



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

CENTRO DE ENSINO A DISTÂNCIA

Curso de licenciatura em Gestão de Negócios

Monografia de Licenciatura em Gestão de Negócios

**O PAPEL DOS INCENTIVOS FINANCEIROS PARA A MOTIVAÇÃO DOS
RECURSOS HUMANOS: O CASO DA EMPRESA FERRO & AÇO – IRON
AND STEEL MZ, LDA, ENTRE 2014 E 2020**

Aventina Elias Cossa

Maputo, 01 de Julho de 2024

Aventina Elias Cossa

**O PAPEL DOS INCENTIVOS FINANCEIROS PARA A MOTIVAÇÃO DOS
RECURSOS HUMANOS: O CASO DA EMPRESA FERRO & AÇO – IRON
AND STEEL MZ, LDA, ENTRE 2014 E 2020**

Monografia a ser apresentada na faculdade
de economia, como requisito para a
obtenção do Grau de Licenciatura em
Gestão de Negócios

Supervisor: Mestre Adriano Madamuge

Maputo, 01 de Julho de 2024

Declaração

Eu, Aventina Elias Cossa, graduanda do curso de Gestão de Negócios da faculdade de economia da Universidade Eduardo Mondlane, declaro que esta Monografia é da minha autoria e resulta da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na lista das referências.

Declaro, ainda, que este trabalho não foi submentido a nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau académico.

Maputo,de.....de 2024

.....

Aventina Elias Cossa

Dedicatória

A Deus por me dar força e tornar possível a realização desse trabalho. Aos meus pais, pelo incentivo e por compreenderem minha ausência nesse período e ao meu esposo pelo incentivo e por estar ao meu lado.

Agradecimentos

A Deus pelo dom da vida, força e fé para cumprir este percurso acadêmico.

Ao meu esposo e família por me terem encorajado e apoiado incondicionalmente, para que esta formação chegasse até esta fase.

Ao meu orientador, Mestre Adriano Madamuge, pelas orientações, paciência e muita compreensão.

A todos que de alguma forma, contribuíram para este trabalho.

Lista de tabelas e Gráficos

Tabela 1. Incentivos baseados nos cargos versus baseados em competências.....	19
Gráfico 1. Sistema de incentivos financeiro.....	26
Gráfico 2. Beneficiados pelo sistema de incentivos financeiros.....	27
Gráfico 3. Satisfação com o bônus ou não.....	27

Sumário

Declaração	II
Dedicatória.....	III
Agradecimentos	IV
Lista de tabelas e Gráficos	V
Resumo	8
1.INTRODUÇÃO	9
1.1Contextualização.....	9
1.2. Problema de pesquisa	11
1.3. Hipoteses	11
1.4. Objectivos.....	12
1.4.1. Objectivo geral.....	12
1.4.2. Objectivos específicos	12
1.5. Relevância do tema.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 Tipos de incentivos	16
2.1.1. Incentivos Monetários	16
2.1.2. Benefícios	17
2.1.3. Oportunidades de crescimento e desenvolvimento.....	17
2.1.4. Reconhecimento e elogio.....	17
2.1.5. Ambiente de trabalho.....	18
2.1.6. Incentivos não monetários	18
2.2. Análise crítica dos incentivos financeiros.....	18
2.3. Qual é o foco dos incentivos?	19
2.3.2. Como desenhar um plano de Incentivos	20
2.3.3. Um plano de incentivos é interessante quando:	20
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	21
3.1. Tipo de pesquisa	21

3.2. Método de pesquisa	21
3.3. População de pesquisa	21
3.4. Instrumento de recolha de dados	22
3.5. Com a realização deste trabalho, espera-se:	22
4. ESTUDO DE CASO.....	24
4.1. Descrição da Empresa.....	24
4.2. Processo de coleta de dados.....	24
4.3. TRATAMENTO DE DADOS	24
4.3.1. Entrevista com a direção dos recursos humanos.....	24
4.3.2. Questionário aplicado aos funcionários	25
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
6. Conclusões e recomendações.....	30
6.1. Conclusões.....	30
6.2. Recomendações	30
7. Bibliografia.....	31
Apêndices.....	32

Resumo

O presente estudo tem sobre tudo um carácter exploratório e desenvolve-se num ambiente de descoberta da lógica de implementação e gestão do sistema de incentivos financeiros, através do estudo de um caso.

Este trabalho faz uma análise em relação ao papel dos incentivos Financeiros para a motivação dos funcionários da empresa Ferro & Aço – Iron and Steel MZ, Lda.

Os incentivos financeiros são componentes variáveis da remuneração, que pretendem gratificar elevados desempenhos, sendo concedidos quando os trabalhadores atingem os objectivos traçados previamente com a gestão, estimulando comportamentos alinhados com esses objetivos, bem como a retenção e motivação dos colaboradores com elevadas competências e capacidades.

O objetivo deste trabalho é analisar o nível de motivação dos funcionários da empresa em relação ao modelo de incentivos financeiros existente na empresa Ferro & Aço – Iron and Steel MZ, Lda no período entre 2014 e 2020.

De forma a alcançar os objetivos deste estudo foi aplicada uma entrevista ao chefe dos recursos humanos e o chefe da administração e foram aplicados inquéritos por questionário aos trabalhadores.

Para recolha de dados secundários foi feito um levantamento bibliográfico e documental. O levantamento bibliográfico foi feito através de material já elaborado, como livros e artigos científicos. O levantamento documental foi feito com base em documentos da Ferro & Aço.

Diante do cenário analisado, sugere-se outras ações que conforme observado ainda não estão sendo realizadas pela empresa. Como por exemplo incentivos não financeiros, que são as confartenizações (festa para os aniversariantes do mês e almoço em equipa), possibilidade de home office que é oferecer ao colaborador a possibilidade de trabalhar em casa, uma boa maneira de motivá-lo a ter um desempenho melhor e oferecer cursos para aumentar a capacitação dos colaboradores.

1.INTRODUÇÃO

1.1Contextualização

A presente Monografia intitulada: O papel de incentivos Financeiros para a motivação dos Recursos Humanos: estudo do caso da empresa Ferro & Aço – Iron and Steel MZ, Lda uma instituição privada do ramo comercial, no sector de venda de material de construção, faz uma análise em relação ao contributo dos incentivos Financeiros para a motivação dos funcionários e aumentar o seu desempenho. Esta empresa tem 200 funcionários, dos quais 50 do género feminino e 150 do género masculino.

Nos últimos tempos, o mercado de negócios vem sofrendo mudanças de ordem tecnológica, económica, social e cultural. Associado a este facto, está a globalização e a crescente competição internacional (Bekin, 2004). Estas mudanças afectam significativamente as organizações no que tange às relações entre os trabalhadores e a empresa, aos processos produtivos, às estruturas ocupacionais, aos esquemas de recompensa(incentivos) e às habilidades exigidas.

Nesta nova realidade, o recurso essencial para criação de riqueza é a informação e o conhecimento. E quem detém o conhecimento são as pessoas.

Perante esta situação, torna-se fundamental que as organizações adoptem modelos organizacionais e acções voltadas a valorização das pessoas que compõem as organizações, como estratégia na busca de vantagem competitiva. A valorização e motivação dos funcionários são factores importantes para que estes trabalhem em favor dos objectivos organizacionais, com o máximo desempenho, com qualidade e ampliando o potencial de actuação em grupo.

Remunerar as pessoas pelo tempo dedicado à organização não é suficiente para estimulá-las a buscarem níveis cada vez mais altos de desempenho. É necessário que as pessoas sejam incentivadas a alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro da empresa.

A tendência atual no gerenciamento da remuneração estratégica é o crescimento dos planos de incentivos, também denominados de pagamento variável, para os empregados da organização (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005).

Para os autores acima mencionados, os programas de incentivos estabelecem um nível de desempenho mínimo que o empregado deve alcançar para ter direito de receber um

montante compatível ao que fora produzido. Caso não alcance o que estava proposto, não recebe.

1.2. Problema de pesquisa

Os incentivos financeiros são componentes variáveis da remuneração, que pretendem gratificar elevados desempenhos, sendo concedidos quando os trabalhadores atingem os objectivos traçados previamente com a gestão, estimulando comportamentos alinhados com esses objetivos, bem como a retenção e motivação dos colaboradores com elevadas competências e capacidades.

Segundo Chiavenato (2004) o papel dos incentivos financeiros é de fortificar processos que produzam efeitos, como o aumento da responsabilidade do indivíduo ou grupo dentro da organização.

Segundo Stephen P. Robbins (2002), motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. A intensidade refer-se ao esforço que a pessoa despende, sendo um dos elementos que mais nos referimos quando falamos em motivação. Já a direção deverá ser conduzida de uma maneira que beneficie a organização. Portanto precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. A persistência é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que seus objetivos sejam atingidos.

Como sugere o tema em análise, o presente trabalho procura responder a seguinte questão norteadora: **Qual é o papel dos incentivos financeiros para a motivação dos recursos humanos na empresa Ferro & Aço – Iron and Steel MZ, Lda no período entre 2014 a 2020?**

1.3. Hipoteses

Para este trabalho foram definidas as seguintes hipóteses:

-Hipótese(H0): Os incentivos financeiros influenciam uma motivação dos recursos humanos dentro de uma empresa.

-Hipótese(H1): Os incentivos financeiros não influenciam motivação dos recursos humanos dentro de uma empresa.

1.4. Objectivos

Com o presente trabalho pretende-se alcançar os seguintes objectivos:

1.4.1. Objectivo geral

Analisar o nível de motivação dos funcionários da empresa em relação ao modelo de incentivos financeiros existente na empresa Ferro & Aço – Iron and Steel MZ, Lda no período entre 2014 a 2020.

1.4.2. Objectivos específicos

Os objectivos específicos são:

- Descrever o papel de incentivos financeiros na motivação dos funcionários;
- Identificar os elementos motivadores dos trabalhadores da empresa Ferro & Aço – Iron and Steel MZ, Lda;
- Caracterizar o incentivo financeiro como elemento motivador, e
- Demonstrar a importância do incentivo financeiro na motivação dos trabalhadores da empresa Ferro & Aço – Iron and Steel MZ, Lda.

1.5. Relevância do tema

Este é um trabalho que busca estudar e entender sobre um sistema de incentivos financeiros adotado por uma empresa e verificar o nível de satisfação dos colaboradores.

O sistema de incentivos financeiros é importante para a empresa por diversos aspectos: Possui um poder muito grande de motivação, melhora a qualidade do serviço prestado pelo colaborador, sua responsabilidade e comprometimento. O funcionário tende a se empenhar quando conhece os benefícios propostos em troca de metas e objetivos alcançados. Além disso funcionários satisfeitos tendem a se manter na empresa por mais tempo.

Assegurar a motivação dos colaboradores faz com que eles produzam mais e melhor, reduz a rotatividade no corpo de colaboradores, aumenta o engajamento da equipe, torna o ambiente de trabalho mais leve e atrai novos talentos para a empresa, entre outros. Além disso, um corpo de funcionários engajados contribui muito para a evolução da estrutura organizacional da companhia.

A escolha deste tema se deve ao interesse em pesquisar sobre incentivos financeiros que geram maior motivação dos funcionários e também por me preocupar com o bem estar dos colaboradores de uma organização, aprender mais acerca dos incentivos financeiros, com a ajuda da literatura conhecer o papel dos incentivos financeiros. O presente trabalho é relevante para a área de gestão dos recursos humanos porque para além de apoiar a empresa a manter os seus funcionários e a aumentar a motivação dos mesmos, vai permitir a instituição melhorar a sua forma de incentivar os funcionários, em vez de só usar os incentivos financeiro, usar também outros tipos de incentivos, como por exemplo os incentivos não financeiros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Os incentivos financeiros são componentes variáveis da remuneração, que pretendem gratificar elevados desempenhos, sendo concedidos quando os trabalhadores atingem os objectivos traçados previamente com a gestão, estimulando comportamentos alinhados com esses objetivos, bem como a retenção e motivação dos colaboradores com elevadas competências e capacidades.

Explica Chiavenato (2004, p.288); não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, isso é necessário mais insuficiente. Pontua ainda o autor que remuneração fixa criada no século xx era somente para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo existente, pois a época era de estabilidade e permanência, mas atualmente, esse tipo de compensação não tem poder de motivação nem a capacidade de alinhar os funcionários com os interesses estratégicos da empresa e muito menos a capacidade de aumentar o comprometimento com a organização (CHIAVENATO, 2004).

Os incentivos podem ser de natureza financeira, subdividindo-se em directos – comissões e prémios pagos em função dos resultados obtidos e indirectos que consistem em prémios como aumento de férias e seguros, entre outros.

Por outro lado, os incentivos também podem ser de natureza não financeira, correspondendo a factores que afectam directamente a satisfação dos trabalhadores como promoções, formações, reconhecimento, segurança e qualidade de vida no trabalho, tendendo a serem muito apreciados por estes que ficam mais motivados e empenhados, contribuindo assim para o aumento da produtividade da organização, Camara (2000).

No contexto organizacional, Chiavenato (1999:592) define motivação como o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. Para Robbins (2002), no entanto, para além de comportar a direcção do esforço compreendido, a motivação é um processo responsável também pela persistência desse mesmo esforço.

Para Chiavenato (1992-592), a motivação é algo que está contido dentro das pessoas, mas pode ser amplamente influenciada por factores externos ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Existe uma variedade de pontos de vista sobre o que motiva as pessoas para desempenharem bem esta ou aquela tarefa.

No contexto do trabalho, a motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade de realizar as tarefas e satisfazer algumas necessidades individuais (Chiavenato, 1999).

As pessoas são motivadas a ter certo comportamento para satisfazer suas necessidades pessoais. Sendo assim, na organização, a motivação é o processo de fornecer aos seus integrantes a oportunidade de satisfazer suas necessidades de ativar um comportamento produtivo dentro da organização. Os gerentes não motivam as pessoas, mas criam ambientes em que seus membros se motivem mutuamente (CERTO, 2003).

Segundo Heller (1999), para obter a motivação dos empregados é preciso compreender suas necessidades, e cita como base a teoria de Maslow para identificar o fator motivacional. Onde possui cinco tipos de necessidades, sendo elas necessidades fisiológicas, sociais, segurança, auto realização e estima, na qual o autor explica que cada pessoa tem necessidades em graus de importância diferenciados. A organização sabendo utilizar da melhor forma ambos os lados serão beneficiados.

De acordo com Gil (2001), motivação é a chave do envolvimento, porque a organização tem mais facilidade de encontrar empregados com competência do que comprometidas. Está se tornando uma função fundamental para os gestores identificar motivos que podem motivar seus empregados e saber dominá-los e aplicá-los para obter êxito em seu objetivo.

Segundo Gil (2001, p.202) a motivação é a força que estimula a pessoa a agir. Antes pensavam que o que esta força era impulsionada pela ação de outras pessoas, como professores, pais ou chefes. Já atualmente, sabe-se que a motivação tem sua origem de uma necessidade [...] é uma decorrência de necessidades não satisfeitas. São necessidades particulares de cada pessoa.

A motivação é algo inerente ao individuo, e esta ligado aos desejos e interesses (BERGAMINI, 1990; VERGARA, 2003). ``O motivo pelo qual determinadas pessoas se sentem motivadas para algum trabalho e outras não, são as distintas histórias de vida de cada uma, seus valores e desejos a serem alcançados`` (VERGARA, 2003). A

princípio Taylor entendeu que a única fonte de motivação era o dinheiro segundo Marras (2005, p.97):

Embora punições já não existissem, ainda tinha o ambiente de medo na organização. O primeiro estudo voltado para a motivação começou no início de século XX, em 1990, Frederick Taylor deu início a discussão com base a motivação e o que o maior motivador era o dinheiro. Segundo ele, as pessoas executavam seus deveres com objetivo apenas de obterem mais dinheiro que deveriam ser sempre supervisionadas.

É extremamente importante manter os empregados motivados, sendo que motivados irão fazer muita diferença. Empregados motivados serão mais lucrativos.

Organizações melhores para os funcionários se tornam mais rentáveis, competitivas e etc. (COSTA, 2010; P.13).

Para Dutra (2002, p.171) a valorização pode ser alcançada com gratificações que são recebidas pelos funcionários em compensação do seu trabalho na empresa. Um aumento salarial, promoção, reconhecimento por meio de um elogio e premio são algumas formas que podem ser obtidas como recompensa(incentivos). Cada vez com mais frequência, as organizações estão se preocupando em motivar seus funcionários.Há tempo vem tentando compreender o comportamento do indivíduo e nunca esse tema foi tão abordado.

2.1 Tipos de incentivos

2.1.1. Incentivos Monetários

- Os incentivos monetários são aqueles que têm um valor económico direto para o empregado. (Grupoconstant, google, 2023)

Alguns exemplos incluem:

- Bónus: pagamentos adicionais dados aos trabalhadores por terem atingido determinados objetivos.
- Aumentos salariais: aumento do salário base de um trabalhador como resultado de um bom desempenho ou aumento de responsabilidade.
- Ações ou opções de compra de ações: oportunidade de adquirir ações da empresa a um preço preferencial.

2.1.2. Benefícios

- Os benefícios são aqueles que proporcionam um valor adicional. (Grupoconstant, google, 2023)

Alguns exemplos incluem:

- Seguro de saúde: cobertura médica que ajuda a cobrir os custos dos cuidados médicos, incluindo consultas, medicamentos e intervenções.
- Férias pagas: tempo livre remunerado que os trabalhadores podem utilizar para descansar e desligar do trabalho.
- Licença familiar: tempo livre remunerado para cumprir responsabilidades familiares, tais como o nascimento ou a adoção de uma criança.

2.1.3. Oportunidades de crescimento e desenvolvimento

- As oportunidades de crescimento e desenvolvimento são aquelas que lhes permitem melhorar as suas competências, adquirir novos conhecimentos e avançar nas suas carreiras. (Grupoconstant, google, 2023)

Alguns exemplos incluem:

- Ações de formação: programas de formação e desenvolvimento que ajudam os trabalhadores a adquirir novas competências e conhecimentos.
- Oportunidades de promoção: possibilidades de subir na hierarquia dentro da empresa através de processos de seleção interna.
- Rotatividade de postos: programas em que os trabalhadores têm a oportunidade de trabalhar em diferentes áreas ou departamentos dentro da empresa, permitindo-lhes ganhar experiências e perspetiva.

2.1.4. Reconhecimento e elogio

- O reconhecimento e o elogio são uma forma eficaz de motivar e reter os funcionários, pois fá-los sentir-se valorizados e apreciados. (Grupoconstant, google, 2023)

Alguns exemplos incluem:

- Elogios públicos: reconhecimento verbal ou escrito de um trabalho bem feito numa reunião de equipa ou numa mensagem de correio eletrónico para toda a empresa.

- Certificações: reconhecimento oficial de competências ou conhecimentos específicos adquiridos através de um curso ou programa de formação.
- Reconhecimento no website da empresa ou nas redes sociais: mencionando as conquistas dos funcionários.

2.1.5. Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho pode ter um grande impacto na motivação, no desempenho e na satisfação dos funcionários. Alguns aspetos do ambiente de trabalho que podem ser importantes para os empregados incluem:

- Instalações modernas e bem conservadas: espaços de trabalho limpos, seguros e confortáveis que promovem um ambiente produtivo e agradável.
- Tecnologia de ponta: ferramentas e equipamento de trabalho de alta qualidade que ajudam os funcionários a serem mais eficientes e produtivos.
- Personalização do espaço: permitir aos empregados personalizar os seus espaços de trabalho que se adaptam às suas necessidades e preferências pessoais.

2.1.6. Incentivos não monetários

- Os incentivos não monetários são aqueles que proporcionam um valor adicional ao trabalhador sem terem um valor económico direto.

Incluindo:

- Eventos de equipa: atividades e eventos sociais organizados para promover o trabalho em equipa entre os funcionários.
- Licenças especiais: licenças especiais para comparecer a eventos familiares ou pessoais importantes.
- Horário flexível: opção de horários de trabalho flexíveis ou teletrabalho para melhorar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. (Grupoconstant, google, 2023)

2.2. Análise crítica dos incentivos financeiros

Os incentivos financeiros são importantes nas empresas e são necessários para manter os funcionários e torná-los mais produtivos, mas as empresas não deveriam se tornarem dependentes deles para que os seus funcionários sejam motivados, isso porque se um dia por alguma razão a empresa deixar de oferecer os incentivos muitos dos seus

colaboradores podem abandonar a empresa. E também deve-se considerar que um plano salarial funciona melhor do que um plano de incentivos.

2.3. Qual é o foco dos incentivos?

Segundo Chiavenato, quase sempre incentivar o alcance de objectivos e a entrega de resultados. E o foco pode estar no desempenho do cargo ou na oferta de competências individuais. A forte tendência actual é migrar para a construção de competências capazes de alicerçar a competitividade organizacional. Segundo mostra o quadro: incentivos baseados nos cargos versus baseados em competências.

2.3.1. Incentivos baseados nos cargos versus baseados em competências

Na tabela abaixo será apresentada uma comparação entre os incentivos baseados em cargos e incentivos baseados em competências.

Baseados em cargos		Baseados em competências
Incentivar o bom desempenho no cargo ocupado	Objetivo primário	Incentivar a boa aplicação das competências individuais ou grupais
Cargos bem desempenhados pelos seus ocupantes	Objetivo final	Competências bem utilizadas e aplicadas ao negócio da organização
Adequação dos incentivos ao melhor desempenho dos cargos	Eficiência	Adequação dos incentivos à aplicação das competências individuais ou grupais
Percepção dos ocupantes quanto ao impulso dado pelos incentivos ao melhor desempenho do cargo	Eficácia	Percepção das pessoas quanto ao impulso dado pelo incentivo à melhor aplicação das competências individuais ou grupos
Cargos adequadamente incentivados	Indicador	Competências adequadamente incentivadas

Melhoria do desempenho da força de trabalho e custos do programa de incentivo	Retorno sobre o investimento	Aumento da contribuição individual ou grupal e custos do programa de incentivo

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (2014, 268)

Como ilustra a tabela acima os incentivos influenciam o bom desempenho no cargo ocupado e também a boa aplicação das competências individuais ou grupais.

2.3.2. Como desenhar um plano de Incentivos

Segundo Chiavenato (2014, 284), o desenho de um plano de incentivos deve levar em conta alguns aspectos fundamentais. Em primeiro lugar, deve-se considerar que um plano salarial funciona melhor do que um plano de incentivos nas seguintes condições:

- Quando os resultados são difíceis de distinguir ou medir, os aumentos salariais são mais apropriados.
- Quando os funcionários não podem controlar os resultados (como em linhas de montagens), a remuneração baseada no tempo é mais apropriada.
- Quando as demoras no trabalho são frequentes em razão do controle humano, torna-se impraticável pagar aos funcionários conforme o seu resultado.

2.3.3. Um plano de incentivos é interessante quando:

- As unidades de resultados podem ser facilmente medidas.
- Existe clara relação entre o esforço do colaborador e a quantidade de resultados alcançados.
- Os cargos são padronizados, o fluxo de trabalho é regular e não há demora na aferição dos resultados.
- A qualidade é menos importante do que a quantidade ou, quando a qualidade é importante, ela é facilmente medida e controlada.
- As condições de competição impõem que as unidades de custos sejam precisas e algo que estconhecidas.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Tipo de pesquisa

Quanto aos objectivos, a presente pesquisa se classifica como sendo descritiva, porque procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Pretende descrever com exatidão os factos e fenómenos da realidade. Em relação a abordagem, a pesquisa entende-se como qualitativa. Este tipo de pesquisa define-se como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade (Zanella, 2013).

3.2. Método de pesquisa

Sob ponto de vista metodológico, o estudo se identifica como sendo indutivo, porque objecto de estudo é visto como um facto particular e que depois será avaliado para factos de carácter universal. Assim, a generalização será constatada após a observação dos dados. De acordo com o raciocínio de Marcone e Lacatos (2003), esse processo passará por três etapas: a observação, a descoberta e a generalização dos factos.

3.3. População de pesquisa

Pelas características do estudo, decidiu-se fazer o estudo apenas sobre uma amostra, que poderá ser representativa ou significativa. A escolha de uma amostra representativa, deve-se não apenas pela escassez de recursos ou à premência do tempo, mas pela própria característica do estudo. Neste caso, a amostra do estudo será de 128 funcionários, obtido através da seguinte fórmula: $(n = \frac{k^2 pq N}{e^2 (N-1) + k^2 pq} = \frac{1.96^2 * 0.35 * 0.65 * 200}{0.05^2 * (200-1) + 1.96^2 * 0.65 * 0.35} = 128)$, nomeadamente o chefe da área administrativa e alguns funcionários desta área, o chefe dos recursos humanos e alguns funcionários desta área e funcionários do armazem.

N – Número total de pessoas

e – Margem de erro

K – Nível de confiança

P – Probabilidade de sucesso

Q – Probabilidade de fracasso

3.4. Instrumento de recolha de dados

Serão aplicados 4 procedimentos para a realização da coleta de dados, que são:

- ✓ Pesquisa bibliográfica (livros, manuais);
- ✓ Pesquisa documental;
- ✓ Pesquisa de campo (inquérito por questionário) para os funcionários
- ✓ Entrevista a direção dos recursos humanos

3.5. Com a realização deste trabalho, espera-se:

-Que os incentivos sejam vistos como um elemento motivador;

-Que o presente estudo possa contribuir para que as empresas motivem mais os seus colaboradores.

-A empresa deveria implementar alguns dos tipos de incentivos que vou mencionar abaixo para melhorar o ambiente de trabalho dos seus colaboradores.

Os tipos de incentivos são:

1-Confraternizações e promoção do engajamento

As confraternizações podem ser:

- Festa para os aniversariantes do mês;
- Recepção de novos funcionários;
- Almoço em equipe;
- Datas comemorativas;
- Comemoração do fechamento de um contrato importante.

2-Possibilidade de trabalhar em casa

Oferecer ao colaborador a possibilidade de trabalhar em casa é uma boa maneira de motivá-lo a ter um desempenho melhor.

Isso porque, com o home office, o profissional terá mais liberdade para conciliar vida profissional com vida pessoal. Além disso, não precisará se submeter a estresse do trânsito ou do ambiente de trabalho em si. Por isso, serão mais produtivos.

3-Flexibilização da carga horária

Nem todo profissional se dá muito bem com uma carga horária rígida, com hora para entrar e para sair. Assim, flexibilizar o horário de trabalho pode ser um bom incentivo.

Em vez de obrigar o funcionário a cumprir 8 horas diárias de expediente, por exemplo, dê a ele uma lista de tarefas que precisam ser cumpridas no dia. Se ele conseguir finalizar todo o check list, ele estará liberado para ir para casa.

4-Descontos em instituições de ensino

Muitos dizem que a educação é a arma mais poderosa que um ser humano pode ter. E é verdade.

Em um mundo cada vez mais dinâmico e globalizado, é preciso estar atento às transformações e procurar se atualizar constantemente.

Nesse sentido, uma forma de incentivá-los é oferecer descontos em instituições de ensino para que eles possam aprimorar o currículo e converter o conteúdo que eles aprenderam durante os cursos em produtividade para a sua empresa. (Siteware, Google, 2019).

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Descrição da Empresa

A empresa Ferro & Aço – Iron and Steel MZ, limitada foi fundada em 1965, pelo Senhor Alves da Silva Dono da empresa.

A empresa desenvolve as suas actividades no sector comercial, é vocacionada a venda de material de construção (ferro, tubos pvc, tanques, mangueiras entre outros materiais).

A Ferro & Aço está sediada na província de Maputo, cidade de Matola, Bairro da Machava, mas concretamente na Coca – cola. A empresa tem como maior mercado a província e cidade de Maputo.

A sua missão é "satisfazer o cliente com os nossos melhores materiais de construção". E a visão é "queremos ser uma referência na venda de materiais de construção".

4.2. Processo de coleta de dados

Entrevistas foram realizadas individualmente no horário de trabalho ao chefe dos recursos humanos e da administração, na Ferro & Aço.

Os questionários foram distribuídos aos cento e vinte seis funcionários, para que fossem respondidos e posteriormente devolvidos.

Todos os questionários continham em anexo um termo de consentimento, informando os objetivos da pesquisa e autorizando o uso das informações por eles fornecidas para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

4.3. TRATAMENTO DE DADOS

4.3.1. Entrevista com a direção dos recursos humanos

Na entrevista, buscou se saber o máximo de detalhes em relação ao sistema de incentivos financeiros adotado na empresa em estudo. O chefe dos recursos humanos esclareceu que adotam o sistema de incentivos financeiros para reterem os seus colaboradores e que todos funcionários recebem o bônus.

Para se receber os valores, existem regras baseadas em assiduidade no trabalho e comportamento.

A primeira regra é que o funcionário não pode atrasar, a cada atraso vai se registrando e se for acumular muitos atrasos que excedem os 15 minutos pode perder o bônus.

Já na segunda regra, na primeira falta o funcionário fica sem direito de receber o bônus.

Na terceira regra, as faltas devem ser todas elas justificadas para não ser cortado o salário, porque para além de perder o bônus pode também ter uma parte do salário cortado se não justificar as faltas.

Na quarta e última regra, os funcionários que recebem advertências, na primeira advertência ainda tem direito de receber o bônus, na segunda advertência perde o direito de receber o bônus.

De acordo com o chefe dos recursos humanos, em cada mês há funcionários que não recebem o bônus por causa de faltas e atrasos.

O chefe da administração relatou que os resultados alcançados com o sistema de incentivos financeiros são satisfatórios para a empresa pois mantém os funcionários motivados para alcançar os objetivos da empresa.

E que para os funcionários, serve como motivação diária, onde a sua bonificação dependerá do seu comprometimento com a atividade desempenhada, atendendo aos procedimentos e mantendo o padrão de qualidade na execução do trabalho.

4.3.2. Questionário aplicado aos funcionários

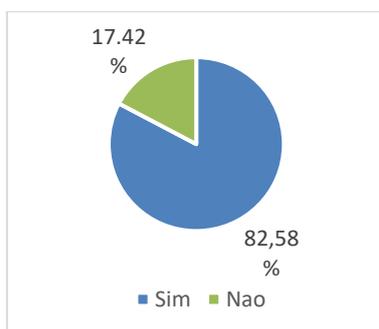
Na primeira pergunta do questionário, busca-se saber se o empregado conhece o sistema de incentivos financeiros. De acordo com o resultado de todas as respostas do questionário todos os funcionários conhecem o sistema de incentivos financeiros, conforme o gráfico a seguir:



A segunda pergunta, questiona para o empregado se ele já foi beneficiado pelo sistema de incentivos financeiros e com qual frequência. De acordo com os respondentes e gráfico a seguir, todos já foram beneficiados pelo sistema e são beneficiados mensalmente



Na terceira pergunta, questionou-se se os empregados estão satisfeitos com o bônus ou não. Cento e seis empregados, que correspondem a 82,58% se dizem satisfeitos, enquanto os outros vinte e dois empregados, que correspondem a 17,42% não estão satisfeitos, conforme ilustra o gráfico a seguir:



Pelas justificativas da terceira pergunta, esse percentual de satisfação se explica na maioria das respostas, pelo fato de existir incentivos financeiros que recompensam pelo esforço diário, pelo comprometimento, por existir possibilidade de um ganho extra e por

motivar os empregados para que não faltem ou atrasem no trabalho, de modo que possam receber o bônus no fim do mês.

Os que não estão satisfeitos alegam que o valor do bônus é pouco e é pago olhando o tempo que o empregado já tem na empresa, quanto maior o tempo maior será o bônus.

Na quarta pergunta que questiona qual a vantagem do incentivo financeiro para o respondente, os funcionários disseram que o mais vantajoso é o aumento do valor recebido no final do mês.

Na quinta pergunta, procurou-se saber se os funcionários atingem o nível que gostariam. De acordo com as respostas, sim todos funcionários conseguem alcançar o nível que gostariam, visto que tem se esforçado bastante para não atrasarem ou faltarem ao trabalho.

Na sexta e última pergunta, buscou-se saber qual a motivação dos funcionários para se empenharem e receber o bônus. De acordo com as respostas, os funcionários se empenham para receberem um salário extra, por quererem fazer o melhor, para servir de exemplo aos outros funcionários e para manter um valor que estipula como meta mensal.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de diversos incentivos financeiros existentes na literatura e como esses incentivos financeiros podem motivar o funcionário e trazer benefícios para a organização que adota determinado modelo de incentivos. Além disso, também permitiu realizar um estudo de caso de uma empresa que adota um modelo de incentivos financeiros.

Para obter dados mais consistente sobre como funcionam os incentivos financeiros adotados atualmente pela empresa, aplicou-se uma entrevista a direção dos recursos humanos, no qual respondeu que adotam os incentivos financeiros, quais as vantagens para a empresa (reter os funcionários na empresa e não ha registro de muitas faltas ou atrasos) e colaborador (aumenta a sua motivação e desempenho), quais as regras desse sistema (o colaborador não deve faltar ou atrasar muitas vezes), dentre outras respostas que possibilitaram uma maior compreensão do método.

O questionário aplicado aos funcionários com perguntas abertas e fechadas, possibilitou reconhecer o nível de satisfação desses colaboradores com os incentivos financeiros. Todos eles conhecem os incentivos financeiros, são beneficiados mensalmente e a maioria estão satisfeitos com o modelo de incentivos financeiros.

Os funcionários evidenciam como vantagem dos incentivos financeiros, o aumento do valor recebido no final do mês.

Todos os funcionários atingem os níveis que gostariam, visto que tem se esforçado bastante para não atrasarem ou faltarem ao trabalho.

Com o questionário, pretendia-se analisar o nível de satisfação dos funcionários, mas considera-se essa análise limitada devido a forma de aplicação. Aplicou-se o questionário pessoalmente com a ajuda do chefe dos recursos humanos, por esse motivo entende-se que o grau de veracidade das informações pode ter sido afetado considerando que o funcionário talvez não tenha revelado o que realmente pensa sobre o modelo de incentivos financeiros, com receio de passar informações que não agradem ao chefe dos recursos humanos e que venha trazer consequências negativas no futuro.

Ao aplicar o questionário com intuito de mensurar o nível de motivação dos funcionários, realizar entrevista com o chefe dos recursos humanos para levantar informações sobre o modelo de incentivos financeiros atual e pesquisar na literatura

modelos de incentivos existentes, os objetivos gerais e específicos propostos foram alcançados.

Dada a importância da adoção do modelo de incentivos financeiros que beneficiem a empresa e os funcionários, sugere-se um estudo para aplicação de outras formas de incentivos, além do modelo atual, visto que alguns funcionários não se mostraram satisfeitos.

Nesse sentido, considerando as respostas dos beneficiados com o sistema e analisando o perfil dos funcionários, acredito que as necessidades fisiológicas que são relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, condições seguras de trabalho, remuneração e incentivos financeiros(bônus) estão sendo supridas. Embora essas não sejam as únicas formas para manter o colaborador motivado.

Diante do cenário analisado, sugere-se outras ações que conforme observado ainda não estão sendo realizadas pela empresa. Como por exemplo incentivos não financeiros, que são as confraternizações (festa para os aniversariantes do mês e almoço em equipa), possibilidade de home office que é oferecer ao colaborador a possibilidade de trabalhar em casa, uma boa maneira de motivá-lo a ter um desempenho melhor e oferecer cursos para aumentar a capacitação dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2014, 284), o desenho de um plano de incentivos deve levar em conta alguns aspectos fundamentais. Em primeiro lugar, deve-se considerar que um plano salarial funciona melhor do que um plano de incentivos nas seguintes condições:

- Quando os resultados são difíceis de distinguir ou medir, os aumentos salariais são mais apropriados.
- Quando os funcionários não podem controlar os resultados (como em linhas de montagens), a remuneração baseada no tempo é mais apropriada.
- Quando as demoras no trabalho são frequentes em razão do controle humano, torna-se impraticável pagar aos funcionários conforme o seu resultado.

6. Conclusões e recomendações

6.1. Conclusões

Após a análise e discussão dos resultados foi possível chegar-se às seguintes conclusões:

- A empresa Ferro & Aço tem um plano de incentivos financeiros que motiva os funcionários e não utiliza os incentivos não financeiros .
- A empresa consegue disciplinar os funcionários sendo rigorosa na assiduidade.
- A motivação é a energia que as pessoas necessitam para serem mais produtivas e satisfeitas em seu ambiente de trabalho.
- O sistema de incentivos financeiros influencia de forma significativa na motivação dos funcionários.

6.2. Recomendações

Do estudo feito sobre o papel dos incentivos financeiros para a motivação dos recursos humanos, caso da Ferro & Aço, sugere-se a direção da empresa, o seguinte:

- Diante do cenário analisado, sugere-se outras ações que conforme observado ainda não estão sendo realizadas pela empresa. Como por exemplo incentivos não financeiros, que são as confraternizações (festa para os aniversariantes do mês e almoço em equipa), possibilidade de home office que é oferecer ao colaborador a possibilidade de trabalhar em casa, uma boa maneira de motivá-lo a ter um desempenho melhor e oferecer cursos para aumentar a capacitação dos colaboradores.
- Ter um plano salarial visto que funciona melhor.

7. Bibliografia

Chiavenato, I. (2004). Introdução à Teoria Geral da Administração, 7ªed. Elsevier Editora, Lda.

Camara, P. (2000). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lisboa, publicações D. Quixote.

MARCONI, Maria e LAKATOS, Eva (2003). Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 4.ed.-Barueri, SP: Manole

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. (2005) Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson

ROBBINS, S.P. (2002) Comportamento organizacional. Stephen P. Robbins. Tradução Técnica: Reynaldo Marcondes. 9 edição. Prentice Hall, São Paulo

Chiavenato, Idalberto (1992). Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a gestão participativa. 2ª edição. Makron books

Chiavenato, Idalberto (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Campus

Gil, Antonio Carlos (2001). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas

Grupoconstant. (2023, 02 07). *google*. Retrieved from <https://grupoconstant.com>.

Siteware. (2019, 05 14). *google*. Retrieved from <https://www.siteware.com.br>: 5 tipos de incentivos para funcionarios

Apêndices

Apêndice A – Entrevista aplicada ao chefe dos recursos humanos

Entrevista

Entrevistado:

- 1- A empresa adota algum sistema de incentivos? Qual?
- 2- Como este sistema de incentivos funciona?
- 3- Quantos empregados são beneficiados por mês?
- 4- Quais são os resultados para a empresa em sua opinião?
- 5- Quais são os resultados para o funcionário em sua opinião?

Apêndice B-Questionário aplicado aos funcionários

Questionário

1 – Você conhece o sistema de incentivos financeiros

Sim Não

2 – Já foi beneficiado por este sistema? Se sim com qual frequência?

Justificativa:

.....

3 – Está satisfeito com esse incentivo financeiro(bônus)? Justifique.

Se não está satisfeito, porquê?

.....

.....

4 – Qual a vantagem desse incentivo financeiro para você?

.....

5 – Você alcança o nível que gostaria? Se sim, o que você faz para alcançar? Se não, o que te impede?

.....

.....

6 – O que te faz querer se empenhar para receber o bônus?

.....

.....