



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS  
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO NA  
SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES:  
CASO DA ENDE-EP, HUAMBO**

**AUTOR: MARCELINO JÚNIOR PEDRO MBAMBI**

**DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD**

**HUAMBO, 2025**

# A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DA ENDE-EP.

Marcelino Júnior Pedro Mbambi

ISPSN

## RESUMO

O sistema de remuneração adquiriu um papel central, pois representava não apenas uma contrapartida financeira pelo trabalho realizado, mas também um mecanismo de valorização, reconhecimento e motivação dos colaboradores. Quando bem estruturado, o sistema de remuneração contribui para a satisfação no trabalho, promove o alinhamento entre objectivos individuais e organizacionais, e favorece o aumento da produtividade. Assim sendo, o objectivo de pesquisa foi de analisar o impacto do sistema de remuneração na satisfação e produtividade dos colaboradores da ENDE-Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade no Huambo. Foi identificado o problema de estudo que incidiu também na definição da questão de partida que orientou esta pesquisa: De que forma o sistema de remuneração influencia na satisfação e na produtividade dos colaboradores dentro da organização? Este estudo caracterizou-se como pesquisa Descritiva e considerada como método da abordagem Mista, tendo a finalidade de descrever, analisar e interpretar as características estruturais de um fenómeno ou população. A coleta de dados resultou da aplicação de questionários por inquéritos contendo doze (12) questões de múltipla escolha, de modo a obter conhecimento em relação ao nível de satisfação dos colaboradores. Os resultados mostraram que a maioria dos colaboradores sentem-se satisfeitos com a remuneração oferecida pela organização. Por fim, a análise da percepção dos colaboradores demonstrou que os diferentes tipos de remuneração impactam significativamente a satisfação no trabalho, sobretudo quando estão associados à valorização do esforço individual, oportunidades de crescimento e transparência nos critérios de atribuição.

**Palavras-chave:** Remuneração. Organização. Satisfação. Colaboradores.

## ABSTRACT

The remuneration system has acquired a central role, as it represents not only a financial counterpart for the work performed, but also a mechanism of appreciation, recognition, and motivation of employees. When well structured, the remuneration system contributes to job satisfaction, promotes the alignment between individual and organizational objectives, and favors the increase of productivity. Therefore, the research objective was to analyze the impact of the remuneration system on the satisfaction and productivity of employees of ENDE – National Electricity Distribution Company in Huambo. The study problem was identified, which also included the definition of the research question that guided this study: How does the remuneration system influence the satisfaction and productivity of employees within the organization? This study was characterized as Descriptive research and considered as a method of the Mixed approach, aiming to describe, analyze, and interpret the structural characteristics of a phenomenon or population. Data collection resulted from the application of questionnaires with twelve (12) multiple-choice questions, in order to gain knowledge regarding the level of employee satisfaction. The results showed that most employees feel satisfied with the remuneration offered by the organization. Finally, the analysis of employees' perception demonstrated that the different types of remuneration significantly impact job satisfaction, especially when they are associated with the appreciation of individual effort, opportunities for growth, recognition, and transparency in the attribution criteria.

**Keywords:** Remuneration. Organization. Satisfaction. Employees.

---

<sup>1</sup> Estudante finalista, do 4º ano do curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente no ano de 2024\25.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico, globalizado e competitivo, o capital humano passou a ser reconhecido como o principal activo das organizações. Nesse contexto, o sistema de remuneração emerge não apenas como um instrumento de recompensa financeira, mas como um factor estratégico capaz de influenciar directamente a satisfação e a produtividade dos colaboradores. Mais do que um simples pagamento por serviços prestados, a remuneração representa o reconhecimento, a valorização e o alinhamento entre os objectivos individuais e organizacionais. Nesse contexto, investigar a relação entre remuneração, satisfação e produtividade dos colaboradores torna-se essencial para compreender como as organizações podem alinhar suas práticas de gestão à valorização do capital humano e à obtenção de melhores resultados organizacionais, (Chiavenato, 2014).

O problema se manifesta na dificuldade de alinhar o sistema de remuneração às expectativas dos colaboradores e às necessidades estratégicas da organização. Quando a remuneração não é competitiva, transparente ou baseada no desempenho do colaborador, pode gerar insatisfação, desmotivação e alta rotatividade dos colaboradores. Isso impacta directamente na produtividade, afectando o desempenho organizacional.

Portanto, compreender de que forma o sistema de remuneração influencia na satisfação e na produtividade dos colaboradores não é apenas relevante, mas essencial para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, eficazes e sustentáveis. Essa relação complexa precisa ser analisada de forma criteriosa, considerando variáveis como cultura organizacional, estilo de liderança clima interno e expectativas individuais, (Dessler 2018).

Este estudo se justifica pela necessidade de investigar como diferentes práticas de remuneração influenciam a satisfação e a produtividade dos colaboradores permitindo que as organizações desenvolvam práticas mais eficazes e alinhadas às expectativas dos colaboradores. Portanto, o estudo se mostra essencial ao abordar um tema que impacta directamente o sucesso das organizações e da qualidade de vida dos colaboradores dentro delas, fornecendo *insights* valiosos para a formulação de políticas salariais mais estratégicas e eficazes.

A remuneração surge como um diferencial que combina diferentes formas de compensação, como salários fixos, benefícios, bônus, e participação nos lucros. O desenvolvimento de um bom mix entre os interesses da organização e dos colaboradores propicia um ambiente de trabalho mais

harmonioso e voltado para o sucesso. A adoção de um sistema de remuneração, que considere a remuneração como pilar estratégico da organização, precisa levar em consideração as estratégias, a estrutura, os valores, os processos e as pessoas. Deve ser focado para os objectivos da organização a curto, médio e longo prazo. Também deve atender às necessidades e as expectativas dos colaboradores para que haja a retenção e a atração dos mesmos. (Milkovich; Boudreau, 2006).

O sistema de remuneração é um dos principais factores que influenciam na motivação, satisfação, engajamento e o desempenho dos colaboradores dentro da organização. As organizações precisam adoptar políticas de remuneração que não apenas atraiam e retenham talentos, mas que também impulsionem a produtividade e a satisfação no trabalho. Dessa forma, entender os impactos do papel da remuneração se torna essencial para o sucesso organizacional. Dessler (2003 *apud* Moraes e Gomes, 2016).

As organizações buscam constantemente estratégias para aumentar a satisfação e a produtividade dos seus colaboradores, que é um factor essencial para a competitividade para o sucesso das organizações. Dentre essas estratégias, a remuneração desempenha um papel fundamental indo além do simples pagamento de salários aos colaboradores, pois influencia directamente a motivação, satisfação, o engajamento e a retenção de talentos. A satisfação no trabalho pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade. A satisfação no trabalho constitui uma das variáveis dependentes com maior relevo no âmbito da investigação organizacional, sendo consensual considerar que é um indicador importante do clima organizacional e qualidade de vida dos colaboradores, sendo um resultado evidente do desempenho organizacional. (Caroço e Correia (2012 *apud* Rainha, 2016)).

Esta pesquisa nos leva a ter as seguintes questões para o desenvolvimento do tema.

A orientação do estudo para responder a estas perguntas tem como intuito as seguintes perguntas de investigação:

O sistema de remuneração contribui para a retenção de talentos dentro da organização?

Existe uma relação directa entre remuneração e o aumento da produtividade?

Como os colaboradores percebem os diferentes modelos de remuneração e seus impactos na satisfação profissional e pessoal?

Segundo Fortin (2009), o objectivo expressa a intenção do investigador no decorrer do trabalho, através da justificação das variáveis utilizadas, da população e do assunto da investigação, ou seja, é neste ponto que se revela a intensidade do âmago da investigação.

A partir deste pressuposto foram delineados os seguintes objectivos específicos:

- Identificar os principais modelos da remuneração utilizados nas organizações;
- Investigar a relação entre a remuneração e a produtividade dos colaboradores na organização; e
- Avaliar a percepção dos colaboradores sobre os diferentes tipos de remuneração e seus efeitos na satisfação no trabalho.

Segundo Gil (2010), Pesquisa Descritiva tem como objectivo principal descrever as características de um fenómeno, população ou grupo, sem necessariamente, interferir ou modificar o ambiente pesquisado. Trata-se de uma pesquisa empírica que observa, registra, analisa e correlaciona factos ou fenómenos sem manipulá-los.

Este estudo caracteriza-se como pesquisa de abordagem Mista “qualitativa e quantitativa”, e de carácter Descritivo, uma vez que visa descrever, analisar e interpretar as características de um fenómeno ou população observado, sem que haja intervenção do pesquisador no ambiente estudado, neste caso, buscou-se aprofundar conhecimento em relação ao nível de satisfação dos colaboradores da ENDE- Huambo.

Este trabalho está composto por sete (7) secções, na qual a primeira secção apresenta uma introdução onde mostra a relevância do estudo, a justificativa e a contextualização do problema, também ilustra os objectivos e os procedimentos metodológicos seguidos no trabalho; a segunda secção mostra o enquadramento teórico sobre o tema a cima citado que esta secção apresenta ideias de autores que falaram sobre o assunto com base os livros, artigos e dissertações; na terceira secção foram apresentados os procedimentos metodológicos onde se mostrou como foi feito o trabalho os passos seguidos e métodos utilizados para a realização do mesmo para chegar aos resultados desejados; na quarta secção foi feita a caracterização da empresa, onde foi feito o estudo durante algum tempo; já na quinta e sexta secção apresentamos os resultados e discussão do trabalho do estudo feito na empresa; e na sétima secção ilustra a conclusão e suas recomendações, onde mostra que os objectivos traçados foram alcançados e de seguida as referências bibliográficas que deram suporte ao trabalho, por último apresentamos os anexos.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Sistema de Remuneração nas Organizações**

Segundo Chiavenato (2006), a remuneração envolve diferentes formas de pagamentos e recompensas recebidas pelo trabalho, incluindo salários, benefícios e incentivos. Silva (2005), acrescenta que representa também o reconhecimento da organização, sendo fundamental para alinhar esforços individuais aos objectivos organizacionais. As organizações devem, portanto, estruturar suas políticas salariais em conformidade com o contexto e as necessidades específicas, de modo a promover um ambiente de satisfação, engajamento e comprometimento (Dessler, 2003 *apud* Moraes & Gomes, 2012).

Nesse sentido, a remuneração pode assumir diferentes modalidades, como fixa, variável, por competências, por desempenho e por habilidades, cada qual voltada para estimular comportamentos desejados e agregar valor ao desenvolvimento profissional.

A remuneração fixa refere-se ao pagamento regular e previsível, geralmente associado ao cargo, enquanto a remuneração variável vincula-se ao desempenho individual ou coletivo, como ocorre na participação nos lucros, bônus e comissões. Já a remuneração por habilidades considera o nível de conhecimento técnico adquirido pelo colaborador, valorizando a aprendizagem contínua. Por sua vez, a remuneração por competências busca reconhecer um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que impactam diretamente o desempenho, Marras ( 2002 *apud* Moraes e Gomes, 2012).

Um sistema de remuneração eficaz deve ser percebido como justo e transparente, pois estruturas mal elaboradas podem gerar percepções de desigualdade, insatisfação e queda de produtividade (Herzberg, 1959 *apud* Chiavenato, 2014).

Para Batista (2009), a definição da política salarial precisa considerar factores internos e externos que influenciam a composição remuneratória, garantindo competitividade e equidade.

As pessoas trabalham nas organizações buscando cumprir metas e objectivos determinados, desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo esforço e dedicação aplicados na tarefa. Logo, o planeamento da remuneração deve contemplar sistemas de recompensas que aliem o compromisso das pessoas aos objectivos da organização. Na maioria das organizações, o papel principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora, (Chiavenato, 2006).

Os benefícios bem elaborados, de acordo com a necessidade de cada colaborador, só trazem retornos positivos à organização, o colaborador se sente motivado. As necessidades humanas são satisfeitas, na medida em que os seres humanos se sentem reconhecidos nos grupos sociais onde interagem.

Os benefícios sociais complementam a remuneração e exercem funções estratégicas, como melhorar a qualidade de vida, reduzir o absentismo e a rotatividade, além de fortalecer a atração e retenção de profissionais (Milkovich & Boudreau, 2006). Contudo, a eficácia desses planos depende não apenas da sua implementação, mas também de uma comunicação clara sobre os direitos e vantagens a que os colaboradores têm acesso.

A comunicação sobre os benefícios a que tem direito os colaboradores recebe menos atenção das organizações do que seria adequado. A comunicação pode melhorar a satisfação dos colaboradores com seus benefícios, especialmente por que estes normalmente subestimam seu valor (Milkovich; Boudreau, 2006, p. 450).

## **2.2 Satisfação e Produtividade dos Colaboradores no Trabalho**

A relação entre remuneração, satisfação e produtividade é amplamente destacada na literatura. Cunha et al. (2014), definem a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo resultante da avaliação das experiências laborais. Esse estado influencia o funcionamento organizacional, refletindo-se no aumento da produtividade, na redução da rotatividade e na melhoria do bem-estar.

Para Rainha e Neves (2016), a satisfação pode ser analisada em múltiplas dimensões, incluindo salário, reconhecimento, oportunidades de promoção, condições de trabalho e relações interpessoais. A produtividade, por sua vez, está associada ao quociente entre os resultados produzidos e os recursos utilizados.

Segundo Freeman (2008), pode ser mensurada tanto a nível organizacional quanto nacional, sendo um dos principais indicadores de desempenho econômico.

Tangen (2004), reforça que a produtividade deve ser avaliada de forma contínua, permitindo identificar variações, diagnosticar suas causas e implementar medidas de melhoria.

Assim, observa-se que um sistema de remuneração bem estruturado e alinhado às estratégias organizacionais não apenas recompensa o desempenho, mas também estimula a motivação, promove a satisfação e impulsiona a produtividade. Conseqüentemente, contribui para a consolidação de um ambiente de comprometimento e para a sustentabilidade competitiva das organizações.

### 3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Após a revisão da literatura foi identificado o problema de estudo que incidiu também na definição da questão de partida que orienta esta investigação: De que forma o sistema de remuneração influencia na satisfação e na produtividade dos colaboradores dentro da organização?

Já definida a Questão de Partida da presente investigação, foi estabelecido o objectivo geral deste estudo, que se baseia em analisar o impacto do sistema de remuneração na satisfação e produtividade dos colaboradores dentro da organização, isto é na ENDE,EP-Huambo.

Segundo Fortin (2009 *apud* Rainha, 2016), o objectivo expressa a intenção do investigador no decorrer do trabalho, através da justificação das variáveis utilizadas, da população e do assunto da investigação, ou seja, é neste ponto que se revela a intensidade do âmbito da investigação.

A partir deste pressuposto foram delineados os seguintes objectivos específicos:

- Identificar os principais modelos da remuneração utilizados nas organizações;
- Investigar a relação entre a remuneração e a produtividade dos colaboradores na organização e
- Avaliar a percepção dos colaboradores sobre os diferentes tipos de remuneração e seus efeitos na satisfação no trabalho.

Este estudo caracterizou-se como pesquisa Bibliográfica, Descritiva e quanto a método de abordagem considerou-se Mista. Optou-se em inquéritos por questionários, tendo a finalidade de descrever, analisar e interpretar as características estruturais de um fenómeno ou população. Observou-se que a abordagem da amostra incidiu sobre dez (10) colaboradores da ENDE-EP. A coleta de dados resultou da aplicação de questionários contendo doze (12) questões de múltipla escolha, de modo a obter conhecimento em relação ao nível de satisfação e produtividade dos colaboradores.

Para o alcance dos objectivos da pesquisa foram elaborados dois inquéritos por questionários, um para cargo de chefia e outro para colaboradores. Estes inquéritos por questionários foram elaborados pelo autor com base a bibliografia referida e disponível.

Quanto a abordagem utilizada na pesquisa considerou-se a Mista. Qualitativa porque a mesma permitiu entender aspectos mais subjectivos do pessoal investigado e recorreu-se a pesquisa

Quantitativa porque permitiu-nos levantar dados estatísticos das respostas dadas pelo pessoal inquirido.

Os inqueritos por questionário foram elaborados, desenvolvidos no principio do mês de Maio de 2025 e foram aplicados no fim do mesmo mês. O dia que foram entregues foi o mesmo dia que se recebeu, já preenchidos. Assim sendo, foi considerado universo desta pesquisa, dez (10) colaboradores da ENDE-Huambo.

Definindo o conceito de amostra, Marconi e Lakatos (2011), asseguram que ela é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população). Haja vista que o número de colaboradores foi razoável, optou-se por se usar inquérito por questionário (8) oito colaboradores e (2) dois para cargo de chefia, assim sendo o universo e amostra foi de 10 colaboradores.

Foi considerado como sujeito os colaboradores da ENDE,EP-Huambo, maiores de 21 anos, sem distinção de raça e sexo e que se comprometeram em cooperar voluntariamente com a pesquisa.

Foi importante destacar aqui algumas limitações que condicionaram a generalização dos resultados.

A principal dificuldade encontrada na pesquisa foi em relação a obtenção dos dados, visto que os colaboradores se sentiram inseguros de sofrerem alguma punição por parte da organização, no entanto, após uma nota de esclarecimento sobre a finalidade da pesquisa e garantia de sigilo das informações prestadas e não identificação do respondente, todos os colaboradores se sentiram aliviados, despreocupados e concordaram em continuar e contribuir com a pesquisa;

A amostra utilizada , embora significativa, não representa a totalidade dos colaboradores da ENDE,EP-Huambo, podendo haver variações de percepção em diferentes sectores ou níveis hierárquicos; e o estudo foi circunscrito a uma única organização, o que limitou a amplitude comparativa dos dados.

#### **4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade (ENDE) é uma empresa angolana, criada em 2014 através do Decreto Presidencial n.º 305/14, com o objectivo de assegurar a distribuição de energia eléctrica em todo o território nacional. A ENDE é tutelada pelo Ministério da Energia e Águas e tem como objectivo garantir o acesso universal à eletricidade, contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico do país. A nível local (Huambo), a central tem 182 trabalhadores. A ENDE é uma empresa privada, com controle do Estado e é dotada de Personalidade Jurídica.

A ENDE-Centro de Distribuição-Huambo, tem a central na cidade alta ao lado do jardim da cultura e ao centro cultural. A empresa tem 6 Departamentos.

Antes da actual empresa ENDE, existia a sua antecessora, conhecida por (ENE), Empresa Nacional de Electricidade, foi durante décadas, a principal responsável pela produção, transporte e distribuição de energia eléctrica em todo o território nacional. Criada como uma empresa pública, a ENE teve um papel central na reconstrução e expansão do sistema eléctrico angolano após a independência do país, especialmente durante os períodos de pós-conflito e reabilitação das infraestruturas.

A ENE assumiu a missão de garantir o fornecimento de energia eléctrica às populações urbanas e rurais, enfrentando diversos desafios relacionados à infraestrutura, recursos técnicos e gestão administrativa. Sua actuação concentrou-se, sobretudo, na implementação de projectos de eletrificação, manutenção de redes de transporte e operação de centrais de geração, com o objectivo de promover o desenvolvimento socioeconómico de Angola.

Com o passar dos anos e diante da necessidade de modernizar o sector eléctrico, o governo angolano iniciou uma reestruturação institucional e funcional do sistema energético nacional. Foi nesse contexto que, em 2014, por via do Decreto Presidencial n.º 312/14, de 2 de Dezembro, foi criada a ENDE – Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade, E.P., como resultado da separação das actividades de geração, transporte e distribuição anteriormente centralizadas na ENE.

A criação da ENDE visou aumentar a eficiência na gestão da distribuição de energia eléctrica, bem como melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Enquanto a ENE passou a dedicar-se prioritariamente ao transporte de energia em alta tensão, a ENDE ficou encarregada da

distribuição e comercialização da energia eléctrica, com foco no atendimento ao consumidor final e na modernização dos sistemas de faturação, atendimento e expansão da rede.

A ENDE distribui e comercializa energia eléctrica em todo o território nacional através das redes de distribuição de Alta Tensão (AT), Média Tensão (MT) e Baixa Tensão (BT).

A ENDE é financiada pelas tarifas electricidades pagas pelos consumidores e está sujeita a regulação da Autoridade Reguladora dos Serviços Públicos (ARSEP). A ENDE tem como missão, visão e valores:

- **Missão** – Prestar um serviço de fornecimento de electricidade com qualidade, contribuindo para o bem estar das pessoas e para o crescimento da economia.
- **Visão** – Ser uma referência de valor acrescentado para os colaboradores e para a sociedade.
- **Valores** – Orientação ao cliente, Excelência, Rede Nacional, Sustentabilidade, Inovação, Ética, Comprometimento e Valorização do Indivíduo.

Na província do Huambo, a ENDE desempenha um papel crucial na expansão e manutenção da rede eléctrica, atendendo a uma população significativa. A empresa está estruturada com os seguintes departamentos:

- ❖ Núcleo de Apoio RH;
- ❖ Núcleo de Finanças;
- ❖ Núcleo de Tecnologia e Inovação;
- ❖ Núcleo de Planeamento de Rede (Baixa, Média e Alta Tensão);
- ❖ Departamento Comercial.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1 Apresentação dos Resultados

O presente capítulo é referente à apresentação, análise e discussão dos resultados, o que significa que serão apresentados os dados e resultados extraídos da análise do instrumento de recolha de dados aplicado, bem como será estabelecido um termo de comparação com a revisão bibliográfica efectuada, a fim de encontrar equivalências ou divergências com as teorias estabelecidas até ao momento, relativamente às temáticas do sistema de remuneração na satisfação e produtividade dos colaboradores na organização.

Na empresa da ENDE-Huambo, tem plano de incentivos e benefícios como formação, subsídios de alimentação, transporte e liberação de colaboradores para estudos e viagens. Quanto ao pessoal que foi inquirido, foi possível observar que 90% dos participantes fazem parte da Área Administrativa, 9% da área da limpeza e 1% do Piquete.

A maioria dos colaboradores inquiridos e participantes da pesquisa estão satisfeitos e motivados com o sistema de remuneração e incentivos que a empresa oferece, a maioria sente-se insatisfeito por achar que as vezes o seu salário não combina com o trabalho feito comparado com dos seus colegas do mesmo nível hierárquico.

De acordo com o Inquérito por questionário colocado ao pessoal da ENDE-Huambo, seleccionou-se questões que julguei serem relevantes, conforme conta na tabela 1, em que se extraíram os seguintes resultados:

Tabela 1- Perfil dos Participantes

Género	Masculino	30%
	Femenino	70%
Idade	Dos 21 aos 25 anos	25%
	Dos 26 aos 34 anos	60%
	Mais de 35 aos.	15%
Escolaridade	Técnico médio;	25%
	Licenciado e	60%
	Mestre	15%

Fonte: Elaborada pelo Autor, a partir dos Inquéritos por questionários

Quanto aos resultados da tabela (1), é possível observar que 30% dos participantes pertencem ao género Masculino e enquanto que o género Feminino apresenta 70% dos

participantes da Empresa. Constatou-se em seguida que 25% dos participantes correspondem uma idade dos 21 aos 26 anos, de 26 aos 34 anos a 60% sendo que a maioria tem mais de 35 anos e que corresponde a 15%. No entanto observou-se que 25% dos participantes são técnicos médios, 15% dos que têm o mestrado e a maioria que é 60% é licenciado.

Tabela 2- Anos de serviço VS nº de participantes

Anos de Serviço “Efetividade”	Nº de Participantes	Porcentagem
Mais de 15 anos	5	65%
Mais de 5 anos	3	25%
1 ano	2	10%
Total	10	100%

Fonte: Elaborada pelo Autor, a partir dos Inquéritos por questionários

Aos dados relativos ao tempo de serviço do pessoal Administrativo inquirido na tabela (2), demonstram que na área dos Recursos Humanos tem 5 colaboradores com mais de 15 anos de efetividade, 3 com mais de 5 anos de efetividade e 2 com apenas 1 ano de tempo de serviço.

O termo objectivo diz respeito a um propósito ou alcance de um determinado fim. O objectivo geral desse trabalho visa em analisar o impacto do sistema de remuneração na satisfação e produtividade dos colaboradores dentro da organização, isto é na ENDE. E este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos: Identificar os principais modelos da remuneração utilizados nas organizações; Investigar a relação entre a remuneração e a produtividade dos colaboradores na organização; e Avaliar a percepção dos colaboradores sobre os diferentes tipos de remuneração e seus efeitos na satisfação no trabalho.

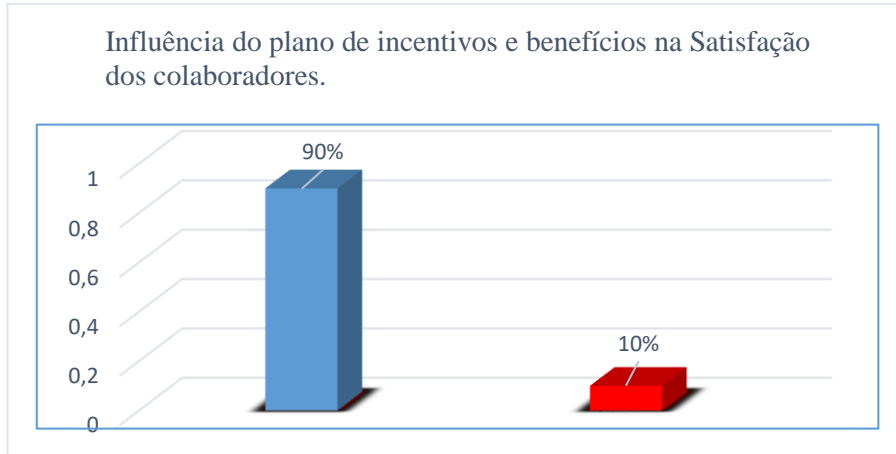
Este tema vem de modo a esclarecer que o sistema de remuneração vai bem além do que só atrair e reter colaboradores ou até mesmo compensar apenas pelo trabalho feito. O sistema de remuneração ainda consiste em motivar, inspirar e alinhar os interesses e objectivos dos colaboradores com os da organização, e pode oferecer aos colaboradores outros elementos importantes que impactam a motivação, o engajamento, a produtividade e o desenvolvimento profissional e pessoal. Isto inclui o:

- Plano de carreira e crescimento profissional;
- Ambiente de trabalho saudável e motivador;
- Reconhecimento e valorização profissional;
- Flexibilidade e bem-estar e
- Programas de incentivo e qualidade de vida.

Tabela 3- Influência do plano de incentivos e benefícios na Satisfação dos colaboradores.

Alternativas	Porcentagem %	Nº de participantes
Sim	90%	8
Não	10%	2

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos inqueritos por questionário

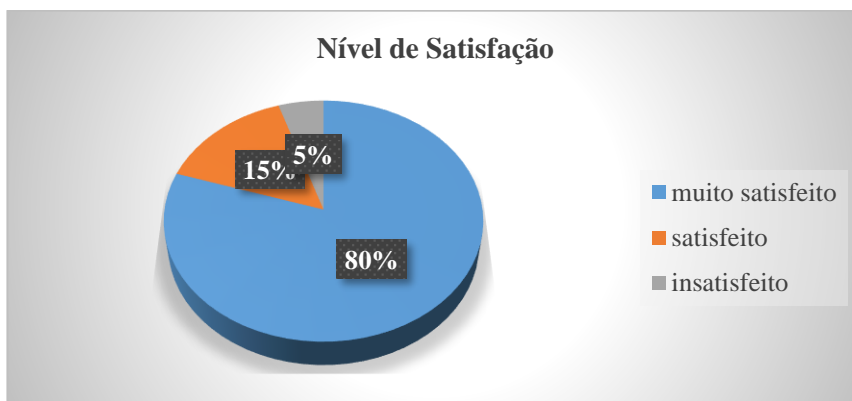


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos inqueritos por questionário

Foi questionado se o sistema de remuneração, incentivos e benefícios oferecidos pela organização contribuem para a motivação de seus colaboradores. Observou-se que 90% dos participantes responderam positivamente, enquanto apenas 10% afirmaram não se sentirem motivados.

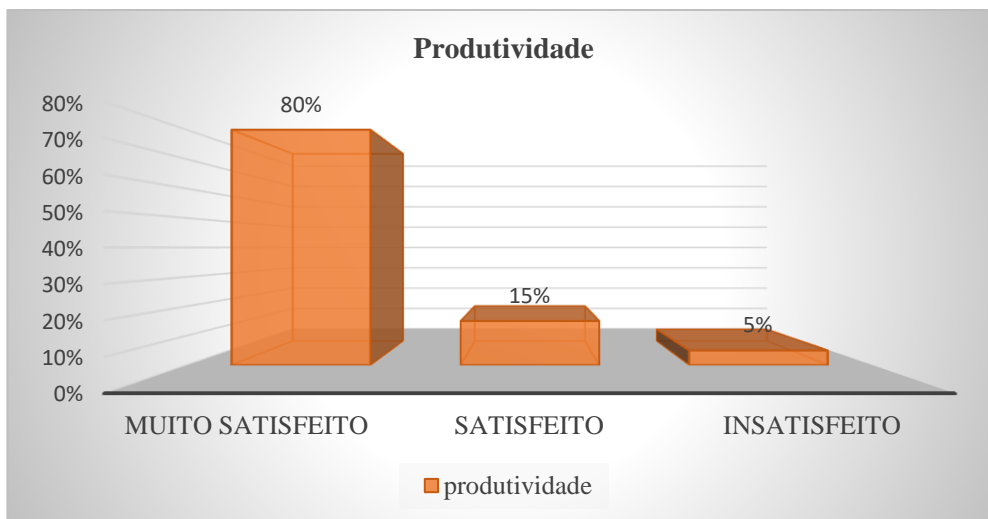
A maioria dos colaboradores concordou que o sistema de remuneração, incentivos e benefícios exerce papel fundamental no aumento da motivação, refletindo directamente em maior satisfação e produtividade organizacional.

Nível de Satisfação dos Colaboradores.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos inqueritos por questionário.

De acordo com Herzberg (1959, *apud* Rainha e Neves, 2016), na sua teoria dos dois factores, a remuneração associada aos factores higiénicos, que não necessariamente geram motivação quando presentes, mas cuja ausência pode provocar insatisfação. Entretanto, quando acompanhada de incentivos, benefícios e reconhecimento, pode tornar-se um factor de estímulo e impacto positivo na satisfação e no desempenho.



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos inqueritos por questionário.

No que se refere ao nível de satisfação dos colaboradores, verificou-se que 80% estão muito satisfeitos, 15% satisfeitos e apenas 5% insatisfeitos com o sistema de remuneração da empresa. Este grupo de 5% apresenta baixo índice de motivação, o que se diz em produtividade reduzida. Em contrapartida, os 80% dos colaboradores muito satisfeitos apresentam níveis de produtividade elevados, enquanto os 15% satisfeitos apresentam produtividade considerada boa. Esses resultados corroboram a afirmação de Marras (2011) de que a remuneração é um dos elementos centrais da gestão de pessoas, por representar não apenas uma compensação financeira, mas também uma forma de reconhecimento e valorização.

Desta forma, os dados empíricos coletados confirmam o que a literatura aponta: um sistema de remuneração e incentivos estruturado de forma estratégica está directamente relacionado ao aumento da satisfação e da produtividade dos colaboradores. Como ressalta Dessler (2011), práticas de gestão de recompensas devem alinhar-se aos objectivos organizacionais e às expectativas individuais, garantindo não apenas eficiência, mas também engajamento contínuo.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos ao longo desta investigação evidenciam que o sistema de remuneração adoptado pela ENDE-Huambo possui influência directa sobre a satisfação e a produtividade dos colaboradores. A análise quantitativa dos dados revelou que a maioria dos inquiridos considera a remuneração como um factor central na sua motivação no trabalho, sendo os modelos mais valorizados aqueles que combinam remuneração fixa, incentivos por desempenho, bônus e benefícios sociais.

Depois de feita a apresentação dos resultados, pode-se dizer que foi possível obter dados significativos e satisfatórios para dar como alcançados os objectivos no Centro de Distribuição da ENDE-Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade-Huambo. A mesma que está composta por 182 colaboradores, e teve um número de participantes ou amostra seleccionado de forma aleatória. Para a pesquisa foram apenas seleccionados 10 colaboradores, dos quais 7 do género Femenino e 3 do género Masculino 5 da área dos Recursos Humanos, 2 auxiliares de limpeza, 2 da área de contabilidade e finanças e apenas 1 do Piquete, fazendo assim o total de 10 pessoas inquiridas.

Verificou-se ainda que os colaboradores que percebem o sistema de remuneração como justo e transparente apresentam maiores níveis de satisfação e rendimento, o que confirma com estudos dos autores como Chiavenato (2014) e Marras (2011), que apontam a remuneração como um dos principais instrumentos de valorização do capital humano nas organizações. A relação positiva entre remuneração e a produtividade foi confirmada por meio de indicadores de desempenho, assiduidade e comprometimento relatados pelos inquiridos.

Sendo assim, o propósito do sistema de remuneração, é identificar dentro dos limites de cada colaborador, como fazê-lo se dedicar e se comprometer com a organização. Através da remuneração busca-se motivar e insentivar os comportamentos produtivos dos colaboradores.

Além disso, a pesquisa demonstrou que a percepção dos colaboradores sobre os diferentes tipos de remuneração varia de acordo com os cargos, a antiguidade e as experiências profissionais. Colaboradores em funções operacionais tendem a valorizar mais os benefícios imediatos como (salários, subsídios e bônus), enquanto aqueles em cargos estratégicos valorizam também os incentivos por resultados, oportunidades de crescimento, viagens e redução da carga horária.

Segundo Bazzola, (2024), é essencial que as organizações desenvolvam políticas de remuneração por resultados bem estruturadas, com metas claras e alcançáveis, que promovam a participação dos colaboradores nos ganhos da organização.

Sabe-se realmente que um sistema de remuneração bem estruturado tem grande influência diante o desempenho e produtividade do colaborador dentro de qualquer organização. E quanto a investigação deste tema, decidi saber da amostra diferentes aspectos que estão na base da estratégia de remuneração, insentivos e benefícios elaborados pela organização.

Silva, (2005), diz que o sistema de remuneração, estimula a participação, incentiva o trabalho em equipe, desenvolve a visão do negócio e processo, incentiva a inovação e o espírito empreendedor dos colaboradores e reduz a resistência a mudanças. Ele implica uma relação directa entre o resultado da organização e o ganho de seus colaboradores.

Chiavenato (2003), concorda parcialmente com Marras (2005), dizendo que a remuneração é a retribuição dada ao colaborador de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o colaborador recebe pelo seu trabalho. Neste contexto, a remuneração pode ser um factor a mais para motivar colaboradores e, conseqüentemente, garantir o sucesso da organização.

Enquanto que para Bergamini (1997 *apud* Moraes e Gomes, 2012), quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal.

Entende-se que, para se manter um ambiente de compromisso motivado entre os colaboradores, é necessário que os funcionários sejam recompensados não apenas através de cargos que ocupam, mas pelo papel que desempenham, pela sua capacidade de adequação, seu esforço pessoal. Assim sendo a remuneração vem para fazer a ligação desse reconhecimento merecido. Portanto, a discussão dos dados confirma a relevância de uma política de remuneração estruturada e justa, como ferrameta de gestão estratégica e como factor de impacto directo na satisfação e desempenho dos profissionais.

## 7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo permitiu analisar de forma aprofundada o impacto do sistema de remuneração na satisfação e produtividade dos colaboradores no contexto organizacional, alcançando de forma satisfatória o objectivo geral proposto. Através da revisão bibliográfica, teórica e da investigação empírica, verificou-se que a remuneração desempenha um papel estratégico na gestão de pessoas, influenciando directamente os níveis de motivação, comprometimento e desempenho profissional.

No que diz respeito aos objectivos específicos, foi possível identificar os principais modelos de remuneração adoptados pela organização, nomeadamente a remuneração fixa, variável, subsídios, bônus e os benefícios complementares. Estes modelos revelam-se essenciais para atender às diferentes expectativas e necessidades dos colaboradores, ao mesmo tempo em que alinham os interesses individuais aos objectivos organizacionais. Adicionalmente, os dados obtidos evidenciaram uma relação positiva entre a remuneração e a produtividade. Colaboradores que percebem justiça, reconhecimento e equilíbrio na sua compensação tendem a apresentar maior rendimento, reduzindo índices de rotatividade e absentismo, e contribuindo de forma mais eficaz para os resultados organizacionais.

Por fim, a análise da percepção dos colaboradores demonstrou que os diferentes tipos de remuneração impactam significativamente a satisfação no trabalho, sobretudo quando estão associados à valorização do esforço individual, oportunidades de crescimento e transparência nos critérios de atribuição.

Dessa forma, conclui-se que um sistema de remuneração bem estruturado, equitativo e alinhado à estratégia organizacional constitui um factor determinante para o fortalecimento do clima organizacional, retenção de talentos e melhoria contínua do desempenho dos colaboradores, consolidando-se como um instrumento fundamental da gestão de recursos humanos.

Recomenda-se que o sistema de remuneração esteja articulado com programas de capacitação e progressão de carreira, de modo a reforçar a percepção de justiça e reconhecimento;

Sugere-se a criação de canais de comunicação interna que esclareçam de forma transparente os critérios utilizados na atribuição de benefícios e remuneração, fortalecendo a confiança dos colaboradores;

Promover maior transparência no processo de definição salarial.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Batista. J. E. José. F. Administração de cargos e salários: uma abordagem prática. Anápolis: ueg, (2009).
- Rainha. L. C.S.C. Motivação e Satisfação no Trabalho. São paulo: (2016).
- Marconi. M. H. D, e Lakatos. E. M. Técnicas de pesquisa. 2. Ed. São paulo: editora: atlas, (2003).
- Dessler. G. Administração de recursos humanos. Cidade: Pearson education. (2003).
- Marras, J. P. Administração de recursos humanos. 4. Ed. São paulo: futura, (2005).
- Bazzola. C. Políticas de remuneração. 2. Ed. São paulo: (2024).
- Dessler. G. Administração de Recursos Humanos. (2018).
- Chiavenato. I, Sapiro. A. Planejamento estratégico da intenção dos resultados. 5. Ed. São paulo: (2023).
- Chiavenato. I. Gestão de pessoas- o novo papel da gestão de talento humano. 5. Ed. São paulo: (2020).
- Moraes. K. N, Gomes. M. A. A influência da Remuneração no nível de satisfação dos colaboradores da PHARMUS, são paulo: (2012).
- Milkovich. G. T. e Boudreau. J. W. *apud* Moraes. K. N, Gomes. M. A. Gomes. M. A. A influência da remuneração no nível de satisfação / motivação dos colaboradores. São paulo: atlas, (2012).
- Silva. J. Metodologia do trabalho científico, (2006).
- Mattar. J. *apud* Oliveira I. C. A. 2011. Metodologia, Planejamento, Execução e Análise, 2a. Ed. São paulo: atlas, 1994.
- Tagen. M. Dissertação: Motivação, Produtividade e Salários, (2004).
- Marconi. M. H. D. e Lakatos. E. M. Metodologia do trabalho científico. Florianópolis: cad/cse/ufsc, (2011).
- Novais. I. N. Dissertação: Produtividade e Salários, (2019).
- Rainha. L.C.S.C. Satisfação e motivação do colaborador no trabalho, (2016).

## 9. ANEXOS

### 9.1 Anexo I

	COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO N/REFª01/NAT/BO/DC/CDHBO/ENDE- EP/2025	DATA DD/MM/AA
---	---	------------------

Visto

O Director

Manuel Filipe Nascimento

DE NÚCLEO DE MONITORIZAÇÃO E CADASTRO DE REDE MT/BT

PARA: GABINETE DO DIRECTOR DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO HUAMBO

Assunto: Gozo de Férias

Ausento-me no período de 22 dias úteis a partir do dia 02 de Julho do corrente ano, fica a tratar dos assuntos inerentes ao Núcleo o Sr XXXXX, telefone 9XXXXXXXXX.

Email:XXXXXXXXXX, dentro dos termos legais vigentes na Empresa.

NÚCLEO DE MONITORIZAÇÃO E CADASTRO DE REDE MT/ET NO HUAMBO.

Aos 01 de Julho de 2025.

O Chefe do Núcleo

---



Visto

O Director

Manuel Filipe Nascimento

### MAPA DE FÉRIAS REFERENTE AO ANO DE 2025

Nº	Nº	NOME COMPLETO	CATEGORIA	ÁREA	MÊS	DIAS
ORD	MFC					
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						

Núcleo do RH

Chefe do Núcleo

\_\_\_\_\_  
Diwene Antónia Macedo Aurélio



Visto  
O Director  
Manuel Filipe Nascimento

PLANO DE FÉRIAS REFERENTE AO MÊS DE JUNHO DE 2025

Nº	Nome Completo	Dias	Departº/Divisão/Núcleo
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Núcleo de Apoio, Recursos Humanos, Tecnologia de Informação e Serviços Gerais da Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade no Huambo, aos 24 de Junho de 2025.

A Chefe de Núcleo

---

Diwene Antónia Macedo Aurélio

## 9.2 ANEXO II

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

#### A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DA ENDE.

Para Cargo de Chefia

Objectivo: compreender a percepção da liderança sobre o impacto do sistema de remuneração na motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores na organização.

1- Como você classificaria o sistema de remuneração da sua equipa?

- muito satisfatório
- satisfatório
- neutro
- insatisfatório
- muito insatisfatório

2- Na sua opinião, o sistema de remuneração contribui para a motivação dos colaboradores?

- sempre
- frequentemente
- às vezes
- raramente
- nunca

3- Acredita que a produtividade da sua equipa está directamente ligada à forma como são remunerados?

- sim
- não

Justifique.

---

---

---

---

4- O sistema de remuneração é justo e equilibrado em relação ao mercado e às funções desempenhadas?

- sim
- não

Explique sua resposta.

---

---

---

---

5- Que tipos de incentivos (financeiros ou não) têm maior impacto nos seus colaboradores?

---

---

---

---

6- Os colaboradores têm clareza sobre os critérios de remuneração e progressão salarial?

- sim
- parcialmente
- não

7- Com que frequência você avalia a relação entre remuneração e desempenho?

- mensalmente
- trimestralmente
- semanalmente
- anualmente
- nunca

8- Existem práticas de reconhecimento não financeiros na organização? Quais?

---

---

---

---

9- Quais mudanças sugeriria no sistema de remuneração para melhorar a satisfação e produtividade dos colaboradores?

---

---

---

---

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

### A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DA ENDE.

2. Tempo na função:

- Menos de 5 anos
- 5 a 15 anos
- 15 a 25 anos
- Mais de 25 anos

#### II. Retenção de Talentos

3. Na sua opinião, o sistema de remuneração contribui significativamente para a retenção de talentos na organização?

- Sim
- Parcialmente
- Não
- Não sei opinar

4. Quais elementos do pacote remuneratório considera mais atrativos para manter os melhores talentos?

- Salário base
- Bónus de desempenho
- Benefícios adicionais (transporte, alimentação, seguro)
- Oportunidades de crescimento

#### III. Relação Remuneração-Produtividade

5. Considera que existe uma relação directa entre o nível de remuneração e a produtividade dos colaboradores?

- Sim
- Parcialmente
- Não
- Depende do sector

6. Os colaboradores demonstram maior produtividade quando existem incentivos financeiros claros?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

7. Que tipo de incentivo mais estimula o desempenho da sua equipa?

- Reconhecimento financeiro
- Reconhecimento não financeiro (elogios, prémios simbólicos)
- Possibilidades de promoção
- Treinamentos e desenvolvimento profissional

IV. Modelos de Remuneração e Satisfação

8. Acha que os colaboradores compreendem claramente o modelo de remuneração adoptado pela organização?

Sim  Em parte  Não  Nunca foi comunicado

9. Como avalia a satisfação profissional dos colaboradores em relação à remuneração?

Muito satisfeita  Satisfeita  Pouco satisfeita  Insatisfeita

10. A remuneração tem impacto na satisfação pessoal dos colaboradores fora do ambiente de trabalho?

Sim  Não  Parcialmente  Desconheço

11. Se sente valorizado financeiramente pelo seu contributo na organização? Por quê?

---

---

---

---

12. Comente sobre como a remuneração influencia na motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores na Organização:

---

---

---

---