	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
18 a 35 anos	48	69%
36 a 45 anos	22	31%
46 a 55 anos	0	0%
56 anos ou mais	0	0%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

Com base nos dados citados na tabela 02 ilustra que 48 trabalhadores que correspondem 69% são indivíduos de faixa etária de 18 a 35 anos de idade e 22 que correspondem 31% são indivíduos de 36 a 45 anos.

Nível de escolaridade	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Primário	0	0%
Médio	46	66%
Superior	24	34%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

De acordo com os dados apresentados na tabela 03 verifica-se que os trabalhadores pertencentes aos seguintes subgrupos: Indivíduos do sexo masculino e feminino, jovens e adultos apresentam nível de escolaridade primário, médio e superior onde que o número dos trabalhadores inqueridos de níveis primários são 0 que correspondem 0% e com nível médio são 46 trabalhadores nos empreendimentos turísticos na cidade de Inhambane que correspondem 66% e de nível superior são 24 que correspondem 34%.

Tipo de Vínculo	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Efectivo	42	34%
Eventual	28	66%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

A tabela acima mostra que tipo de vínculo utilizado por parte dos trabalhadores nos empreendimentos turísticos é efetivo e eventual que num total de 42 que correspondem 34%.Do oposto, constatou-se que o tipo de vínculo é efetivo e pode-se notar que 28 trabalhadores que correspondem um número 66% que constitui um número menor o vínculo utilizado é eventual.

Tempo de serviço	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Menos de 1 anos	16	26%
1 a 3 anos	28	42%
4 a 10 anos	26	33
Mais de 11 anos	0	0%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

Salario Variável e outros benefícios	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Subsidio de hora extras	13	44%
Ajuda de custo	36	3%
Alimentação	21	53
Prémios e distinções	0	0%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

Crítérios usados para atribuição de recompensas	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Por cargo	13	35%
Por anos de serviços	36	15%
Pelo desempenho	21	40%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

Do oposto a tabela depreende-se que 13 trabalhadores são atribuído a sua recompensas por nível hierárquico de carga enquanto 36 trabalhadores vai em função dos anos de serviços na sua área de operacionalização das suas actividades e 21 que correspondem 40% obtém as

recompensas em função do desempenho que os mesmo tem para alcance de maior produtividades na empresa.

Tabela -1 Percentagem de trabalhadores (adequação de sistemas de Recompensas a lei moçambicana do trabalho)

Adequação de Sistema de Recompensas a lei moçambicana do trabalho	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Concordo	24	34%
Discordo	46	66%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

De acordo com Rato (2019) defende que, a história das empresas de turismo de sucesso está ligada em grande parte à forma como as pessoas são recrutadas, geridas, treinadas, educadas, valorizadas, recompensadas, e como elas são apoiadas por um processo de contínua aprendizagem e desenvolvimento de carreira.

Nos dados colhidos no campo mostra que 24 trabalhadores que corresponde 34% a feriram se que os patronatos dos empreendimentos Turísticos na cidade de Inhambane, para efeitos de admissão ou de execução do contrato, eles exigem ao candidato a emprego ou trabalhador a realização ou apresentação de testes ou exames médicos, para comprovação da sua condição física ou psíquica, salvo disposição legal em contrário para a realização da sua actividades no estabelecimento e atribuição de recompensas.

46 Trabalhadores que correspondem 66% discordam alegando que há falta de aplicação da lei do trabalho nos empreendimentos Turísticos para a contratação dos candidatos ao emprego e aplicação de sistema de recompensas para os trabalhadores. No que diz respeito ao acesso e divulgação de aspectos relacionados com a vida íntima e pessoal do trabalhador, tais como os atinentes à vida familiar, afectiva, sexual, estado de saúde, e religiosas, não procuram saberem.

Tabela -2 Percentagem de trabalhadores (Sistema de Recompensas é Justo, pois cada trabalhador recebe em função do seu esforço)

Sistema de Recompensas é Justo, pois cada trabalhador recebe em função do seu esforço	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Concordo	12	18%
Discordo	58	82%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

De acordo com Chiavenato (2005) essa teoria reforça que a motivação para se produzir dentro de uma empresa há três factores determinantes, que são:

Portanto, a teoria da expectativa mostra que a produção e a produtividade depende da motivação baseada nas recompensas da organização para responder as expectativas individuais e colectivas.

Do exposto na tabela depreende-se que ilustra que 12 trabalhadores que corresponde 18% concorda com facto de que todos trabalhadores recebem em função do seu esforços e que existe factores motivacionais para maior satisfação na vida individual e colectivas dos trabalhadores dentro dos empreendimentos turísticos ou no local do trabalho e 58 trabalhadores que equivale 82% apresenta um sentimento de insatisfação porque a firmam que não recebe as recompensas de acordo com esforço desenvolvido nas tarefas que lhe são incumbidos a fazer no seu local de trabalho e a falta de motivação ou incentivos para os mesmo trabalhadores e que existe muitas dificuldades de atribuição do sistema de recompensas em função do seu trabalho.

Tabela -3: Percentagem dos trabalhadores (Equilibrado, pois as recompensas são oferecidas de forma igual por cada grupo de categoria profissional)

Equilibrado, pois as recompensas são oferecidas de forma igual por cada	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
---	------------------	-----------------

grupo de categoria profissional		
Concordo	34	49%
Discordo	36	51%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

Nesta linha de pensamento Lawler (1989), citado por Camara (2011) e Chiavenato (2006) apresentam os seguintes tipos de recompensas: i) Remuneração por habilidades; ii) As recompensas baseadas nas competências ou no cargo; iii) As recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade; iv) A atribuição de recompensas de forma centralizada ou descentralizada; v) A atribuição de recompensas de forma igualitária ou hierárquica.

Nos dados Escolhidos no campo mostra que Com base nos dado apresentados a cima 34 trabalhadores que corresponde 49% dos empreendimentos Turísticos aferiram que existe equilíbrio na atribuição de incentivos e outros benefícios de subsidio de horas extras de trabalho, alimentação, premio e distinções, pois as recompensas são oferecidas de forma igual por cada grupo de categoria profissional por cargo, anos de serviços e desempenho.

Usando os critérios para atribuição das recompensas por seu nível de escolaridade e 36 trabalhadores que equivale 51% discordam que existe equilíbrio na atribuição de incentivos e outros benefícios pós as recompensas não são oferecidas de forma igual por cada grupo de categoria profissional o que tem se notado é que uma parte dos trabalhadores são atribuída devidamente as recompensas para sua satisfação e noutra parte dos trabalhadores não existe estes beneficio para sua satisfação e motivação no local de trabalho isso acaba criando a desmotivação para continuar a exercer a sua função para o desenvolvimento dos mesmo estabelecimento.

Tabela -4: Percentagem dos Trabalhadores (O sistema de recompensas, pois baseia-se em função das condições económicas da empresa)

O sistema de recompensas, pois baseia-se em função das condições económicas da empresa	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Concordo	37	52%
Discordo	33	48%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020.

Na visão de Robbins (2005) a organização é um grupo de pessoas que actuam em conjunto, de maneira estruturada, visando atingir objectivos planeados e comuns a todos os seus membros.

Do expostos, percebe-se que as organizações são estruturas sociais ou económicas criadas por indivíduos de forma colaborativa e para atingir objectivos em comum. Neste caso os dados obtidos no campo descreve que:

Com base nos dados apontado a cima 37 trabalhadores que corresponde 52% nos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane a firmam que normalmente que o sistemas de recompensas, pois baseia-se em função das condições económicas da empresa quando menor for a produção de receita nos empreendimentos nota se ausência de aplicação de sistema de recompensas para os trabalhadores (Isto é as empresas remunera os seus trabalhadores conscientemente tendo em conta a situação económica da empresa),servindo da motivação e satisfação que isso não pode ser o factor que impulse negativamente aos trabalhadores porque na época que o pico esta baixo, existe também fraca produção de receita para garantir que todas as prioridade sejam aprovado para os trabalhadores na atribuição das recompensas assim como outros benefícios motivacionais.

Enquanto 33 trabalhadores que corresponde 48% nos empreendimentos Turísticos discordam que o sistema de recompensas economia baseia se em função das condições económico da empresa pôs nota se que nos empreendimentos pós nota-se ausência de distribuição de recompensas muitos meses falham e há fraca aplicação do sistema de recompensas para há satisfação plenas das necessidades e também nota se bastante a falta de encorajamento por parte dos patronatos aos seus trabalhadores enquanto há muito esforço usado para um fim insatisfatório.

Tabela -5: Percentagem dos Trabalhadores (Sistemas de recompensas é Seguro, pois há satisfação plena das necessidades dos trabalhadores)

Sistemas de recompensas são Seguro, pois há satisfação plena das necessidades dos trabalhadores	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Concordo	19	28%
Discordo	51	72%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020

De acordo com Chiavenato (2005), existem três maneiras diferentes de resolver o ciclo motivacional para a satisfação no trabalho:

- a) Satisfação da necessidade: Verifica-se quando o indivíduo consegue satisfazer suas necessidades, descarregando toda tensão do seu organismo. Isso faz com que o ciclo se feche, pois ele foi eficaz no alcance do seu objectivo.
- b) Frustração da necessidade: Ocorre quando algo impede que o trabalhador consiga satisfazer determinada necessidade, fazendo com que ele continue insatisfeito e frustrado por não atingir seu objectivo podendo optar em abandonar o trabalho, faltar, atrasar ou produzir menos.
- c) Compensação da necessidade: Nota-se quando o trabalhador não consegue satisfazer sua necessidade, porém busca os meios de compensá-la, encontrando algo que substitua aquela necessidade, a fim de reduzir sua frustração.

Com base nos dados acima verifica se que 19 trabalhadores que corresponde 28% asseguram que sistema de recompensa é Seguro, pois há satisfação plena das necessidades dos trabalhadores para a sustentação da sua vida individual e colectiva e aumenta a sua motivação e produtividade, reforçando visões comuns e fortalecendo a cultura nos empreendimentos e o contributo do sistema de recompensas nas suas vidas tem sido satisfatório e o sentimento tem sido bom com tendência de continuar a contribuir para a melhoria, inovação e eficácia no local de trabalho.

51 trabalhadores que corresponde 72% nos empreendimentos discorda que é seguro, pois há satisfação plena das necessidades porque constatamos falha por parte de administração dos recursos humanos eles não tem garantido a plena aplicação do sistemas de recompensas para os trabalhadores encarregando ainda muitas actividades sem nenhum benefícios monetário para cada trabalhador contribuído negativamente para o desempenho do mesmo no local do trabalho para garantir que as metas e objectivos traçados sejam alcançados.

Tabela -6: Percentagem dos trabalhadores (Incentivador, pois, recebe em tempo real e fico motivado)

Incentivador, pois, recebe em tempo	Nº de	Percentagem
-------------------------------------	-------	-------------

real e fico motivado	inqueridos	(%)
Concordo	23	32%
Discordo	47	68%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020

De acordo com Cunha et al (2007), A recompensa deve incentivar a melhorar a produtividade e a motivação dos trabalhadores. Com base nos dados a colhido no campo percebe -se que 23 trabalhadores que corresponde 32% nos empreendimentos turísticos CI concorda que existe Incentivador, pois, recebo em tempo real e ficam motivados com o sistemas de recompensas atribuído pois ajuda bastante no alcance das expectativas para a ajudar a família nos pagamentos de renda, alimentação e sustentar a escolaridades dos seus filhos assim como nos empreendimentos não só disponibiliza sistema de recompensas remunerados mas também alguns benefícios sócias com folgas as férias para se deslocar um pouco do ambiente do trabalho para um relaxamento com família e viajar a visitas de locais que pretendem estarem. 47 Trabalhos que corresponde 68% discorda que existe incentivo e que recebe se em tempo real e que se sentem motivados no local de trabalho porque os mesmos trabalhadores estão desmotivados e insatisfeito porque trabalham muito e horas extras sem nenhum beneficio para servir de motor motivacional para os mesmo trabalhadores existe essas falha e constata se essas dificuldades nos empreendimentos turísticos CI.

Tabela -7: Percentagem dos trabalhadores (Aceitável, pois as recompensas correspondem a actividades que exerço).

Aceitável, pois as recompensas correspondem a actividades que exerço.	Nº de inqueridos	Percentagem (%)
Concordo	25	36%
Discordo	45	64%
Total	70	100%

Fonte: autor, 2020

De acordo com Cunha et al (2007) O SR deve entender o salário como razoável quer para si quer para a empresa, sendo aceite pelo trabalhador a recompensa recebida.

Do exposto na tabela depreende-se que 25 Trabalhadores que correspondem 36% concordam que as recompensas correspondem a actividades que exerço. E 45 trabalhadores que correspondem 64% discorda que as recompensas são atribuídas de acordo com actividades de se exerce porque existe maior deficiência para atribuição de recompensas e isso contribui

negativamente desmotivando os trabalhadores para aplicar as suas competências e habilidades para maior eficiência nas suas tarefas.

CAPITULO 4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Câmara (2000), A firma que sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. Um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial em contrapartida de trabalho realizado”.

Com esta pesquisa pretendia-se apresentar uma reflexão sobre o contributo de sistemas de recompensas para a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos turísticos da cidade de Inhambane. Procurava-se também analisar meios existentes na aplicabilidade das recompensas nos empreendimentos turísticos através de uma revisão bibliográfica consistente e trabalho de campo. Quanto ao contributo do sistema de recompensas durante a pesquisa notou-se que a maioria dos empreendimentos turísticos não tem utilizado sistemas de recompensas para a satisfação dos trabalhadores e verificou-se igualmente que a maioria parte tem divulgado e realizado critérios de sistemas de recompensas no período de pico ou seja na época alta em que há maior concentração turística.

Nota-se que o meio utilizados para aplicação do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores é cada vez menos efectivo e privilegia – se o pagamento mensal sem incentivos e entre outros benefícios. Verificou-se que alguns empreendimentos turísticos da CI ainda não tem uso adequado de sistemas de recompensas para garantir a retenção dos seus trabalhadores motivando-lhe a continuar a exercer a sua função de uma forma eficiente e úteis no seu ambiente de trabalho para o desenvolvimento dos mesmos estabelecimentos para alcançar os objectivos esperados pela empresa.

Durante a pesquisa constatou-se a falta de atenção no que diz respeito aos compromettimentos dos patronatos para com os seus trabalhadores, este é um aspecto desfavorável, para a dinâmica dos trabalhos no local de trabalho.

A utilização em menor aplicabilidade do sistema de recompensas por parte dos patronatos, refuta a H1 do estudo segundo o qual, o sistema de recompensas pode contribuir para fraca satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos turísticos na CI, quando verificar-se fraudes na atribuição das recompensas e conseqüentemente a satisfação será menor.

Portanto esses trabalhadores são indivíduos que exerce as suas actividades para garantir o crescimento da empresa assim como a sua vida social, Contudo, é pertinente entender as necessidades humanas e individuais na organização, para a condução dos trabalhadores das equipes de trabalho. A garantia do bom ambiente de trabalho com motivação, proporciona o alcance dos objectivos da organização em tempo real.

No entanto há maior parte dos patronatos nos empreendimentos turísticos fazem o uso do sistema de recompensas e este é significativo para a validar a H0 que pressupõe que, o sistema de recompensas pode contribuir para a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos turísticos na CI, pois permite minimizar todas as necessidades e desejos individuais e colectivos, aumentando a motivação e o desempenho profissional.

De modo geral concluiu-se que o contributo do sistema de recompensas para a satisfação dos trabalhadores é ainda um tema novo no seio dos empreendimentos turísticos da CI, o que significa que ainda existe um trabalho árduo e rogo por parte dos órgãos responsáveis para difundir a ideia do sistema de recompensas.

4.1. Recomendações

Decorrente dos problemas constatados nos empreendimentos turísticos da CI durante a pesquisa, propõe-se as seguintes recomendações:

- ✓ Os Gestores dos empreendimentos devem criar meios de utilização do sistema de recompensas através de benefícios e outros subsídios de horas extras para a satisfação dos seus trabalhadores;
- ✓ Os critérios usados para atribuição de recompensas devem ser em função de categoria de cada trabalhador;
- ✓ Deve haver plena satisfação das necessidades dos trabalhadores com base atribuição das recompensas;

- ✓ Todos trabalhadores devem ter o direito de receber a recompensa para servir de motor impulsionador no desenvolvimento das suas actividades.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA. *Lei nº 4 – Lei de Turismo*. Publicada no Boletim da República de Moçambique no 24, I Série de 17 de Junho 2004.
2. BOWDITCH, J. L., & BUONO, A. F. (2000). *Elementos do Comportamento Organizacional*. São Paulo, SP: Pioneira.
3. BUITENDACH, J. H.& de WITTE, H. (2005). *Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal*. *SouthAfricanJournalofBusinessManagement*, 36 (2), 27-37.
4. CAMARA, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote.
5. CAMARA, P. (2006). “*Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*”, Lisboa: Dom Quixote.
6. CAMARA, P. B., (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
7. CHIAVENATO, I (1999). *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 457.
8. CHIAVENATO, I (2005). *Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier
9. CHIAVENATO, I (2006). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8ª. ed. - 3. reimp. São Paulo: Atlas, 515p.
10. CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª. ed. São Paulo. Editora Atlas.
11. COHEN, A. R., & FINK, S. L. (2003). *Comportamentos Organizacionais – Conceitos e Estudos de Casos*. 7ª ed. Editora Campus. Rio de Janeiro.
12. COZBY, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo, SP: Editora Atlas.
13. CUNHA *etal* (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed). Editora RH. Lisboa.
14. DIALAMÍCUA, M. O. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal.

15. ENSSLIN, L. e VIANNA, W.B. (2008). *O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção - Questões epistemológicas*. Revista Produção. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/269885841_O_design_na_pesquisa_qualitativa_em_engenharia_de_producao_-_questoes_epistemologicas. Consultado em 15-07-2020.
16. FRANCO, J. O (2008). *Recursos Humanos: fundamentos e processos*. Curitiba: IESDE.
17. GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas SA.
18. GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 6ª ed. São Paulo: Atlas SA
19. GOMEZ-Mejia, L. & Balkin D. (1992). *Determinants of faculty pay: an agency theory perspective*. *Academy of Management Journal*, 35: 921-955.
20. JESSEN, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18.
21. MATTAR, Fauze Najib (1993). *Pesquisa de Marketing*. Editora Atlas S. A. Vol 1. São Paulo.
22. MOÇAMBIQUE, Rosa Pereira (2017). *Impacto do Sistema de Recompensas na Motivação Laboral – Um Estudo de Caso no ISLA Gaia*. Dissertação apresentada no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Vila Nova de Gaia.
23. PINTO, J. e CURTO, J. (1999). *Estatística para Economia e Gestão: Instrumentos de apoio à tomada de decisão*. Lisboa: Edições Sílabo.
24. PRODANOV, Cleber Cristiano, DE FREITAS, Ernani Cesar (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul – Brasil.
25. RATO, Inês Murteira da Silva (2019). *A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Especialização | Recursos Humanos. Escola de Ciências Sociais da Universidade da Évora. Portugal.
26. ROBBINS, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
27. ROLA, A. M. (2013). *As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho*. Dissertação do Mestrado, Leiria.
28. ROSA, A. I. V. (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso*. Instituto Politécnico de Setúbal.
29. ROSA, Adriana Isabel Varela (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de Um Caso*. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal.

30. SILVA, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
31. SOUSA, M. J *et al* (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (5º ed.). Lisboa: Lidel.
32. SPECTOR, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. ThousandOaks, CA: SagePublications.
33. UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE – ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBANE. *Regulamento de Culminação do Curso*. Inhambane. Outubro de 2016.
34. WEISS, H. (2002). “Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences”, *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.

Apêndices

Apêndice A- Modelo de Questionário para trabalhadores dos empreendimentos turísticos da
CI



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Questionário para trabalhadores dos empreendimentos turísticos da C. Inhambane

O questionário abaixo tem como objectivo, Analisar o contributo do sistema de recompensa para a satisfação dos trabalhadores nos empreendimentos Turísticos no CI. Os dados levantados serão exclusivamente usados para fins académicos na realização do trabalho de conclusão do curso de licenciatura em Animação Turística, na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane. Nas questões abaixo, marque com (X) em cada opção que corresponde a sua resposta. Agradece-se a sua colaboração.

1. Função: _____
2. Género: M____ F____
3. Idade: A. 18 a 35 anos ____ B.36 a 45 anos____ C. 46 a 55 anos ____ D. 56 anos____
4. Escolaridade: A. Primário____ B. Básico____ C. Médio____ D. Superior____
5. Tipo de Vínculo com o empreendimento: A. Efectivo____ B. Eventual____
6. Tempo de serviço: A. Menos de 1 ano_ B. 1 a 3 anos_ C. 4 a 10 anos_ D. Mais de 11 anos_
7. Salário Fixo (MT): A. Abaixo de 5000 __ B. 5000 a 8000 __ C. 8001 a 12 000 __
D. 12001 ou mais____
8. Salário Variável e outros benefícios: A. Subsídio de horas extras____ B. Ajudas de Custo____
C. Alimentação____ D. Prémios e distinções____ E. Outros _____ F. Nenhum____

9. Critérios usados para atribuição das recompensas: A. Por nível académico_ B. Por cargo _
C. Por anos de serviço__ D. Pelo Desempenho__

10. Leia as afirmações no quadro abaixo referentes as características do sistema de recompensa do seu empreendimento, e responda indicando com **X** se concorda ou discorda.

Características do sistema de recompensa do empreendimento	Opção	
	Concordo	Discordo
Adequado a lei moçambicana do trabalho		
Justo, pois cada trabalhador recebe em função do seu esforço		
Equilibrado, pois as recompensas são oferecidas de forma igual por cada grupo de categoria profissional		
Económico, pois baseia-se em função das condições económicas da empresa tendo em conta a situação do empreendimento turísticos		
Seguro, pois há satisfação plena das necessidades dos trabalhadores		
Incentivador pois recebo em tempo real e fico motivado		
Aceitável, pois as recompensas correspondem a actividade que exerço.		

11. Quais são os factores de recompensa que influenciam na sua satisfação no trabalho?

A. Salário____ B. Promoções na carreira____ C. Incentivo e outros benefícios__
D. Ambiente de trabalho__ E. Outros (indicar)_____

12. Qual é contributo do sistema de recompensas do seu local de trabalho para sua vida?

13. Que dificuldades existem na atribuição das recompensas no seu local de trabalho?

14. Qual é o seu sentimento e tendências no trabalho quando recebe alguma recompensa?

15. Qual é o seu sentimento e tendências no trabalho quando não recebe alguma recompensa desejada em tempo real?

16. Que sugestões pode dar para a melhoria do sistema de recompensas no seu local de trabalho?
