

## **Bendito meu salário atrasado: um olhar crítico às políticas de remuneração das empresas chinesas em Angola**

*Blessed my delayed Salary: a critical look at the wage policies of chinese companies in Angola*

Abel Cosme Buassa<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> MSc. Director Geral. Instituto Médio Politécnico Privado Nzala Nsenga. [buassa1991@gmail.com](mailto:buassa1991@gmail.com)  
ORCID <https://orcid.org/0009-0005-8616-5651>

\*Autor para correspondência: [buassa1991@gmail.com](mailto:buassa1991@gmail.com)

### **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo analisar criticamente as políticas de remuneração adotadas pelas empresas chinesas em Angola, com foco nos atrasos salariais e seus impactos sobre os trabalhadores angolanos. Fez-se uma pesquisa exploratória, utilizando recursos como entrevistas semiestruturadas a 100 funcionários de diferentes empresas chinesas. Os principais resultados indicaram que 70% dos participantes enfrentaram atrasos no pagamento, com as principais causas atribuídas à burocracia interna e à instabilidade económica. Os efeitos dos atrasos incluíram frustração, dificuldades financeiras e diminuição da confiança na gestão das empresas. Como soluções, os participantes sugeriram a comunicação transparente e melhorias nas práticas de gestão financeira. No entanto, com a metodologia aplicada, permitiu-nos o alcance dos objetivos ora pretendidos, uma vez que a implementação de medidas corretivas é essencial para promover um ambiente de trabalho condigno e sustentável, promovendo assim a qualidade de vida dos trabalhadores.

**Palavras-chaves:** remuneração, atrasos salariais, empresas chinesas, relações de trabalho

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to critically analyze the remuneration policies adopted by Chinese companies in Angola, with a focus on salary delays and their impacts on Angolan workers. An exploratory study was conducted, using resources such as semi-structured interviews with 100 employees from various Chinese companies. The main findings indicated that 70% of participants experienced payment delays, with the main causes attributed to internal bureaucracy and economic instability. The effects of these delays included frustration, financial difficulties, and reduced trust in company management. As solutions, participants suggested transparent communication and improvements in financial management practices. Through the applied methodology, the study achieved the intended objectives, as the implementation of corrective measures is essential to fostering a dignified and sustainable work environment, thereby enhancing workers' quality of life.

**Keywords:** remuneration, salary delays, chinese companies, Angola, labor relations

## INTRODUÇÃO

Este estudo explora criticamente as políticas salariais das empresas chinesas em Angola, focando nos desafios dos atrasos de pagamento e suas implicações. Facto que tem preocupado cada vez mais as autoridades angolanas sobretudo a IGT – Inspeção Geral do Trabalho, órgão que trabalha afincadamente para garantir que as empresas cumpram com os pressupostos estabelecidos pelo Governo de Angola, mormente em matéria de condições laborais e salariais dos trabalhadores.

Inclui uma revisão da literatura sobre remuneração, as práticas de compensação nas empresas e o contexto das empresas chinesas em Angola. Além disso, apresenta a metodologia da pesquisa e discute seus resultados à luz de teorias pertinentes, propondo ações corretivas para os problemas identificados.

### Remuneração e Políticas de Compensação

A remuneração ou salário é um tema que ganhou novo figurino com a revolução industrial, porém, só no século XX é que se evidenciou a indissolubilidade entre o salário e os incentivos remuneratórios.

Tanto Martins (2008), que entende que, diferente de remuneração, salário é a soma de tudo que se recebe somente do empregador, quanto Chiavenato (2004), que evidencia que remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização, caminham para o mesmo pensamento, comungando que há ligação entre a satisfação do trabalhador e a remuneração através do salário.

Entende-se então que a remuneração é muito mais abrangente se comparado ao salário, pois, neste vem contemplado um conjunto de atribuições que é de direito para o trabalhador tendo em conta a sua contrapartida ou função que este presta na empresa num determinado período.

Neste sentido, Lacombe (2005, p. 147), afirma que a remuneração pode ser conceituada como sendo a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prémios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações entre outros.

As políticas de compensação das empresas variam amplamente, influenciadas por fatores como cultura organizacional, sector de atuação, estratégia competitiva e contexto económico. Modelos de remuneração, como remuneração fixa, variável e benefícios não financeiros, são projetados para alinhar os interesses dos funcionários com os objetivos da empresa e promover a produtividade.

Deste modo, percebe-se que a eficácia das políticas de remuneração está diretamente ligada à atração e retenção de talentos, bem como à criação de um ambiente de trabalho saudável.

### Empresas Chinesas em Angola: Investimentos e Relações de Trabalho

A China, com sua robusta capacidade financeira e económica, emergiu como um dos principais parceiros estratégicos de Angola, desempenhando um papel central no financiamento e na reconstrução do país após o fim da guerra civil. Esse relacionamento intensificou-se no início dos anos 2000, quando Angola, rica em recursos naturais, especialmente petróleo, tornou-se um destino atrativo para os investimentos chineses (Alves, 2013; André, 2020).

Os investimentos chineses em Angola têm sido maioritariamente direcionados para sectores de infraestrutura, como estradas, ferrovias, habitação e energia, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento do país (Campos & Vines, 2008; Neto, 2019). Além disso, empresas chinesas desempenham um papel crucial na exploração de recursos naturais, especialmente petróleo e minerais, em troca de financiamentos que sustentam a recuperação económica de Angola (Chivangulula, 2021).

Entretanto, a relação entre empresas chinesas e trabalhadores locais em Angola tem sido marcada por desafios. Críticas frequentemente se concentram nas condições de trabalho e nas práticas de remuneração, com destaque para os atrasos salariais que afetam os trabalhadores angolanos. Para Mateus (2018), essas práticas não apenas impactam negativamente a qualidade de vida dos trabalhadores, mas também levantam questões sobre a justiça e sustentabilidade das relações comerciais sino-angolanas.

Diante disso, uma análise crítica das implicações desses investimentos é fundamental para promover políticas que melhorem tanto as condições de trabalho quanto as relações económicas bilaterais. Conforme apontado por Chivangulula (2021), uma parceria mais justa e equitativa entre Angola e China pode ser fortalecida com base em práticas empresariais mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

### **Atrasos Salariais: Causas e Consequências**

Os atrasos salariais representam uma preocupação persistente em várias partes do mundo, afetando negativamente a vida dos trabalhadores e a estabilidade económica. Segundo Pontotel (2023), atraso de salário é sempre que o pagamento não for efetuado até o quinto dia útil do mês, ou a data prevista no contrato de trabalho, já que é dever do empregador mantê-los em dia.

Para Pontotel (2023) a remuneração contempla todos os valores que o colaborador recebe em função do seu trabalho ao longo de determinado período, sendo ela a soma de salário e benefícios extras, comissões e outros, as suas causas apresentam-se de forma diversa podendo ser atribuídas a problemas de fluxo de caixa, má gestão financeira, burocracia governamental e instabilidade económica.

Os efeitos desses atrasos vão além das questões financeiras, impactando a motivação, o engajamento e a saúde mental dos funcionários. Em convergência a este tema, Chiavenato (2004), elucida a influência psicológica que o atraso pode causar afirmando que comprar dá prazer, assim como comer um chocolate ou realizar alguma actividade física, o ato da compra induz em nosso cérebro a produção da dopamina, que é um neurotransmissor responsável pela sensação do prazer

Outrossim, a prática de atrasos salariais pode minar a confiança dos funcionários na empresa, afetar sua lealdade e comprometimento, e até mesmo levar a conflitos laborais e descontentamento generalizado. Em um cenário mais amplo, os atrasos salariais podem influenciar a dinâmica socioeconómica de uma região, afetando o poder de compra, a poupança e o investimento.

Em linhas gerais, o atraso salarial não beneficia a nenhuma das partes, pelo contrário, promove a desmotivação dos trabalhadores, o que posteriormente pode venha a influenciar a baixa produtividade dos trabalhadores bem como das empresas.

### **Objetivo Geral**

Analisar criticamente as políticas de remuneração adotadas pelas empresas chinesas em Angola, com foco nos atrasos salariais, suas causas e impactos sobre os trabalhadores angolanos.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Apresentar os conceitos teóricos que fundamentam a matéria sobre remuneração;
- ✓ Caracterizar as práticas de remuneração e compensação adotadas pelas empresas chinesas;
- ✓ Propor medidas e ações corretivas para o fortalecimento e melhoria da situação remuneratória bem como das relações de trabalho nas empresas chinesas;

### **DESENVOLVIMENTO**

O processo da globalização económica tem intensificado de forma veloz a conexão entre nações, resultando em investimentos estrangeiros, como a crescente presença de empresas chinesas em Angola, realidade vista depois do fim da guerra civil. Embora esses investimentos incentivem desenvolvimento económico e social para o país, surgem preocupações sobre as práticas de remuneração, especialmente aos atrasos salariais que tem vindo afetando grandemente os trabalhadores angolanos que encontram oportunidade de trabalhos nestas empresas.

A pesquisa busca entender os fatores que levam aos atrasos salariais e seus impactos nos funcionários e na economia local. Ao aprofundar esta análise, espera-se oferecer políticas bem como medidas e ações com vista a melhorar as relações de trabalho, promovendo justiça salarial e contribuindo para um ambiente empresarial mais sustentável.

### **Métodos e Técnicas de Pesquisa**

Para garantir a materialização deste estudo, fez-se uma pesquisa exploratória e quali-quantitativa, buscando compreender profundamente as experiências e percepções dos funcionários de empresas chinesas em Angola em relação às políticas de remuneração e aos atrasos salariais.

Com recurso a entrevista semiestruturadas enquanto método para a coleta de dados bem como o análise estatístico para a sua interpretação. Esses métodos, permitiu que os participantes expressassem livremente suas opiniões, experiências e percepções relacionadas à remuneração e aos atrasos salariais.

Com uma amostra constituída em 100 funcionários de empresas chinesas em Angola, selecionados por meio de uma combinação de amostragem aleatória e intencional para garantir a representatividade de diferentes sectores e cargos. Os participantes eram de variadas idades, gêneros e níveis de experiência, o que permitiu uma visão abrangente das percepções sobre a remuneração e os atrasos salariais. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise. A abordagem de análise de conteúdo foi empregada para identificar padrões, temas e categorias emergentes nas respostas dos participantes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

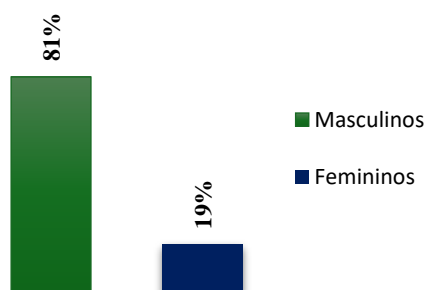
Esta secção apresenta os resultados obtidos por meio da análise e interpretação dos dados da entrevista aos funcionários de empresas chinesas em Angola. Os resultados são categorizados em tópicos relevantes para a compreensão das políticas de remuneração e atrasos salariais, fornecendo *insights* sobre as percepções e experiências dos participantes.

### 1. Gênero dos Participantes

A composição de género dos participantes revelou que 81% são do género masculino e 19% do género feminino, demonstrando assim que maior parte dos trabalhadores destas empresas que sofrem abusivamente estas práticas são homens, com um reduzido número de mulheres, conforme figura (1) abaixo.

**Figura 1**

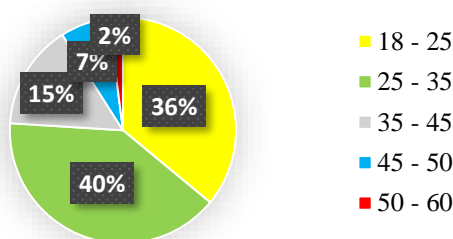
*Resultado da primeira pergunta*



### 2. Idade dos Participantes

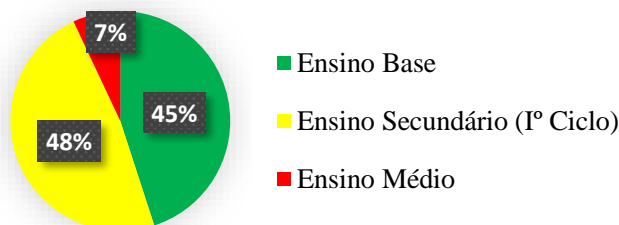
A distribuição etária dos participantes mostrou que 36% compreendem a faixa etária de 18 a 25 anos, 40% entre 25 a 35 anos, 15% entre 35 a 45 anos, 7% entre 40 a 50 anos e 2% entre 50 a 60 anos. A predominância de jovens adultos sugere uma força de trabalho em início de carreira, que pode ser mais suscetível a frustrações relacionadas a atrasos salariais, conforme pode ser verificado na figura (2).

Nota-se que jovens profissionais são frequentemente mais vulneráveis às flutuações do mercado de trabalho e podem experimentar um impacto emocional mais profundo devido a atrasos salariais. Isso ressalta a necessidade de ambientes de trabalho que ofereçam suporte e desenvolvimento profissional, o que pode mitigar o impacto negativo da insegurança financeira.

**Figura 2***Resultado da segunda pergunta*

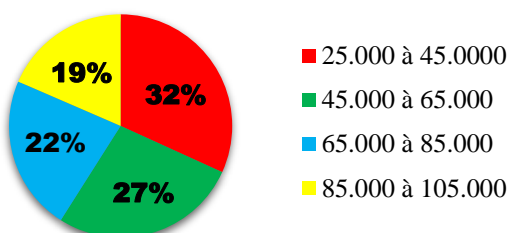
### 3. Nível de Escolaridade

A maioria dos participantes possui nível de escolaridade de Ensino de Base (45%) e Ensino Secundário (48%), enquanto apenas 7% tinham Ensino Médio. Esse perfil educacional pode impactar as expectativas em relação aos salários e a aceitação de condições de trabalho reflete a realidade educacional que pode limitar as oportunidades de avanço na carreira. O capital educacional é fundamental para a ascensão social e profissional. Assim, entende também que o baixo nível de escolaridade pode estar diretamente relacionado ao descontentamento dos funcionários e à resistência às práticas de remuneração inadequadas a figura (3) amostra os resultados referentes a isto.

**Figura 3***Resultado da terceira pergunta*

### 4. Valor Médio dos Salários

Os dados sobre o valor médio dos salários (figura 4) indicaram que 31,8% dos participantes recebiam entre 25.000 e 45.000, 27,2% entre 45.000 e 65.000, 22,5% entre 65.000 e 85.000 e 18,5% entre 85.000 e 105.000. A concentração na faixa salarial mais baixa pode indicar a vulnerabilidade financeira dos funcionários, que pode ser exacerbada por atrasos salariais. Como afirma Herzberg (2016), a remuneração é um dos fatores motivacionais mais importantes para os funcionários, e salários baixos associados a atrasos podem exacerbar a insatisfação e a desmotivação.

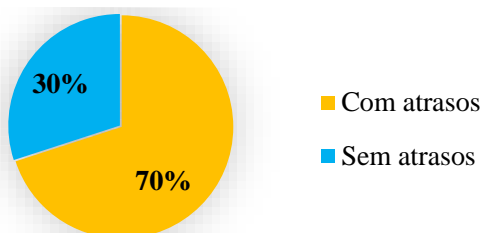
**Figura 4***Resultados da quarta questão*

## 5. Atrasos Salariais

A pesquisa revelou que 70% dos participantes enfrentaram atrasos salariais, enquanto 30% não tiveram esse problema. Essa alta taxa de atrasos sugere a necessidade urgente de revisão nas práticas de gestão financeira nas empresas. Atrasos salariais podem levar a um ambiente de trabalho tóxico, onde a confiança entre empregador e empregado se deteriora. Isso resulta em desmotivação e, potencialmente, em uma alta rotatividade de funcionários, o que é um ônus para as organizações. (figura 5)

**Figura 5**

*Resultado da quinta questão*

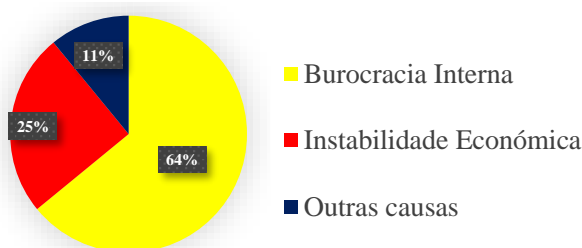


## 6. Causa dos Atrasos Salariais

Os participantes identificaram diversas causas para os atrasos salariais. A burocracia interna foi citada por 45%, a instabilidade económica por 32% ao passo que 23% mencionaram outras causas não especificadas. Essas razões multifacetadas indicam a complexidade dos desafios enfrentados pelas empresas em Angola. Conforme observado por Mintzberg (2017), a burocracia pode ser um obstáculo à eficiência organizacional, dificultando a tomada de decisões e a implementação de políticas eficazes. Além disso, a instabilidade económica pode tornar a gestão financeira mais complexa, exigindo um planejamento estratégico mais robusto. Na figura 6 se apresentam os resultados referentes a isto.

**Figura 6**

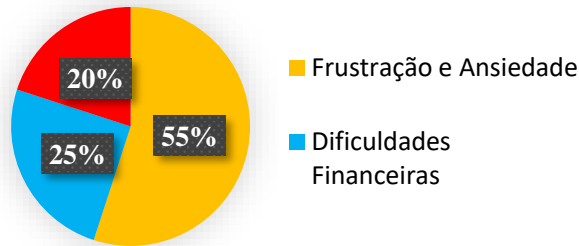
*Resultado da sexta pergunta*



## 7. Impacto nos Funcionários e Relações de Trabalho

Os efeitos dos atrasos salariais nos funcionários, como frustração (55%) e dificuldades financeiras (25%), estão em linha com a literatura que aborda a saúde mental no trabalho. Os efeitos dos atrasos salariais foram significativos, com 55% dos entrevistados expressando frustração e ansiedade, 25% relatando dificuldades financeiras e 20% notando uma diminuição na confiança nas empresas e nas relações de trabalho. Isso sugere um impacto negativo nas condições de trabalho e na cultura organizacional. Para este tema, Buassa (2024), evidencia que o estresse no trabalho, frequentemente resultante de inseguranças financeiras, pode levar à síndrome de *burnout*, que tem efeitos prejudiciais tanto para os funcionários quanto para as organizações. Consultar figura 7.

**Figura 7**  
*Resultados da sétima questão*



**8. Sensação ao Receber o Salário Atrasado**

Quando questionados sobre a sensação ao receber o salário atrasado, 30% relataram satisfação como se o salário não atrasasse, 50% sentiram um alívio enorme, 10% demonstraram indiferença e 10% expressaram frustração. Segundo a teoria da justiça organizacional de Colquitt (2018), a percepção de equidade nas remunerações impacta diretamente a satisfação no trabalho. Deste modo, a variação nas reações sugere que a percepção da justiça em relação ao pagamento pode ser flutuante e depende de experiências vividas individual ou coletivamente.

**Figura 8**  
*Resultados da oitava questão*



**9. Possíveis Soluções para Atrasos Salariais**

Os resultados (figura 9) indicam que ao serem questionados sobre soluções para os atrasos salariais, 65% dos participantes destacaram a importância da comunicação transparente por parte da gestão, 25% sugeriram melhores práticas de gestão financeira e 10% mencionaram outras soluções. Essa necessidade de comunicação aberta e práticas eficazes é crucial para restaurar a confiança e o engajamento dos funcionários. Como enfatiza Buassa (2024), uma comunicação clara e consistente entre a liderança e os funcionários pode ajudar a construir confiança e comprometimento, fundamentais para a retenção de talentos e a motivação no ambiente de trabalho.

**Figura 9**  
*Resultados da nona pergunta*



## PROPOSTA DE MEDIDAS E ACÇÕES CORRETIVAS PARA FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS EMPRESAS CHINESAS

Com base nos resultados obtidos, seguem como proposta algumas medidas e ações corretivas para melhorar a situação remuneratória e as relações de trabalho nas empresas chinesas em Angola.

- ✓ **Revisão das práticas de gestão financeira:** As empresas devem implementar processos financeiros mais eficientes, com um fluxo de caixa previsível e simplificação da burocracia interna, garantindo o pagamento pontual dos salários. O uso de ferramentas tecnológicas e controles financeiros ajudará a minimizar falhas e assegurar uma gestão mais eficaz dos recursos.
- ✓ **Fortalecimento da comunicação interna:** criar canais de diálogo transparentes entre gestão e funcionários é crucial para compartilhar informações sobre atrasos ou desafios financeiros de forma clara. Reuniões periódicas e o uso de plataformas digitais podem ajudar a restaurar a confiança e melhorar a colaboração no ambiente de trabalho.
- ✓ **Promoção de equidade salarial e bem-estar:** Desenvolver políticas de remuneração justa e critérios claros para aumentos e bônus. Criar um canal de feedback para ouvir as preocupações dos funcionários e promover iniciativas de bem-estar, como programas de saúde mental, que podem aumentar a motivação e satisfação no trabalho.

## CONCLUSÕES

Os resultados indicaram que uma alta percentagem dos participantes enfrentou atrasos salariais, revelando ineficiências nas práticas atuais de remuneração. Esta constatação sublinha a necessidade de uma revisão crítica das políticas existentes, em busca de promover um ambiente de trabalho mais saudável e justo.

A análise das experiências dos participantes, combinada com a revisão da literatura que permitiu fazer uma excursão sobre as teorias que sustentam o assunto, demonstrou que a remuneração é um fator motivacional e muito crucial. A influência da burocracia interna, destacada por uma significativa proporção dos entrevistados, ilustra como práticas inadequadas podem comprometer o engajamento e a satisfação no trabalho.

A identificação de que a burocracia interna é uma das principais causas para os atrasos salariais reflete a realidade das práticas de compensação adotadas. Essa situação sugere que as expectativas dos funcionários, particularmente em relação a salários e condições de trabalho, não estão sendo atendidas de forma eficaz.

A expressiva demanda por comunicação transparente entre a gestão e os funcionários revela a necessidade de estratégias que fortaleçam a confiança e o engajamento. A busca por soluções para os atrasos salariais sinaliza que os participantes estão conscientes das falhas nas práticas atuais e desejam melhorias. Deste modo, foi possível apresentar uma proposta de medidas e ações corretivas no sentido de fortalecer de trabalho nas empresas chinesas e garantir um clima organizacional favorável.

Os resultados obtidos não apenas confirmam a relevância dos objetivos da pesquisa, mas também ressaltam a complexidade das relações entre as práticas de remuneração e as condições de trabalho nas empresas chinesas em Angola.

A implementação das medidas corretivas sugeridas pode contribuir significativamente para a melhoria das relações laborais, promovendo um ambiente mais justo e equitativo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por tudo que sou, ao meu mentor e Sumo Sacerdote, Sua Santidade Profeta Simão Gonçalves Toco – PAI MAYAMONA, à minha querida esposa Ana Buassa, as minhas filhas Ilda Kyavewa Buassa, Santa Kabanda Buassa e Juliana Cosme Buassa, aos meus pais



Cosme Cabanda e Ilda Kilombo Buassa, aos meus irmãos e em especial ao meu irmão Eng<sup>o</sup>. Domingos Buassa, ao meu colega e companheiro Eugénio Queta pelo enorme suporte nesta jornada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, A. C. (2013). A cooperação 'win-win' da China: Desvendando o impacto dos acordos de infraestrutura por recursos na África. *South African Journal of International Affairs*, 20(2), 207-226. <https://doi.org/10.1080/10220461.2013.794858>.
- André, J. (2020). *A China entre os três maiores investidores em Angola entre 2018-2022*. CLBrief. Disponível em <https://www.clbrief.com/china-among-top-3-investors-in-angola-between-2018-2022>.
- Buassa, A. C. (2024). Análise da liderança e gestão participativa em recursos humanos na empresa portuária do Soyo – EP, localizado na província do Zaire/Angola (*Dissertação de Mestrado de Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento*).
- Campos, I., & Vines, A. (2008). *Angola e China: Uma parceria pragmática*. Documento de Trabalho, Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais. <https://www.csis.org/programs/africa-program/publications/angola-and-china-pragmatic-partnership>.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Chivangulula, L. D. (2021). As dinâmicas da cooperação sino-angolana: Investimentos, desafios e oportunidades. *Revista de Estudos Africanos*.
- Colquitt, J. A. (2018). *Teoria da Justiça Organizacional: Uma Revisão e Atualização*. In: The Oxford Handbook of Organizational Justice. Oxford University Press
- Herzberg, F. (2016). *Trabalho e a natureza do homem*. Cleveland: World Publishing.
- Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. Saraiva.
- Martins, S. P. (2008). *Direito do trabalho* (24<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- Mateus, J. F. (2018). As relações de trabalho nas empresas chinesas em Angola: Desafios e perspectivas. *Revista Angolana de Sociologia*, 5(3), 78-94.
- Mintzberg, H. (2017). Gerenciando os mitos do cuidado em saúde: *Construindo pontes entre cuidado, cura, controle e comunidade*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Neto, A. M. (2019). O impacto das infraestruturas construídas pela China no desenvolvimento econômico de Angola. *Revista de Economia e Desenvolvimento de Angola*, 12(4), 34-48.
- Pontotel. Departamento Pessoal (Org.). (2023). *Diferença entre salário e remuneração: Veja o que diz a legislação, quais são os tipos e como diferenciar*. Pontotel. Recuperado de <https://www.pontotel.com.br>

## Síntese curricular dos autores

**Abel Cosme Buassa**, Diretor Geral do Complexo Escolar Nzala Nsenga (Colégio do Ensino Geral, Centro Infantil e Instituto Médio Politécnico Privado), Consultor de Recursos Humanos e Administração pela empresa Santa Kyavewa K.K. Lda. Doutorando em Educação, com foco em Educação Especial e Inclusiva pela Universidade Iberoamericana do México. Mestre em Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento, pela Universidade Europeia Del Atlântico. Licenciado em Ciências da Educação no curso de Pedagogia, opção Gestão Escolar, pela Universidade 11 de Novembro. Pós-Graduado em Agregação Pedagógica do Ensino Superior pelo Instituto Superior Politécnico Tocoísta. Técnico Médio em Ensino de Língua Portuguesa e EMC, pelo Magistério do Soyo.