



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

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

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**BENEFÍCIOS SOCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NA**  
**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

**AUTOR: MARIA DA CONCEIÇÃO NG. LAURINDO**

**DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D**

**HUAMBO, 2025**

# BENEFÍCIOS SOCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE NO PERÍODO ENTRE 2024/2025

Maria da Conceição Ngedela Laurindo<sup>1</sup>

ISPSN

## RESUMO

A crise económica tem impactado directamente a qualidade de vida da população, e colocado novos desafios a gestão de pessoas, pois mais do que recrutar profissionais qualificados, as organizações precisam desenvolver políticas para garantir a motivação, comprometimento e retenção. Neste cenário, os benefícios sociais assumem papel estratégico, não apenas como apoio complementar, mas também como instrumentos de inclusão, equidade, e valorização do capital humano. Ao estudar este tema pretende-se compreender de que maneira os benefícios sociais influenciam na motivação dos colaboradores. O objectivo principal desta pesquisa está assente na análise dos benefícios como diferencial competitivo. Especificamente, descrever os tipos de benefícios sociais, sua importância. Para alcançar os resultados pretendidos foi feita uma pesquisa de natureza qualitativa, de carácter exploratório e descritivo. A metodologia utilizada combina a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo a fim de consolidar com a literatura estudada. O estudo foi feito com o objectivo de verificar o bom funcionamento das práticas e políticas de gestão, sendo que dentro da área de RH, as actividades de remuneração têm de ser totalmente planificadas, a fim de reter os funcionários, e torná-los mais motivados. A oferta de benefícios pode reduzir a rotatividade, aumentar a motivação e os resultados organizacionais. Com a pesquisa verifica-se que nem todas as empresas utilizam os benefícios sociais como forma de manter o capital humano e trás uma influência negativa a produtividade dos funcionários.

**Palavras-chave:** Benefícios Sociais. Motivação. Remuneração.

## ABSTRACT

The economic crisis has directly impacted the quality of life of the population and posed new challenges for people management. More than recruiting qualified professionals, organizations need to develop policies that ensure motivation, commitment, and retention. In this context, social benefits play a strategic role, serving not only as complementary support but also as instruments of inclusion, equity, and human capital development. This study aims to understand how social benefits influence employee motivation. Specifically, it seeks to describe the types of benefits and their importance, analyzing them as a competitive advantage. To achieve this purpose, a qualitative research was conducted, with an exploratory and descriptive approach, based on bibliographic review and field study. The study examines the effectiveness of management practices and policies, especially in the Human Resources area, highlighting that compensation and benefit activities must be carefully planned to retain and motivate employees. An adequate benefits package can reduce turnover, increase satisfaction, and improve organizational outcomes. On the other hand, the absence of such benefits contributes to the loss of human capital and negatively affects productivity.

**Keywords:** Social Benefits. Motivation. Compensation.

---

<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 lectivo 2024/2025

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a qualificação dos profissionais torna-se um diferencial determinante para o sucesso empresarial, diante desta realidade as empresas têm buscado oferecer além da remuneração, um conjunto de benefícios sociais que atendam às expectativas e necessidades dos seus colaboradores.

Estudar sobre a temática benefícios sociais é essencial, pois trata-se de questões sobre a motivação humana que tem sido utilizada a fim de melhorar a forma de trabalho das pessoas, possibilitando assim maior rendimento, e conseqüentemente o crescimento empresarial. A busca pela melhoria da qualidade de vida em um ambiente em que os benefícios como planos de saúde, programas de reconhecimento, políticas de trabalho remoto, licenças diferenciadas e incentivos ao desenvolvimento pessoal e profissional tornaram-se importantes ferramentas de gestão de pessoas, pois as pessoas sabem que além do salário que auferem, podem ter benefícios que são uma mais valia e que podem diminuir os seus encargos.

Neste contexto, compreender o real impacto dos benefícios sociais nos processos de atração e retenção de talentos tornou-se essencial para a formulação de estratégias mais eficazes e sustentáveis. É importante estudar sobre os benefícios pela necessidade das empresas em adaptarem suas práticas de gestão de pessoas às novas exigências do mercado, promovendo ambientes de trabalho mais atrativo e capazes de reter talentos, além disso, ao analisar a percepção dos colaboradores sobre o tema, pois o estudo contribui para o avanço teórico no campo da gestão de recursos humanos. Neste contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira os benefícios sociais influenciam na motivação dos colaboradores do ISPSN, um estudo feito no período entre 2024/2025. O estudo deste tema torna-se importante porque procura responder as seguintes questões de pesquisa: O que diz a literatura sobre os benefícios sociais e a motivação? Quais são os benefícios sociais que a empresa proporciona aos colaboradores? Qual é a relação entre os benefícios sociais aplicados pela empresa na motivação dos seus colaboradores? Quais foram os resultados dos benefícios sociais como estratégia de motivação aos colaboradores da empresa? Diante desta realidade, esta pesquisa propõe analisar a influência dos benefícios sociais na motivação nas organizações, tendo em conta a oferta e procura no mercado de trabalho. De forma específica a pesquisa procurou definir conceitos, descrever os tipos de benefícios sociais obrigatórios e opcionais, e por último evidenciar a importância dos benefícios na motivação dos colaboradores.

Contudo observa-se que muitas organizações ainda enfrentam dificuldades na implementação ou na identificação de quais benefícios são de facto valorizados pelos profissionais e como esses influenciam suas decisões de ingresso ou permanência na organização, com isso destacamos a importância de entender qual é a percepção dos colaboradores sobre os benefícios e como eles são instrumentos importantes no vínculo organizacional.

Diante disto identifica-se ainda uma lacuna na literatura relacionada a compressão aprofundada da influência dos benefícios na atração e retenção de talentos, especialmente na ótica dos mesmos colaboradores, pois grande parte da literatura trata estes aspectos de forma separada.

Este trabalho é composto por 6 secções que são: Na primeira secção foi feita uma introdução, aonde apresentamos uma breve introdução do tema de forma a explicar a importância e relevância do estudo, objectivos da pesquisa, contextualização do problema na sociedade. Na segunda secção apresentamos a fundamentação teórica sobre o tema, e apresentação de ideias de vários autores sobre o assunto, na terceira secção foi feita uma Caracterização da empresa estudada, na quarta secção foi feita uma apresentação da metodologia utilizada para chegar aos resultados desejados. Na quinta secção foi feita uma apresentação prática de um estudo de campo. Na sexta secção apresentamos conclusões seguido das devidas recomendações, de seguida apresentaremos as referências bibliográficas que deram suporte ao artigo, por último apresentamos os anexos e apêndices.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Conceitos: benefícios sociais e motivação**

Benefícios Sociais são o conjunto de vantagens que uma organização pode oferecer aos seus trabalhadores, proporcionando-lhes menor esforço e preocupação. Com o crescimento do mercado os empresários conseguiram visualizar a importância e o reflexo dos benefícios junto à competitividade e o bem-estar dos seus colaboradores, gerando alto índice de motivação, atracção e retenção de talentos, redução do absentismo, satisfação e fidelização dos colaboradores. Sendo assim, as empresas podem optar por motivar os funcionários colocando incentivos para que os mesmos criem foco para produzir mais.

Para Chiavenato “os benefícios sociais funcionam como instrumentos de manutenção da força de trabalho e de melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores.” (Chiavenato, 2004). Vendo desta forma da impressão de que os benefícios não promovem motivação duradoura, com o enfoque na teoria de Herzberg. Neste contexto Stephen P. Robbins também tem a mesma linha de pensamento que Chiavenato ao dizer que os factores extrínsecos, como o salário e os benefícios, podem impedir a insatisfação, mas não são os principais motivadores do comportamento produtivo. (Robbins, 2005).

Já para Gil que atribue aos benefícios uma visão mais estratégica e diz que “os benefícios surgiram como forma de valorizar o capital humano, gerando alto índice de motivação, retenção de talentos e fidelização dos colaboradores.” (Gil, 2010), Nesta mesma linha de pensamento temos destacamos os autores Milkovich e Boudreau na sua obra administração de recursos humanos, que olham para os benefícios sociais como estratégia motivacional de uma organização, desde que estejam alinhados as necessidades dos colaboradores e aos objectivos organizacionais. (Milkovich & Boudreau, 2000)

Para o nosso estudo podemos focar mais na ideia de Gil e os autores Milkovich e Boudreau que destacam os benefícios como aspectos motivacionais pois os benefícios sociais auxiliam de maneira significativa na qualidade de vida do trabalhador, quando faz boa utilização dos benefícios sociais, oferece condições para proporcionar à seus dependentes legais oportunidades para desenvolvimento cultural, e intelectual, devido algumas de suas obrigações que seriam pagas com salários específicos, passam a ser pagas pelos benefícios oferecidos pelas organizações, com isso a economia gerada em função do benefício recebido, proporciona aumento do poder económico do colaborador, oferecendo oportunidade para utilizar esta economia, para investir em seu desenvolvimento pessoal e familiar.

A motivação é um impulso, ou seja, uma razão, motivo que faz com que os seres humanos criam um estímulo para alcançar qualquer objectivo, sejam eles positivos ou negativos, as pessoas sempre vão estar motivados a fazer algo, dando o melhor de si para buscarem o que desejam alcançar ao longo da sua jornada enquanto um ser humano com caminhos totalmente traçados. Por ser o ser humano, possuidor de diferentes tipos de comportamento, poderá tornar-se mais complexo para a organização o processo de motivação. Deve-se conhecer, portanto, o comportamento e as particularidades de cada indivíduo a fim de se atingir êxito na motivação dos mesmos, dentro da organização.

“A motivação é o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir determinada meta.” (Robbins, 2005). Segundo Herzberg (citado por Chiavenato) afirma que a motivação vem dos factores higiénicos como o conteúdo do trabalho em si, o reconhecimento, crescimento e responsabilidade. (Chiavenato, 2004). De acordo com Barreto “a motivação é compreendida como um processo interno que ativa, direcciona e mantém o comportamento das pessoas voltado para determinado objectivo.” (Barreto, 2006). Então podemos entender que a motivação do ser humano será decorrente de um somatório de factores, e não somente em função de excelentes perspectivas profissionais que a empresa possa lhe oferecer

Segundo Skinner (1959, como citado por Neto, 2001) defende que a motivação extrínseca decorre de recompensas externas. O que significa que o comportamento é determinado por suas consequências, reforços positivos aumentam a probabilidade de repetição de um comportamento. Para Skinner a motivação é totalmente movida por estímulos externos e moldada pelo ambiente, (Neto, 2001). Na mesma linha de pensamento o autor Vroom (como citado por Camilo, Rocha, & Camilo, 2020) afirma que a motivação depende dos estímulos externos do meio ambiente para que aconteça, quando existe uma relação entre esforço, desempenho e recompensas. (Camilo, Rocha, & Camilo, 2020) Quando há a real possibilidade de crescer profissionalmente, dentro da organização, o profissional sente-se automaticamente motivado a exercer um bom trabalho, almejando esse crescimento. As ideias supra citadas não estão erradas na totalidade, mas temos de compreender que tanto os estímulos internos quanto os estímulos externos são factores importantes para entender o comportamento do ser humano e para o nosso estudo podemos dizer que a motivação está intimamente ligada aos factores externos, o meio ambiente e as várias formas de recompensas.

Quando a empresa não oferece possibilidades reais de crescimento, o profissional deixa de se motivar, uma vez que sabe que não terá muitas chances de progresso profissional naquela

empresa. A motivação das empresas no que se refere aos benefícios sociais, não é uma tarefa fácil, pois para que isso possa realmente acontecer às empresas devem se aperfeiçoar, criar novas estratégias e passar por um grande período de mudanças a fim de conciliar as necessidades dos colaboradores com as disponibilidades da empresa. Embora exista vários estudos sobre motivação humana, ainda existe uma lacuna naquilo que é a associação dos benefícios sociais como factor que influencia na motivação, pois, muitos autores não focam nos benefícios como forma de motivação direta, mas apenas como incentivo.

## **2.2 Tipos de benefícios sociais e suas vantagens**

A organização viável, do ponto de vista dos recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização. A manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações trabalhistas. (Chiavenato, 2009).

Dentro deste estudo compreendemos que os benefícios sociais representam uma compensação financeira indirecta através de recompensas e serviços proporcionados pela organização. Assim, entre estes entende-se factores que contribuem para a motivação profissional, pois de acordo a legislação os benefícios são classificados como legais quando são obrigatórios e são eles: INSS (reforma, doença, maternidade), férias remuneradas, subsídio de natal (décimo terceiro salário), licença à maternidade e paternidade, Horas extras e adicionais, seguro de acidente de trabalho, e espontâneos quando a empresa decide com vontade própria fornecer determinados serviços e vantagens para os seus profissionais são eles: plano de saúde ou odontológico, auxílio, a crescer, bolsa de estudos ou apoio a educação, programas de bem-estar, seguro de vida, cabaz e transporte, horário flexível ou trabalho remoto, programas de desenvolvimento pessoal ou profissional.

Segundo Chiavenato os benefícios podem ser assistenciais, recreativos e supletivos, sua função é proporcionar ao colaborador condições para um melhor desempenho pessoal e profissional (Chiavenato, 2010). Esses planos aumentam a motivação, a valorização e a qualidade de vida dos funcionários. É importante informar que os colaboradores são peças chave para as empresas. As organizações dependem deles para todas as actividades, independentemente do grau de hierarquia. Considerando a visão das empresas de reconhecerem seus recursos humanos como

parceiros, vale lembrar que essa parceria se daria com a doação do trabalhador em qualidade e dedicação nos serviços e por parte da empresa em incentivos e valorização. “Os benefícios procuram trazer vantagens tanto à organização como para o colaborador” (Chiavenato, 2008)

Tabela 1 – vantagens dos benefícios sociais

### VANTAGENS DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS

Para os colaboradores	Para a empresa
1. Maior segurança e estabilidade	1. Redução de rotatividade ( <i>turnover</i> )
2. Melhor qualidade de vida	2. Redução do absenteísmo
3. Redução de custos com saúde e educação	3. Aumento da produtividade
4. Maior satisfação no trabalho	4. Melhoria do clima organizacional
5. Melhoria no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	5. Imagem positiva no mercado de trabalho
	6. Atração e retenção de talentos
	7. Maior comprometimento e motivação dos colaboradores

Fonte: Adaptado por Chiavenato (2008).

O interesse por parte das pessoas em participar activamente no desenvolvimento das empresas não vem somente da expectativa em relação a salários, cargos ou *status* profissional, mas também da possibilidade de se obter benefícios que irão poupar-lhes preocupações e gastos.” Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão a ser tratadas com carinho. Para elas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal.” (Chiavenato, 2014)

### 2.3 Factores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho

A motivação no ambiente laboral é influenciada por diversos factores que podem ser classificados como intrínsecos ou extrínsecos. Os factores intrínsecos referem-se àquilo que vem de dentro do indivíduo, como o desejo de realização pessoal, o reconhecimento, o sentimento de propósito e o crescimento profissional. Já os factores extrínsecos dizem respeito a elementos externos, como o salário, os benefícios sociais, as condições físicas de trabalho e a estabilidade no emprego. Segundo Chiavenato, a motivação não é algo que possa ser imposto ao indivíduo, mas sim um processo que resulta da interação entre as necessidades pessoais e os

estímulos recebidos do ambiente de trabalho. O autor ressalta que o desempenho dos colaboradores está diretamente relacionado ao nível de motivação, e que o papel da organização é criar condições favoráveis para que essa motivação se manifeste. (Chiavenato, 2004)

#### **2.4 A relação entre benefícios sociais e a motivação dos colaboradores**

A relação entre benefícios sociais e a motivação é um tema muito estudado nas áreas da gestão de pessoas e psicologia organizacional, discutida entre vários autores aonde cada um mostrou o seu conceito sobre o assunto, e ao longo do tempo foi havendo acréscimos sobre o tema, nomeadamente: A Teoria das Necessidades de Maslow (Maslow, 1954, como citado em Mendes, 2014), propõe uma hierarquia em que os indivíduos buscam satisfazer necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Quando os níveis mais básicos não estão satisfeitos, como alimentação ou segurança, os indivíduos dificilmente se sentirão motivados por fatores superiores. Nesse sentido, benefícios sociais como assistência médica, auxílio alimentação, abono familiar e previdência contribuem para a satisfação das necessidades mais básicas. Outro autor que apresenta sua linha de pensamento olhando para a teoria de Maslow é o autor Chiavenato. Para Chiavenato, que cita Herzberg (1959), por meio da Teoria dos Dois Fatores, distingue os fatores higiênicos (como salário, políticas da empresa, condições de trabalho) dos fatores motivacionais (como realização, reconhecimento, crescimento). Para o autor, os benefícios sociais, embora considerados fatores higiênicos, são essenciais para evitar a insatisfação. Porém, a verdadeira motivação ocorre quando a organização oferece oportunidades de crescimento, reconhecimento e valorização. Chiavenato acrescenta olhando para a estratégia organizacional dizendo que “os factores que provocam satisfação são diferentes e independentes dos que causam insatisfação. Eliminar os factores de insatisfação não significa criar motivação, apenas criar um ambiente neutro.” (Chiavenato, 2004, p. 257).

Segundo Bergamini faz um estudo aprofundado sobre a motivação humana dizendo que a motivação como uma força interna que impulsiona o comportamento em direção a metas “a motivação não é algo que se injeta nos indivíduo, como se fossem seres passivos. Ela decorre de um conjunto de percepções, valores e expectativas que precisam ser compreendidas em sua individualidade.” (Bergamini, 2009). Então os benefícios são um meio de impulsionar as pessoas pois é visto como um sinal de valorização ela diz que não é o benefício por si só que motiva, mas sim a percepção que o indivíduo tem sobre o benefício. Nesta linha de pensamento também encontramos o autor Joel Dutra que defende que “A motivação das pessoas está

relacionada ao grau de coerência entre os objetivos individuais e organizacionais. Quanto maior for essa coerência, maior será o nível de motivação e comprometimento. (Dutra, 2002)

Dessa forma, compreende-se que a motivação é resultado de múltiplos fatores, que se inter-relacionam. A organização que deseja manter colaboradores motivados e produtivos deve não apenas oferecer condições mínimas de trabalho, mas também investir em políticas que promovam o bem-estar, o reconhecimento e o desenvolvimento humano, entre as quais os benefícios sociais têm papel relevante.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a colecta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. “A metodologia científica é o estudo dos métodos ou dos instrumentos utilizados pela ciência. A metodologia trata do estudo dos caminhos para se chegar ao conhecimento.” (Lakatos & Andrade, 2017, p. 21).

Quanto a natureza da pesquisa, este estudo foi caracterizado como uma pesquisa qualitativa (básica), de carácter exploratório que busca gerar conhecimento novo, sem aplicação imediata, sendo teórica, tendo como principais técnicas a pesquisa bibliográfica e a entrevista semi-estruturada.

Quanto ao objectivo este estudo apresenta uma abordagem explicativa, com o objectivo de compreender a influência dos benefícios sociais na motivação dos colaboradores do ISPSN. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi conduzida por um estudo de caso permitindo uma análise da realidade vivida pelos colaboradores. A natureza da pesquisa é exploratória pois busca aprofundar o conhecimento sobre este fenómeno e descritiva porque pretendemos interpretar os dados encontrados.

Por fim, ressalta-se uma nota metodológica: este trabalho recorre a autores clássicos da gestão de pessoas, como Chiavenato, Robbins, Gil e Herzberg. Em alguns trechos, optou-se pela manutenção literal de definições para garantir fidelidade conceitual. Essa decisão pode elevar a taxa de similaridade em verificações automáticas, mas não caracteriza plágio, uma vez que todas as fontes foram devidamente citadas e a análise interpretativa é de autoria. A pesquisa teve a participação de 10 pessoas num universo de 175 colaboradores (incluindo a chefe do departamento de RH), o critério de selecção incluíram aspectos como a disponibilidade, tempo de serviço, e conhecimento sobre os benefícios sociais.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada, com base num roteiro pré definido mas permitindo aos participantes expressar sua percepção sobre o assunto. A análise será conduzida com base na análise de conteúdo que segundo Bardin “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”. (Bardin, 2011, p. 37)

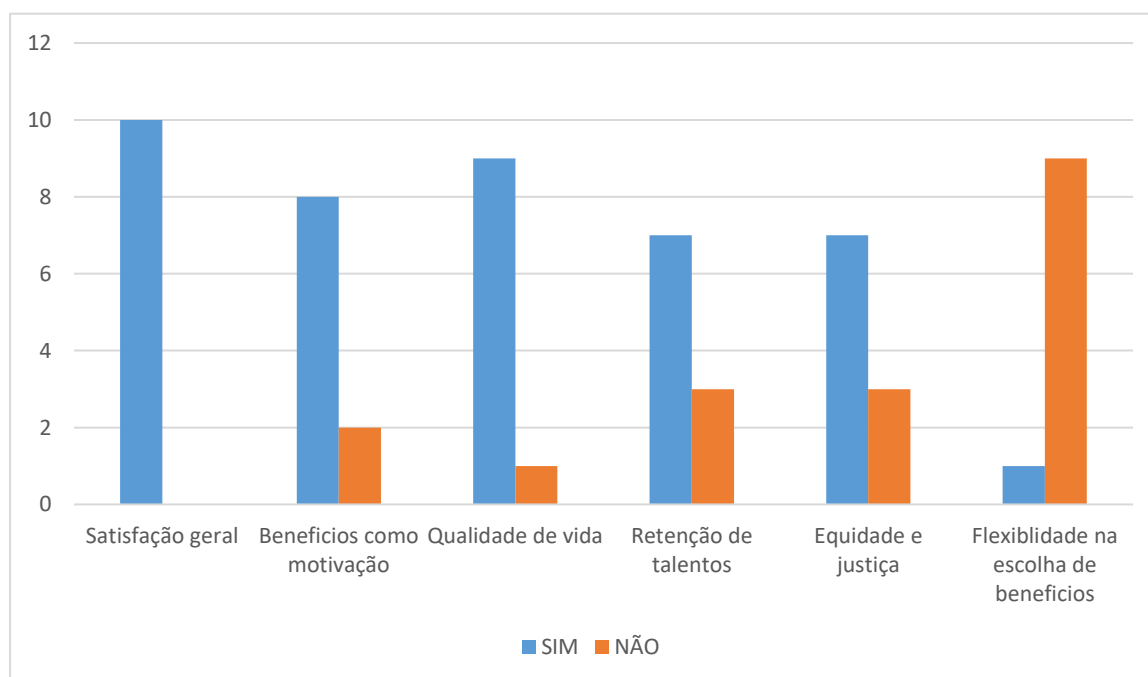
## 4. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CAMPO

### 4.1 Breve apresentação da empresa:

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), localizado na província do Huambo é uma instituição de ensino superior privada, criada por meio do Decreto Presidencial n.º 168/12, de 24 de julho de 2012. Fundada em 2012 com o objetivo de oferecer formação superior de qualidade, pautada por princípios de cientificidade, humanismo e responsabilidade social. Desde a sua criação, a instituição destaca-se pela sua rápida expansão e impacto regional, tendo formado, até dezembro de 2024, mais de 3.300 licenciados e 52 pós-graduados. Com uma oferta formativa diversificada e iniciativas inovadoras, como a implementação de uma clínica universitária, salas de aula virtuais com conexão internacional e programas de extensão como palestras, conferências e podcasts, o ISPSN afirma-se como um polo de desenvolvimento académico e comunitário no Planalto Central.

Neste capítulo do artigo, serão apresentados os dados da pesquisa realizada, representada através de um gráfico com categorias temáticas, sua interpretação e análise. Os dados que serão apresentados a seguir baseiam-se numa entrevista feita a alguns colaboradores a fim de entender o impacto dos benefícios em suas vidas.

Gráfico 1- Percepção dos colaboradores sobre benefícios sociais



Fonte: Elaborado pela autora

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Segundo a entrevista feita com a chefe de departamento no ISPSN tomou-se conhecimento que a empresa actualmente funciona com uma estrutura no sector de recursos humanos, que varia de 1 a 2 pessoas, com um percurso de experiência na área de RH de 2 anos, e actua na empresa a 8 anos, as actividades de remuneração são planeadas com base num orçamento e o ISPSN tem um plano de benefícios concentrado nos benefícios legais exigidos por lei e alguns espontâneos (como gratificações, existência de quadro de honra e actividades extras), com a premiação de participação dos colaboradores na escolha dos benefícios oferecidos. Com base no gráfico apresentado conseguimos ter uma mínima noção do impacto dos benefícios sociais na vida de cada colaborador tendo em conta cada temática apresentada. Tendo em conta a satisfação geral todos os entrevistados mostram-se satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, aonde podemos perceber que na categoria benefícios como motivação observamos 8 menções positivas e 2 negativas, na categoria qualidade de vida temos 9 menções ~positivas e 1 negativa, já na categoria retenção de talentos temos 7 menções positivas e 3 negativas, na categoria equidade e justiça temos 7 menções positivas e 3 negativas, na categoria sugestões de melhoria observamos 9 menções positivas e 1 negativa. De modo geral a pesquisa demonstra que os benefícios sociais exercem papel central na motivação, satisfação e retenção de talentos, entretanto as críticas relacionadas à equidade e retenção apontam para uma necessidade de ajuste pois a percepção de injustiça ou insuficiência ainda que minoritária pode comprometer a efectividade dos benefícios como estratégia de gestão de pessoas.

Os resultados evidenciam os benefícios sociais como percebidos de maneira predominantemente positiva pelos colaboradores sobretudo no que diz respeito a satisfação geral e a qualidade de vida que podemos alinhar ao estudo de Chiavenato (Chiavenato, 2014) Os dados dialogam com a teoria de Herzberg (citado por Chiavenato) (Chiavenato, 2004), ao mostrar que os benefícios sociais actuam como factores higiénicos, capazes de evitar insatisfação, mas não necessariamente gerar motivação plena. Na prática os resultados sugerem que a gestão de recursos humanos deve manter e fortalecer os benefícios existentes, além de evidenciar a importância da política de distribuição dos mesmos. Falando da limitação do estudo destacamos a natureza qualitativa que não permite generalização ampla, mas oferece compreensão aprofundada da percepção sobre o tema.

## **6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO**

Conclui-se, portanto, que a adoção de boas práticas de gestão, incluindo planos de remuneração bem estruturados e benefícios adequados, é essencial para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da produtividade e a consolidação de ambientes de trabalho saudáveis e competitivos. Os dados evidenciam que os benefícios sociais são elementos fundamentais na gestão de recursos humanos, pois contribuem para o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, além de reforçarem o compromisso da empresa com seus profissionais.

Em forma de recomendação podemos sugerir que o departamento de RH como responsável pela implementação de estratégias de benefícios deve ser parte do planejamento estratégico da empresa. Políticas bem estruturadas de recrutamento, seleção, remuneração e benefícios aumentam a eficiência e reduzem a rotatividade. Incluir os trabalhadores na escolha de benefícios ou na definição de prioridades fortalece o senso de pertencimento e engajamento. Reconhecimentos simbólicos, como elogios públicos, destaque em quadros de honra, ou mesmo pequenas recompensas, têm grande impacto moral das pessoas. Programas simples de bem-estar, como campanhas de saúde, pausas ativas, incentivo à prática de atividades físicas e apoio psicológico, são cada vez mais valorizados no ambiente de trabalho. Políticas de diversidade, equidade e inclusão também fazem parte de uma gestão moderna e são bem vistas tanto interna quanto externamente. O investimento no crescimento dos funcionários é um diferencial competitivo, criação de um espaço para que os colaboradores possam dar sugestões, expor dificuldades ou propor melhorias a fim de contribuir para um ambiente de confiança e transparência.

## REFERÊNCIAS

- Marras, J. P. (2012). *Remuneração Estratégica*. Rio de Janeiro : Elsevier.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São paulo: Edições 70.
- Barreto, I. d. (2006). *Comportamento Organizacional: foco nas pessoas*. São Paulo : Atlas.
- Bergamini, C. W. (2009). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Sherman, A. W. (2012). *Managing Human Resources*. EUA: Cengage Learning.
- Camilo, D. T., Rocha, V. N., & Camilo, C. M. (16 de 06 de 2020). Motivação sob a óptica da Teoria da expectativa: um estudo de caso em um hospital militar. 22. doi:<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4647>. Licença CC BY 4.0
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro : Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro : Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Remuneração, Benefícios, e Relações de trabalho*. Barueri, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo : Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração de Recursos Humanos-Fundamentos básicos* (7 ed., Vol. 308). São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoa: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro : Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4 ed.). São paulo: Manole.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de :pessoas : modelo, processos, tendências e perspectivas*. São paulo: Atlas.
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. A., & Platten, P. E. (2002). *People, Performance, & Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*. New York: The Free Press.

- Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacotes de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional . *Administração da UFSM*, 268-287.
- Gil, A. C. (2010). *Administração de recursos humanos: gestão do capital humano*. são paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais* . São Paulo : Atlas.
- Hipólito, J. A. (2006). *Adminisalarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. são Paulo : atlas.
- Lacombe, F. J. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências* . São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M., & Andrade, M. d. (2017). *Fundamentos de metodologia* (8 ed.). São Paulo: Atlas.
- Mendes, H. B. (2014). *Factores Motivacionais e sua influência no comportamento humano*.  
Fonte: <http://repositório.unesc.net/bitstream>.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos* . São Paulo: Atlas.
- Neto, M. B. (2001). Fonte: <http://www.teses.usp.br/teses/dispo>.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* . São Paulo : Pearson Prentice Hall.
- Santos, & Dos Santos, V. A. (25 de Maio de 2020). *A importância dos benefícios sociais nas organizações*. Fonte: [Administradores.com.br](http://Administradores.com.br).
- Siqueira, J. R. (2008). *Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos gestores e dos profissionais de RH*. São Paulo: Atlas.
- Vargara, S. C., & Ouverney, A. A. (2016). *Gestão de pessoas* . são paulo: atlas.

ANEXOS  
E  
APÊNDICES

# **ANEXOS**

## **CAPÍTULO I**

### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

#### **Artigo 1.º Definição e Natureza Jurídica**

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, abreviadamente designado ISPSN, criado por Decreto Presidencial n.º 168/12, de 24 de Julho, é uma pessoa colectiva de direito privado, dotada de personalidade jurídica e autonomia pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar nos termos da legislação vigente no Subsistema de Ensino Superior, e demais legislação aplicável.

#### **Artigo 2.º Missão**

O ISPSN, sem prejuízo de legislação em vigor no subsistema Ensino Superior, tem como missão promover o desenvolvimento das competências profissionais, científicas e tecnológicas dos futuros líderes, através de um ensino superior inovador e de qualidade, fundado nos valores do humanismo e da responsabilidade individual.

#### **Artigo 3.º Visão**

O ISPSN tem como visão promover ensino de qualidade e rigor no âmbito interdisciplinar, a investigação, a formação avançada e a extensão universitária.

#### **Artigo 4.º Âmbito e Sede**

O ISPSN é uma Instituição de Ensino Superior que tem a sua sede na Província do Huambo, Município do Huambo, Rua Garcia da Orta, podendo abrir Polos, nos termos da lei.

#### **Artigo 5.º Direito Aplicável**

O ISPSN rege-se pelo disposto no presente Estatuto, pela legislação aplicável ao Subsistema de Ensino Superior e demais legislação vigente no Ordenamento Jurídico Angolano.

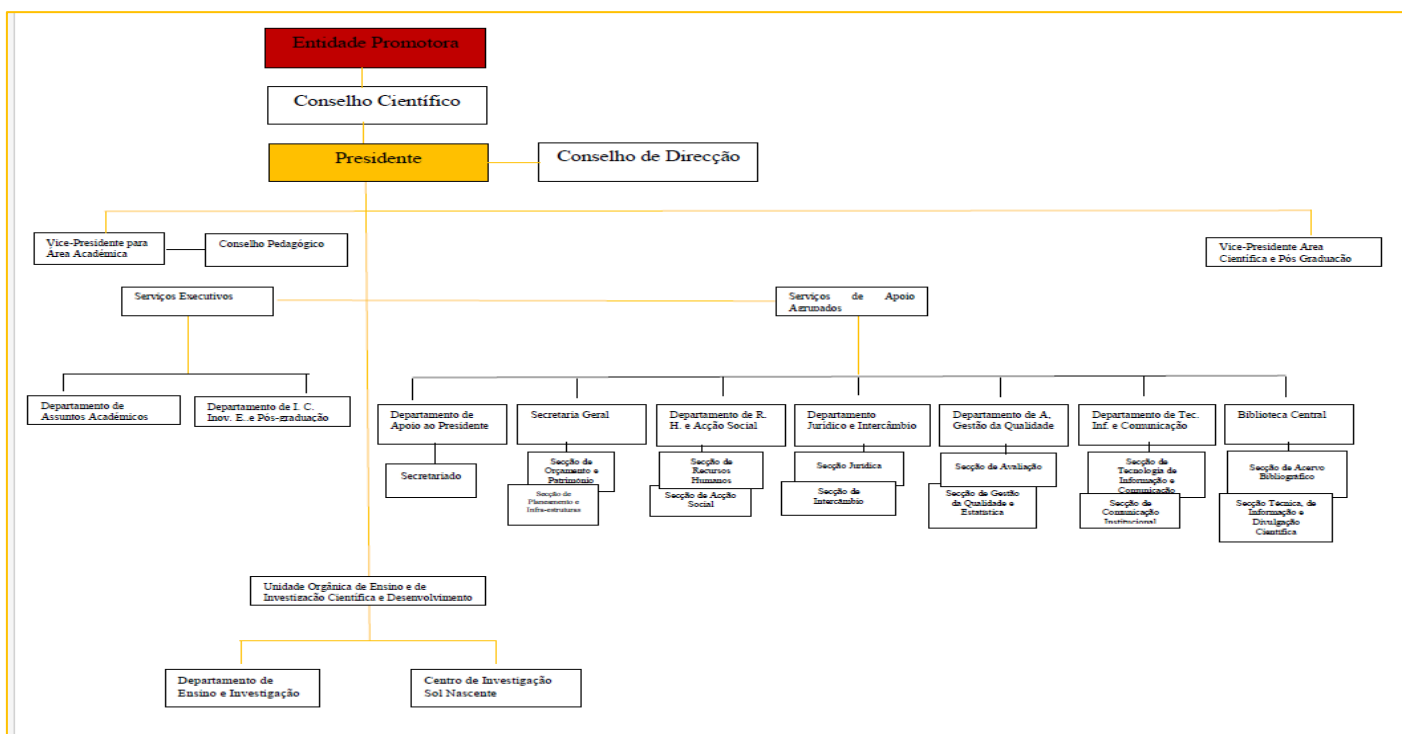
#### **Artigo 6.º Princípios Específicos**

O ISPSN rege-se-á pelos seguintes princípios:

- a)- Respeito ao papel reitor do Estado;
- b)- Compromisso social e ético com o ensino, investigação científica e extensão universitária;
- c)- Autonomia atrelada ao compromisso de um ensino integrado ao sistema nacional;
- d)- Liberdade académica atrelada de valores democráticos e de cidadania

- e)- Respeito dos membros da comunidade acadêmica e a valorização da meritocracia;
- f)- Gestão democrática participativa e transparente;
- g)- Sustentabilidade e responsabilidade ambiental;
- h)- Qualidade dos serviços e produções;
- i)- Responsabilidade pelos encargos financeiros por parte do estudante.

## ORGANOGRAMA



## Apêndice

Roteiro de uma entrevista semi estruturada com Respostas Sim / Não

### 1. Dados básicos

Cargo/função: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na instituição: \_\_\_\_\_ anos

### 2. Perguntas com opções

1. Você gosta do seu trabalho?

Sim  Não

Porquê? \_\_\_\_\_

3. A instituição oferece benefícios sociais aos trabalhadores?

Sim  Não

Quais? \_\_\_\_\_

4. Você conhece os benefícios sociais que a instituição oferece?

Sim  Não

5. Os benefícios oferecidos são bons?

Sim  Não

Explique: \_\_\_\_\_

6. Os benefícios sociais ajudam na sua motivação no trabalho?

Sim  Não

De que forma? \_\_\_\_\_

7. Você acredita que, sem os benefícios, sua motivação seria menor?

Sim  Não

Por quê? \_\_\_\_\_

8. Os benefícios sociais ajudam a manter os funcionários na instituição?

Sim  Não

Por quê? \_\_\_\_\_

9. Você gostaria que a instituição melhorasse ou acrescentasse outros benefícios?

Sim  Não

Quais? \_\_\_\_\_