



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E  
CULTURA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DE EMPRESAS  
EM ANGOLA

**SERGINA DANIELA FERREIRA RASGADO**

**OUTUBRO - 2019**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E  
CULTURA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DE EMPRESAS EM  
ANGOLA**

**SERGINA DANIELA FERREIRA RASGADO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOÃO PEIXOTO**

**OUTUBRO - 2019**

## Índice

Glossário.....	ii
Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
1. Introdução.....	1
2. As práticas recentes de Gestão de Recursos Humanos na África Subsariana: revisão de literatura.....	3
2.1. A influência da cultura: o caso africano.....	3
2.2. O contexto económico e social africano.....	8
2.3. Práticas de GRH na África Subsariana: principais desafios.....	11
3. Metodologia.....	15
3.1. Opções metodológicas: técnicas utilizadas.....	15
4. O caso de Angola.....	17
4.1. Caracterização económica, social e política.....	17
4.2. As práticas de GRH em Angola: modelo de Hofstede.....	20
4.3. Estudo empírico - descrição da amostra.....	22
4.4. Estudo empírico - resultados.....	24
5. Conclusão.....	31
Referências bibliográficas.....	35
Anexos.....	38

## **Glossário**

AS- África Subsariana

GRH- Gestão de Recursos Humanos

IBM- International Business Corporation Machine

GLOBE- Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness

FDI- Foreign Direct Investment

R&S- Recrutamento e Selecção

RI- Recrutamento Interno

RE- Recrutamento Externo

SAD- Sistema de Avaliação do Desempenho

*Para o meu Pai, o grande amor da minha vida!*

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente ao meu Deus pelo cuidado e amor sempre demonstrado ao longo destes 30 anos de existência;

Ao meu Orientador, o Professor João Peixoto, pela incrível paciência e dedicação;

À minha amada Mãe e ao meu amado Pai, por todo o apoio dado e por serem os únicos e os melhores do meu mundo;

Não posso deixar de agradecer às pessoas entrevistadas que contribuíram com o seu tempo;

Muito obrigada pelo vosso importante contributo!

## **Resumo**

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) podem desempenhar um papel fundamental nas organizações, se processos como Recrutamento & Selecção, Formação & Desenvolvimento, assim como práticas de Avaliação do Desempenho e Retenção dos colaboradores, forem pensados de forma estratégica para as organizações. A gestão estratégica dos recursos humanos nas organizações pode gerar valor e promover a competitividade.

Esta pesquisa incide sobre as recentes práticas de GRH desenvolvidas na África Subsariana (AS), mais precisamente em Angola, tendo sobretudo em conta a sua relação com a cultura. Trata-se de um estudo exploratório e qualitativo, estando dividido em duas partes fundamentais: pesquisa bibliográfica e estudo empírico.

Na pesquisa bibliográfica explicamos as 6 dimensões da cultura estudadas por Hofstede e as 9 desenvolvidas no projecto GLOBE. No estudo empírico, foram realizadas 7 entrevistas com gestores e coordenadores de GRH que trabalham em diferentes organizações do sector público e do sector privado em Angola.

Os resultados provam que existem grandes empresas onde práticas como Recrutamento & Selecção, Formação & Desenvolvimento, Avaliação do Desempenho, assim como a Retenção dos colaboradores estão, em geral, bem desenvolvidas. Contudo, verificámos que alguns desafios, como o tipo de economia, o tipo de cultura, o nepotismo e a corrupção contribuem negativamente para o desenvolvimento das práticas de GRH.

**Palavras-chave:** Práticas de GRH, Cultura, África Subsariana, Angola.

## **Abstract**

The Human Resources Management (HRM) practices can play an important role in organizations, when processes such as Recruitment & Selection, Training & Development, as well as Employee Performance Appraisal and Retention are strategically thought out for organizations. Strategic HRM in organizations can generate value and promote competitiveness.

This research focuses on recent HRM practices developed in sub-Saharan Africa, more precisely in Angola, taking mainly into account its relationship with culture. It is an exploratory and qualitative study, being divided into two fundamental parts: theoretical research and empirical study.

From the theoretical point of view, we used the 6 dimensions of culture studied by Hofstede and the 9 dimensions developed by the GLOBE Project. In the empirical study, 7 interviews were conducted with HRM managers and coordinators who work in different organisations, in the public and private sector, in Angola.

The results of this study show there are large companies where practises such as Recruitment & Selection, Training & Development, Performance Appraisal, as well as Retention of employees are generally well developed. However, we have found some challenges, such as the type of economy, type of culture, nepotism and corruption, which are contributing negatively to the development of HRM practices.

**Keywords:** HRM Practices, Culture, Sub-Saharan Africa, Angola.

## **1. Introdução**

O presente trabalho de investigação procura explorar as práticas de GRH em algumas empresas localizadas em Angola, país situado na África Subsariana. A escolha pelo país deriva principalmente do facto de ter nascido em Angola e por querer estar mais familiarizada com o tema, uma vez que cresci distante da minha pátria. Para além disso, a GRH é fundamental para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Apesar do avanço da tecnologia e da substituição dos homens e das mulheres em muitos serviços, o ser humano continua a ser imprescindível para o avanço e desenvolvimento das organizações. Contrariamente ao que acontecia no passado (Bilhim, 2009), actualmente as empresas procuram ter uma maior preocupação com os seus colaboradores. Afinal, estes são os seus maiores activos.

Sousa *et al.* (2006) afirmam que as práticas de GRH podem contribuir para o desenvolvimento estratégico das organizações, capacitando-as na atracção e retenção dos colaboradores que trazem vantagem competitiva para a mesma. Este objectivo é conseguido através da implementação dos processos de Recrutamento e Selecção adequados à lógica da organização, assim como com a existência de um Sistema de Avaliação do Desempenho, de Recompensas e de Competências favoráveis, que permitam o desenvolvimento de um plano de carreira e que levem à evolução profissional dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização.

Por terem um papel fundamental no crescimento das organizações, o presente trabalho tem como objectivo geral estudar as recentes práticas de GRH em algumas empresas angolanas. Para além de uma descrição geral do caso africano e, em particular, do angolano, procuramos identificar as principais práticas em algumas empresas em

Angola, através do contacto com gestores e técnicos de gestão de recursos humanos. Procuramos abordar tanto o sector público como o privado.

Como pano de fundo para esta discussão, consideramos que as particularidades da cultura de cada país, bem como os contextos económicos, sociais e políticos de cada um, influenciam a disseminação das teorias e práticas de GRH. Dada a quase inexistência de estudos anteriores sobre o tema, este trabalho reveste-se de uma natureza apenas exploratória.

O trabalho está dividido em três partes principais. Na primeira parte procuramos fazer o enquadramento teórico a partir do conceito de cultura e as dimensões da cultura estudadas por Hofstede e no projecto GLOBE. Fazemos também a caracterização do contexto económico e social africano e apresentamos os principais desafios na GRH na África Subsariana.

A segunda parte deste estudo corresponde à metodologia, onde procurámos demonstrar as razões das nossas escolhas pelo método qualitativo e de estudo de casos (apenas utilizado de modo parcial) e pelas técnicas utilizadas, que foram a entrevista e a análise de conteúdo.

A terceira parte diz respeito aos resultados do estudo sobre o caso de Angola. Fazemos a caracterização social e política do país e apresentamos as práticas de GRH em Angola, com base nos resultados conseguidos por Hofstede e no projecto GLOBE, assim como nos resultados obtidos no estudo empírico.

Terminamos o trabalho com uma conclusão, onde apresentamos as nossas considerações finais, limitações e propostas para estudos futuros.

## **2. As práticas recentes de Gestão de Recursos Humanos na África Subariana: revisão de literatura**

### **2.1. A influência da cultura: o caso africano**

Existem várias definições para o conceito de cultura. De acordo com Schein (1985), a cultura pode ser entendida como o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para Cook e Yanow (1993), a cultura corresponde ao conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos.

Segundo Pina e Cunha *et al.* (2016), a cultura corresponde a uma herança transmitida não geneticamente, mas a partir da programação mental de uma determinada sociedade, fazendo com que estas se distingam umas das outras. Esta programação inicia-se no dia em que os indivíduos nascem e prolonga-se até ao final da sua existência.

Deste modo, a cultura tem uma natureza multidimensional e pode ser analisada a partir de vários níveis, do indivíduo, do grupo, da organização e do local (país).

Hofstede (2011) sugeriu que as diversas culturas podem ser caracterizadas de acordo com seis dimensões: *individualismo-colectivismo*, *evitamento da certeza*, *masculinidade-feminilidade*, *distância hierárquica*, *orientação de longo prazo* e *indulgência*.

Enquanto o *individualismo* descreve a importância do indivíduo e as virtudes da autoconfiança e da independência pessoal, o *coletivismo* enfatiza as inter-relações das pessoas e a importância das relações na conexão das pessoas (Hofstede, 1980). De acordo com Hofstede (2011), em sociedades onde predomina o *individualismo*, os laços sociais são mais fracos, as pessoas tendem a focar-se nas suas escolhas individuais e não no interesse do todo. Valorizam o tempo pessoal e as realizações pessoais, enquanto nas culturas ricas em coletivismo o bem-estar do grupo é mais valorizado em detrimento dos desejos individuais. Por outro lado, em sociedades coletivistas, as pessoas tendem a funcionar como um grupo, os laços estabelecidos são fortes e coesos. Existe a valorização e lealdade ao grupo/família. As leis e as opiniões são geradas de acordo com o pensamento geral, para que exista a harmonia entre todos. A transgressão das normas é tida como vergonhosa.

Para Hofstede (2005), a África Subsariana (AS) apresenta altos níveis de coletivismo, devido aos laços familiares estreitos na maioria das sociedades. Conforme mencionado anteriormente, os africanos gravitam em torno dos grupos. Essa coletividade fomenta a dinâmica de grupo, facilita a construção do espírito de equipa e minimiza os conflitos, além de criar lealdade, gerar confiança e promover um ambiente de trabalho agradável.

A *distância hierárquica* corresponde ao nível de aceitação da distribuição do poder de forma desigual dentro das instituições e das organizações de um país (Hofstede, 1980). De acordo com Ford *et al.*, (2009), numa sociedade com elevada distância hierárquica, os indivíduos projectam os seus desejos sobre os seus superiores hierárquicos, assim como têm a necessidade de manter e respeitar um afastamento (social) do seu líder. Ainda se afirma que, neste tipo de sociedades, o uso do poder é legítimo tanto para o bem como para o mal. Existe diferença entre líderes e subordinados, sendo que a hierarquia significa

desigualdade. Os subordinados esperam ordens superiores para saberem o que devem fazer. Neste tipo de sociedades, podem ainda existir maiores índices de corrupção e a distribuição de rendimentos é desigual. Contrariamente, nas sociedades onde a distância do poder é menor, o uso do poder deve ser legítimo, líderes e subordinados tratam-se como iguais, hierarquia significa desigualdade de papéis, a corrupção é rara e a distribuição dos rendimentos é mais justa. De acordo com Hofstede<sup>1</sup>, os países da AS apresentam valores elevados na dimensão distância hierárquica.

A *masculinidade vs feminilidade* diz respeito aos extremos de uma dimensão que tem, num polo, o alcance de objectivos e a ambição e, no outro, a harmonia interpessoal. Nas sociedades masculinas, homens e mulheres têm papéis distintos. O homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material; por seu turno, espera-se que a mulher seja mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Em contrapartida, nas sociedades femininas espera-se que tanto homens como mulheres sejam modestos, ternos, preocupados com a qualidade de vida e a preservação do ambiente, e sejam ainda solidários (Hofstede *et. al.* 1988).

De acordo com Kiggundu (1988; *cit. in.* Littrell, 2011), a alta orientação de afiliação dentro da cultura africana sugere fortemente que as sociedades africanas exibem algum grau de feminilidade. De facto, alguns investigadores observam que as sociedades africanas tendem para o lado feminino (Hofstede, 2005; Pomerantz, 2004).

O *evitamento da incerteza* é definido como a extensão em que os membros de uma determinada sociedade se sentem ameaçados por situações incertas ou desconhecidas. Trata-se também de uma dimensão com dois pólos distintos, o forte e o fraco (Ford *et al.*, 2009). O evitamento da incerteza está de igual modo relacionado com a ansiedade,

---

<sup>1</sup> <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>  
[Acedido no dia 06 de Setembro de 2019].

necessidades de segurança e dependência de especialistas (Hofstede, 1980). Corresponde também à capacidade que as pessoas têm em lidar com o desconhecido.

Neste aspecto, um estudo realizado por House *et al.* (2004 *cit. in.* Oppong, 2013) demonstra pontuações intermédias para a AS. Os autores confirmam que as culturas africanas são moderadas quanto ao evitamento da incerteza.

A *orientação de longo prazo* representa o grau em que as pessoas ou grupos se focalizam em objectivos de longo prazo, como, por exemplo, o investimento em educação, assim como na forma como gerem o seu tempo nas suas relações com os outros.

Nesta dimensão, de acordo com Hofstede<sup>2</sup> a AS apresenta níveis moderados, o que significa que existe uma tendência para evitarem o risco, não serem adeptos à mudança, e para não estimular a iniciativa (Hofstede, 2005).

Finalmente, a *indulgência* demonstra o grau em que as pessoas tentam controlar os seus desejos e impulsos (Pina e Cunha, 2016). Segundo Pomerantz (2004), a AS apresenta valores elevados nesta dimensão o que demonstra que os africanos detêm um forte espírito de liberdade, ou seja, não retraem os seus desejos e aspirações.

Apesar da importância dos estudos de Hofstede, a literatura apresenta algumas críticas ao modelo desenvolvido por este psicólogo social. Macksweeney (2002) estabelece cinco pontos fracos ou críticas: o primeiro é que estas pesquisas não são as mais adequadas para medir diferenças culturais; o segundo é que as nações não são as melhores unidades para o estudo da cultura; o terceiro é que um estudo de subsidiárias de uma empresa não pode fornecer informações sobre culturas nacionais inteiras; o quarto é que os dados da IBM são antigos e, por isso, obsoletos; por fim, o modelo apresenta dimensões insuficientes.

---

<sup>2</sup> <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-geert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [Acedido no dia 06 de Setembro 2019].

Foi devido às insuficiências da teoria de Hofstede que se desenvolveram outras de perspectiva semelhante. Por exemplo, o projecto GLOBE foi desenvolvido em 62 países e teve como objetivo descrever, compreender e predizer o impacto de variáveis culturais específicas na liderança, assim como na eficácia desses processos.

Tem dimensões semelhantes às de Hofstede, como *evitamento da incerteza*, *distância do poder*. Contudo, eleva o estudo adicionando outras dimensões, nomeadamente o *colectivismo societário*, o *colectivismo de endogrupo*, o *igualitarismo sexual*, a *assertividade*, a *orientação para o futuro*, a *orientação para o desempenho* e a *orientação humana*. É, portanto, composto por 9 dimensões (Javidan *et. al.*, 2005). As definições de cada dimensão estão disponíveis no Anexo 1.

Apesar de terem sido estudados poucos países da AS, o projecto GLOBE<sup>3</sup> apresenta alguns resultados gerais para as nove dimensões estudadas nesta região. Para o *colectivismo do endogrupo* e *distância do poder* as pontuações são elevadas, no entanto apresentam pontuações baixas para o *igualitarismo sexual*. Já para o *evitamento da incerteza*, *colectivismo institucional*, *assertividade*, *orientação para o desempenho*, *orientação humana* e *orientação para o futuro* apresenta valores intermédios.

Mais em geral, tais resultados demonstram que nas sociedades africanas a distribuição desigual social e de privilégios é aceite. No entanto, são caracterizadas por serem sociedades que procuram manter os laços familiares vivos e expressam orgulho e lealdade tanto no seio organizacional como no ambiente familiar. Os membros destas sociedades não esperam que o poder seja distribuído de forma desigual e verifica-se também a desigualdade de géneros. Os papéis dos homens e das mulheres estão definidos de forma precisa. Apesar dos resultados obtidos, o projecto GLOBE mais indica que os indivíduos nesta sociedade desejam que futuramente exista uma melhor distribuição do

---

<sup>3</sup> <https://globeproject.com/results/clusters/sub-saharan-africa?menu=list#list> [Acedido no dia 06 de Setembro de 2019].

poder, assim como mais igualdade de género para poderem confiar nas regras e nos procedimentos sociais que aliviem a imprevisibilidade.

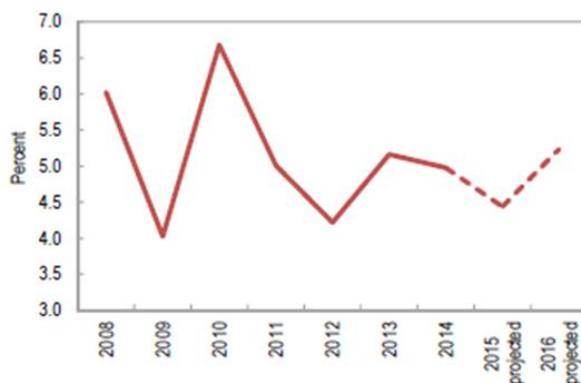
De forma geral, os resultados destacados no projecto GLOBE confirmam as conclusões levantadas sobre as dimensões da cultura na AS estudadas por Hofstede.

## 2.2. O contexto económico e social africano

O continente africano é agraciado por vários recursos naturais e humanos (African Development Bank, 2015). Actualmente, a população africana é composta por mais de 1000 milhões de pessoas, tornando-se o segundo continente com maior densidade populacional, na sua maioria jovem. A sua riqueza natural é definitivamente indiscutível. O continente é rico em minério, petróleo, a fauna e a flora abundam de forma expansiva. É importante ainda acrescentar que as longas extensões de terra e as condições climáticas abonam de modo favorável para o desenvolvimento da produção agrícola (Banco Mundial, 2018).

O crescimento económico na África Subsariana, medido pelo PIB (Produto Interno Bruto), foi favorável até meados de 2014, tal como podemos verificar na Figura N° 1.

FIGURA 1- Taxa de crescimento do PIB na África Subsariana entre 2008-2016



FONTE: International Monetary Fund, Regional Economic Outlook: Sub-Saharan Africa, 2015.

O crescimento verificado foi impulsionado pelo forte investimento em infra-estruturas, o equilíbrio do dólar, assim como a exportação do petróleo.

Apesar dos níveis de crescimento económico recente e da potência dos seus recursos naturais e humanos, o continente africano é referenciado várias vezes pelos reduzidos índices de desenvolvimento. O acesso à educação, à saúde e ao saneamento básico continuam distantes para a grande maioria dos cidadãos africanos, assim como o acesso à água potável. Estes flagelos geram, como esperado, a propagação de doenças e elevadas taxas de mortalidade.

Para Kanayo (2014), a pobreza pode ser entendida como a incapacidade que o indivíduo tem em aceder a necessidades básicas, como vestuário, alimentação e habitação.

De acordo com o Banco Mundial (2018), mais de mil milhões de pessoas no mundo encontram-se em situação de pobreza extrema, sendo que 26% estão localizadas na África Subsariana. A África Subsariana continua a ser uma das regiões mais empobrecidas do mundo, não fazendo valer a sua tamanha riqueza natural.

O continente africano ainda é marcado por várias crises sociopolíticas, conflitos armados, doenças, corrupção, fome e constante declínio dos padrões de vida. A estas calamidades acrescentam-se ainda as dificuldades que o mercado tem de fornecer produtos e serviços, assim como oportunidades de emprego e formação para a população. A maior parte dos países africanos continua economicamente dependente da agricultura, sendo que dois terços da população africana obtêm o seu sustento a partir deste primeiro sector, garantindo emprego para a população e influenciando o PIB. Em média, mais de 70% da população activa dos países africanos está empregada dentro do setor informal (Agénor, 1996).

Os países africanos têm vindo a receber um volume crescente de investimento estrangeiro e a inserir-se nas redes de globalização mundial.

Addison *et al.* (2006) definem Investimento Directo Estrangeiro (*Foreign Direct Investment* - FDI) como a aquisição, por parte de uma empresa estrangeira, de um interesse duradouro ou controle de gestão efetivo sobre uma empresa de outro país, distinguindo-se dos fluxos de portfólio, que consistem em fluxos de capital e emissões de títulos adquiridos por investidores estrangeiros.

Rothenberg (2003:4) define globalização como um processo de integração de diferentes economias mundiais. Segundo ele, a globalização é “a aceleração e intensificação da interação e integração entre pessoas, empresas e governos de diferentes nações. Este processo tem efeitos no bem-estar humano (incluindo saúde e segurança pessoal), no meio ambiente, na cultura (incluindo ideias, religião e sistemas políticos), no desenvolvimento económico e na prosperidade das sociedades em todo o mundo”.

De acordo com Ncube, Lufumpa & Vencatachellum (2011), a economia africana tem sido fortemente alimentada a partir de volumosos investimentos estrangeiros, nomeadamente China, Índia e Brasil, assim como da África do Sul, desde 2000. Os autores sugerem ainda que a China se tornou o maior investidor em África nas últimas décadas, sendo vários os países que têm beneficiado da ajuda financeira: Angola, Moçambique, Nigéria, Gana, entre outros.

O investimento estrangeiro nos países em questão é efectuado sem existir uma preocupação pelas lacunas de competências locais, pois existe uma grande aposta no recrutamento de expatriados, aumentando neste sentido os desafios dos gestores e os custos envolvidos no processo.

Apesar dos investimentos estrangeiros, as economias nacionais continuam a apresentar taxas de crescimento relativamente baixas, quando comparadas com outras

regiões emergentes do mundo, o que resulta, entre outros aspectos, das persistentes crises financeiras existentes nos países da África Subsariana, nomeadamente Angola.

Estes mercados são também caracterizados por reduzidos níveis de escolaridade e competências básicas enfraquecidas (Addison *et al.*, 2006).

### **2.3. Práticas de GRH na África Subsariana: principais desafios**

Kamoche (2012) afirma que, nas últimas décadas, se tem verificado o crescimento de literatura sobre gestão de recursos humanos em África. No entanto, a sofisticação teórica não tem acompanhado as práticas de gestão, pois estas continuam, na sua maioria, pouco elaboradas e demasiado tradicionais. Esta realidade pode ser justificada pela grande expressão do sector informal nas economias em desenvolvimento, tanto em termos de PIB como em termos de emprego. Como vimos anteriormente, de acordo com Agénor (1996), em média, mais de 70% da população activa nas economias em desenvolvimento é empregada no sector informal. De acordo com o Global Index Competitiveness Report (2018), a África Subsariana apresenta níveis baixos em termos de competitividade, assim como fraca adopção de práticas de gestão de recursos humanos.

No entanto, é importante referir que, com a proliferação de multinacionais na África Subsariana, se tem verificado o interesse na criação de medidas que garantam a melhor gestão dos recursos humanos. Por exemplo, em Moçambique, algumas empresas procuram o melhor enquadramento dos expatriados com a concessão de habitações, com um sistema de segurança eficaz e formação técnica, para que a sua adaptação seja mais facilitada (Horwitz, 2015).

Esta realidade não está presente em todos os sectores, pois, tal como foi mencionado anteriormente, a agricultura continua a ser uma das principais fontes de emprego na

África Subsariana, assim como outras actividades do sector informal, nomeadamente o comércio informal e pequenas empresas pouco desenvolvidas.

Kamoche (2002) e Anakwe (2002) afirmam que, na África Subsariana, os ambientes de trabalho ainda são muito instáveis, o que impede a planificação. Verifica-se uma forte interferência do Estado nos processos de recrutamento e de selecção dos candidatos, práticas de gestão e estilos de liderança inapropriados, colaboradores com *skills* reduzidos, ausência de uma estratégia organizacional coerente, escassez de recursos tecnológicos e de gestão necessários para que as operações sejam bem-sucedidas, infraestruturas precárias, nepotismo, corrupção, chauvinismo étnico (nacionalismo exagerado). África é um continente extremamente complexo e multifacetado, sendo que as relações entre os países podem ser caracterizadas pela resistência local, ressentimento, hostilidade, mas ao mesmo tempo apoio e facilitação.

Apesar do crescimento de pesquisas sobre as práticas de gestão de recursos humanos na África Subsariana, os gestores continuam a enfrentar vários desafios no terreno. A compreensão da importância da correcta aplicação das práticas de GRH para o crescimento e desenvolvimento das organizações, de forma a gerarem vantagem competitiva, ainda não é uma realidade em muitos países.

As pesquisas realizadas (Lawal, 2007 e World Bank, 2001) apresentam algumas razões, mas as mais mencionadas são o nepotismo e a corrupção, que, por sua vez, geram pobreza e desorganização que podemos considerar crónica.

O nepotismo pode ser entendido como a selecção preferencial de pessoas de acordo com o grau de parentesco ou de amizade em processos de contratação (Mulder, 2012, *cit. in* Pudgett *et. al.*, 2015). Existem autores (Arasli & Tumer, 2000) que defendem que o fenómeno é frequente em empresas de menores dimensões e é dominante nos países em desenvolvimento, que, como sabemos, correspondem à maior parte dos países da África

Subsariana. Outros estudiosos (Khatri & Tsang, 2003) acreditam que ocorre em organizações maiores.

Arasli e Tumer (2008), assim como Padgett e Morris (2005), apontam algumas consequências possíveis para aqueles que observam a sua prática, nomeadamente a redução dos níveis de satisfação no trabalho, fraco comprometimento organizacional e diminuição dos níveis de motivação.

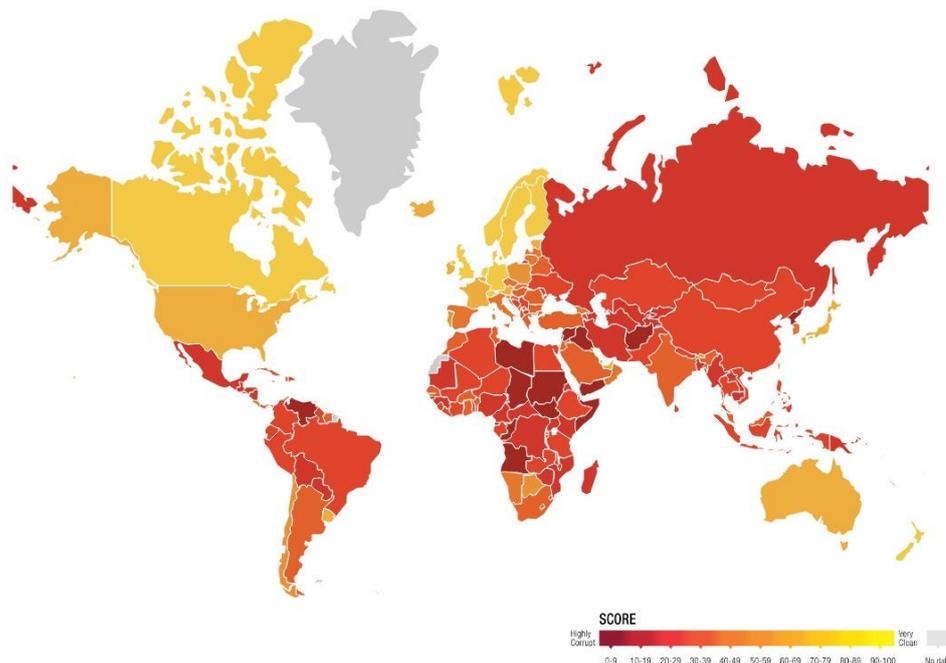
Aliada ao nepotismo, de acordo com Obamuyi e Olayiwola (2019), a corrupção pode ser considerada o uso abusivo de poder para benefício pessoal, fazendo-se uso de armas como a extorsão ou o suborno para obter vantagens competitivas. A raiz da corrupção está nas instituições burocráticas e políticas e o seu efeito no desenvolvimento varia de acordo com as condições do país.

Um estudo realizado na Nigéria, pelos mesmos autores, confirma que a corrupção tem impacto negativo no desenvolvimento do capital humano e que o contrário pode acontecer se existir uma forte instituição de direito, serviços públicos e outras instituições governamentais.

De acordo com a Transparency International (2019), a África Subsariana é a região que apresenta pontuações mais baixas no índice de corrupção. O que significa a não concretização das suas estratégias anticorrupção, o que configura ser uma área onde a corrupção é bastante facilitada. Verificar Figura N° 2.

É descrita como uma região com fortes contrastes políticos e socioeconómicos, que apresenta desafios antigos que não têm tido nenhum tipo de resolução. Muitos dos seus países lutam contra instituições ineficazes e valores democráticos fracos, que ameaçam os esforços de combate à corrupção.

FIGURA Nº 2- Índice de Corrupção Mundial



FONTE: Transparency International, 2019.

A corrupção constitui uma desvantagem para os processos e instituições democráticos e, com efeito, prospera onde faltam instituições responsáveis e competentes para um combate assertivo e activo (Obamuyi e Olayiwola, 2019).

O tribalismo, por sua vez, por questões históricas e sociológicas, é visto também como um desafio, na medida em que está inserido no tecido social africano e desempenha um papel determinante na forma como as pessoas pensam, socializam e aceitam os seus líderes. Em ambientes sociais e nas organizações, os líderes são escolhidos e aceites devido às suas origens. O tribalismo fornece uma estrutura organizacional tóxica para o nepotismo, a intolerância e os atos ocasionais de violência.

O desenvolvimento dos recursos humanos está ligado às competências e ao conhecimento dos indivíduos (Horwitz *et al.*, 1996). A educação na AS é também um grande desafio para o desenvolvimento das práticas de GRH, na medida em que a

qualidade do ensino é insuficiente para assegurar a literacia ao longo da vida ou criar as bases de formação contínua.

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Opções metodológicas: técnicas utilizadas**

A pesquisa teve duas etapas: a primeira baseada em análise bibliográfica e a segunda num estudo empírico.

A análise bibliográfica foi realizada a partir da pesquisa de várias bases de dados. As mais destacadas foram as seguintes: B-On, Scopus, Scielo, Google Scholar, INE Angola. As consultas de livros sobre a temática também serviram de complemento para a primeira etapa do nosso estudo. O estudo teve início em Março de 2017, mas foi interrompido por motivos pessoais em Agosto do mesmo ano. Em Março de 2018 retomámos as pesquisas, que terminaram em Setembro do mesmo ano.

É importante referir que tivemos alguma dificuldade para encontrar estudos sobre o tema estudado, pois as referências bibliográficas sobre ele são muito escassas.

A abordagem que escolhemos para este trabalho de investigação é a qualitativa, uma vez que este tipo de abordagem “visa o estudo dos significados intersubjetivos, situados, construídos e usados; elegem formas flexíveis de captar informação e recorrem basicamente a uma linguagem conceptual; estudam a vida social no seu próprio quadro natural sem distorcer ou controlar” (Moreira, 2007:50).

Uma das técnicas utilizadas no método qualitativo é o estudo de casos. O método de estudo de casos é adequado para estudos de pequenas dimensões, quer a nível geográfico ou humano. Neste tipo de método, verifica-se a selecção de uma pequena área geográfica ou um número limitado dos indivíduos como sujeitos do estudo, o que permite

a análise atenta dos dados num contexto específico (Yin, 1994). No nosso trabalho, os casos escolhidos foram abordados de forma apenas superficial.

Relativamente à recolha de dados, escolhemos a entrevista semi-estruturada. A entrevista é a técnica em que o entrevistador se apresenta perante o entrevistado e lhe formula perguntas com objetivo de obter dados que interessem à investigação. Trata-se de uma conversa intencional, onde se pretende obter mais informações sobre a temática em estudo (Boni & Quarema, 2005).

Criámos um guião de entrevista, que pode ser encontrado no Anexo N° 2. O guião está dividido em três partes fundamentais: i) a identificação dos entrevistados, ii) as práticas de gestão de recursos humanos e iii) os desafios principais. As entrevistas foram realizadas via contacto telefónico, por os entrevistados estarem em Angola, e gravadas com a autorização destes.

Foram contactadas 20 pessoas, gestores ou técnicos de recursos humanos a trabalhar em Angola, que inicialmente responderam positivamente. Porém, apenas 7 entrevistas foram efectivamente realizadas. O receio de superiores e a dependência de outras pessoas para o acesso à informação foram algumas razões apresentadas para a não realização das entrevistas restantes. Nas limitações do estudo, explicaremos melhor esta parte.

A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para o tratamento da informação recolhida (Bardin, 2009). Construámos uma tabela composta por 8 colunas e 4 linhas, onde inserimos as três principais partes abordadas nas entrevistas: i) identificação do entrevistado, ii) as práticas de GRH e os iii) principais desafios. Completamos os espaços com as informações obtidas através das gravações.

As entrevistas foram realizadas em Julho de 2019. Apesar do seu escasso número, acreditamos que têm potencial para uma primeira aproximação ao tema. Dada a

inexistência de estudos anteriores nesta área, os resultados devem ser considerados apenas exploratórios.

## **4. O caso de Angola**

### **4.1. Caracterização económica, social e política**

De acordo com o Country Watch (2019), Angola é um dos principais produtores e exportadores de petróleo de África, ultrapassado apenas pela Nigéria. A produção de petróleo representa cerca de 50% do PIB do país, 80% das receitas estatais do governo e 95% das exportações. Angola é também o quarto maior produtor de diamantes em bruto do mundo: os diamantes representam cerca de 95% das exportações não petrolíferas do país e cerca de 10% do PIB não petrolífero.

Apesar de rico em recursos naturais, considerável potencial hidroelétrico, várias extensões de terra para produção agrícola, assim como chuvas adequadas, as marcas deixadas pela guerra civil e corrupção generalizada levaram a uma incorrecta gestão, produzindo um desenvolvimento económico muito abaixo do real potencial dos sectores industrial, manufatureiro e agrícola (Neto & Jamba (2016); Juhari 2018).

Por isso, não é uma surpresa Angola ocupar o 147º lugar entre 189 países no índice de desenvolvimento humano das Nações Unidas, fazendo parte do grupo de países com níveis médios de desenvolvimento (United Nations Development Programme (2018)).

A antiga colónia portuguesa, independente desde 1975, fica localizada na costa oeste do continente africano, tem uma área de 1,246.700 Km<sup>2</sup>, uma população de quase 30 milhões de habitantes, na sua maioria jovens. A esperança média de vida em Angola é de cerca de 61 anos. Os maiores grupos étnicos são o Ambundo (25%), o Ovimbundo (30%) e o Bakongo (10%) (Caetano & Silva, 2015).

Apesar da libertação das correntes portuguesas, Angola viveu cerca de 27 anos de guerra civil, promovida pelos antigos movimentos de libertação, o MPLA e a UNITA, com o apoio e interesse de outros países (Pearce, 2012).

Durante o conflito, o MPLA governou nas cidades controladas pelo Estado e a UNITA nas áreas rurais. Após o assassinato do líder da UNITA, o General Jonas Malheiros Savimbi, o país alcançou a tão esperada paz em 2002.

Com o fim da guerra armada, o MPLA assumiu o poder e desde então tem sido o partido a governar. Teve como Presidentes, Agostinho Neto por quase quatro anos, Lúcio Lara durante 11 dias e José Eduardo dos Santos por quase 40 anos. O Senhor João Lourenço é o actual Presidente, eleito em Setembro de 2017. Apesar dos seus esforços, Angola continua a viver crises económicas, sociais e políticas que parecem não ter fim.

A maior parte da população vive abaixo do nível aceitável de pobreza, a taxa de mortalidade continua elevada, a educação pública é fraca, o sistema de saúde é pobre, as infra-estruturas continuam danificadas pela guerra na maior parte do território, há excesso de poluição, saneamento básico inexistente, ausência de água canalizada e sistema eléctrico, entre outros problemas (ANEME,2016).

Segundo Liberato (2015:38) “a construção é desordenada e não obedece a nenhum plano de urbanização, as ruas são constituídas por becos apertados e são na sua maioria esburacadas, com esgotos a céu aberto e rodeados de lixo, resultando em cheiro nauseabundo. Os bairros apresentam igualmente uma vida nocturna muito intensa, com música alta, venda de alimentos e sobretudo de álcool, a qualquer dia, sendo locais inóspitos para o exercício da actividade policial”.

A inflação e a escassez de alimentos são também problemas que afligem o quotidiano de muitos angolanos. A moeda nacional, o Kwanza, está desvalorizada (Global Entrepreneurship Monitor, 2012).

A guerra armada terminou em 2002, mas a fome e a miséria têm trazido outros conflitos, que têm ceifado vidas de forma descontrolável. Os altos níveis de criminalidade têm assombrado a vida de muitos angolanos conforme menciona o Comandante Geral da Polícia Orlando Bernardo<sup>4</sup>.

Apesar de ser consagrado na Constituição da República de Angola como o dever, (Lei 17/16)<sup>5</sup>, a educação de qualidade, gratuita e acessível a todos continua a estar determinada apenas num pedaço de papel. Angola continua a apresentar taxa de analfabetismo elevadas. A UNICEF (2016) afirma que existe uma forte correlação entre pobreza nacional e os níveis de educação e que em Angola identifica-se uma grande dificuldade para alcançar a educação básica de qualidade para todos. Angola é o 6º país com a menor taxa de conclusão do ensino primário (Banco Mundial, 2018). Os Censos realizados em 2014 (UNICEF, 2016), asseguram que 48% da população com 18 ou mais anos não têm nenhum nível de escolaridade concluído.

O Inquérito de Indicadores Múltiplos e de Saúde de 2016 calcula que em 2018, 29% das crianças dos 5 aos 11 anos não frequentam o ensino primário. Este valor demonstra que quase 1,9 milhões de crianças estão excluídas do ensino. O mesmo relatório informa que 60% das crianças entre os 12 e 18 anos não frequentam o ensino secundário, ou seja 2,9 milhões de crianças. (UNICEF, 2016). Este quadro é efectivamente um problema para a sociedade e continuará quando estas crianças crescerem e forem inseridos no mercado de trabalho.

De acordo com os dados obtidos pelo AICEP (2017), a agricultura continua a ser o principal meio de subsistência para a maioria da população angolana. Corresponde a 45% da força laboral e apenas 11% do PIB total. Em contrapartida, a indústria e os serviços,

---

<sup>4</sup> <https://www.plataformamedia.com/en-uk/news/society/interior/crime-in-angola-rises-by-57-in-2018-10617762.html> [Acedido no dia 08 de Setembro de 2019].

<sup>5</sup> [www.governo.gov.ao/download](http://www.governo.gov.ao/download)

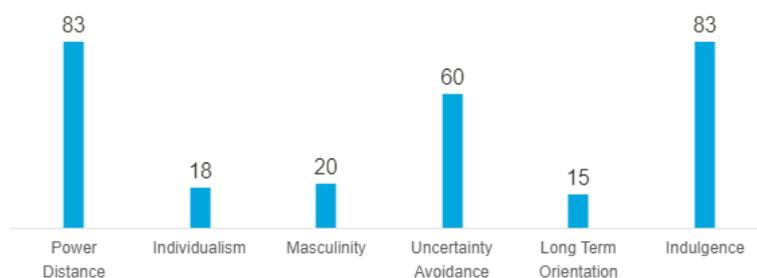
que ocupam 51.6% e 37.5% do PIB, respectivamente e empregam 55% da força total do mercado de trabalho.

#### 4.2. As práticas de GRH em Angola: modelo de Hofstede

Para a melhor compreensão das práticas de gestão de recursos humanos em Angola, é importante percebermos primeiramente as suas diferentes características em termos culturais.

A Figura Nº 3 representa os valores das seis dimensões de cultura criadas por Hofstede para Angola: *Distância do Poder*, *Individualismo-Colectivismo*, *Masculinidade-Feminilidade*, *Evitamento da Incerteza*, *Orientação a Longo Prazo* e *Indulgência*.

FIGURA 3- Dimensões da Cultura: Resultados para Angola



Fonte: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/angola/> (acedido em 20/08/2019)

Hofstede<sup>6</sup> explica que, ao ter uma pontuação alta de 83 na dimensão *Distância do Poder*, Angola demonstra ser uma sociedade hierarquizada, onde todos têm a sua devida posição e isso não é discutível. As pessoas aceitam a hierarquia. Dentro de uma

<sup>6</sup> <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/angola/> [Acedido no dia 20 de Agosto de 2019].

organização a hierarquia é vista como desigual, ou seja, existe a distribuição desigual do poder, sendo que este é centralizado. Os subordinados esperam que lhes seja dito o que fazer e não têm liberdade para inovar. O chefe ideal é um autocrata benevolente.

Relativamente ao *individualismo*, Angola apresenta uma pontuação baixa de 18, o que confirma ser uma sociedade colectivista. Para este tipo de sociedade, a lealdade é tão importante que muitas vezes substitui a maioria das outras regras que a fundamentam. Ela é a base dos relacionamentos familiares (directa e extensa). Nas sociedades coletivistas, a falta ou ofensa leva à vergonha social e à perda de valor para a sociedade.

Nas organizações o relacionamento entre chefes e colaboradores é determinado de acordo com os padrões morais (*like a family link*). Por exemplo, as promoções e contratações podem ser realizadas de acordo com as considerações do grupo interno do funcionário, uma vez que a gestão é de grupos.

Com uma pontuação muito baixa de 20 na dimensão *masculinidade*, Angola é considerada uma sociedade relativamente feminina. O foco é “trabalhar para viver”. Os gestores de recursos humanos lutam por consenso, as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida a nível profissional. Os conflitos são resolvidos através do compromisso e da negociação. Incentivos como tempo livre e flexibilidade são favorecidos.

Para a dimensão *evitamento da incerteza*, Angola tem uma pontuação relativamente alta de 60. Existe, portanto, uma procura de evitar a incerteza. Os países que apresentam uma pontuação alta para esta dimensão mantêm códigos rígidos de crenças e comportamentos, são intolerantes com ideias e comportamentos pouco ortodoxos. Neste tipo de culturas há uma necessidade emocional de regras, mesmo que as regras nunca pareçam funcionar; o tempo é algo bastante valorizado, as pessoas são batalhadoras e não recebem o trabalho pesado; a precisão e a pontualidade são a norma, a inovação não é

valorizada, a segurança e a comodidade são elementos importantes na motivação individual.

Quanto à *orientação a longo prazo*, a cultura angolana pode ser caracterizada como normativa, devido à pontuação muito baixa de 15 para esta dimensão. Indivíduos em tais sociedades têm uma forte preocupação em estabelecer a verdade absoluta, exibem grande respeito pelas tradições, uma tendência relativamente baixa para economizar no futuro, foco em resultados rápidos.

A sexta dimensão, a *indulgência*, apresenta uma pontuação elevada de 83. Angola é definitivamente um país indulgente. Pessoas em sociedades com alta pontuação em Indulgência geralmente demonstram disposição para realizar os seus impulsos e desejos, especialmente no que diz respeito à vida social. Possuem uma atitude positiva e têm uma tendência ao optimismo. Para além disso, valorizam mais o tempo de lazer, agem como bem entendem e gastam dinheiro como desejam.

O projecto GLOBE<sup>7</sup> ainda não contempla resultados precisos para Angola, por isso complementamos o estudo com esses dados.

#### **4.3. Estudo empírico - descrição da amostra**

A amostra é composta por 7 indivíduos do sexo feminino que trabalham em GRH, no sector privado e estatal, em Angola (Luanda e Benguela). As dimensões das empresas são diversas, existindo tanto pequenas como grandes organizações. Os sectores de actividade são variados, incluindo banca, telecomunicações, petrolífera, educação, comércio e serviços e consultorias. A experiência de trabalho em GRH varia entre 3 e 10 anos. Na tabela Nº 1 consta a descrição de cada participante.

---

<sup>7</sup> <https://globeproject.com/>

TABELA 1- Caracterização da amostra.

<p><b>Entrevista 1</b></p>	<p>Gestora de projectos em Gestão de Recursos Humanos numa organização que opera na área de consultoria em GRH, no sector privado. É constituída por cerca de 10 colaboradores.</p> <p>Principais responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento e Selecção;</li> <li>- Processamento Salarial.</li> </ul> <p>Trabalha em GRH desde 2009.</p>
<p><b>Entrevista 2</b></p>	<p>Gestora de GRH numa empresa de comércio e serviços constituído unicamente por capitais angolanos. É composta por cerca de 1.200 colaboradores nacionais (angolanos) e 250 colaboradores estrangeiros.</p> <p>Principais responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidera uma equipa de 10 pessoas;</li> <li>- Recrutamento e Selecção;</li> <li>- Gestão do Processo Individual dos colaboradores (fornecer os meios necessários para que possam trabalhar, como por exemplo telemóveis, computadores, carros. Quando o colaborador é estrangeiro, também providencia o local de residência e todos os documentos legais, como visto de trabalho;</li> <li>- Processamento Salarial.</li> </ul> <p>Trabalha em GRH desde 2010.</p>
<p><b>Entrevista 3</b></p>	<p>Coordenadora de GRH e Docente na área de GRH numa organização educativa. A organização é composta por cerca de 130 colaboradores.</p> <p>Principais responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento e Selecção;</li> <li>- Preparação de programas de formação;</li> <li>- Tarefas administrativas como construção do mapa de férias, processamento salarial.</li> </ul> <p>Trabalha em GRH desde 2012.</p>
<p><b>Entrevista 4</b></p>	<p>Coordenadora de GRH numa empresa do sector privado de Consultoria em GRH, contabilidade e finanças. É composta por cerca de 20 colaboradores.</p> <p>Principais responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processamento salarial;</li> <li>- Mapa de férias;</li> <li>- Departamento jurídico (contratações, procedimentos disciplinares);</li> <li>- Planeamento de formações;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de tarefas;</li> <li>- Gestão dos benefícios dos colaboradores internos e externos.</li> </ul> <p>Trabalha em GRH desde 2012.</p>
<b>Entrevista 5</b>	<p>Gestora de Recursos Humanos numa empresa do sector petrolífero, sector público. É uma organização que emprega cerca de 13.000 colaboradores.</p> <p>Principais responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de eficiência dos quadros, identificando quantos são, o que estão a fazer, os activos e os colaboradores de excelência.</li> </ul> <p>Trabalha em GRH desde 2009.</p>
<b>Entrevista 6</b>	<p>Gestora de Recursos Humanos numa empresa do ramo das telecomunicações, no sector público. A organização é composta por cerca de 3000 colaboradores.</p> <p>Principais responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento dos colaboradores dentro da organização, desde o seu momento de entrada até à sua saída;</li> <li>- Planeamento das necessidades de formação;</li> <li>- Gestão e Avaliação do Desempenho dos colaboradores;</li> <li>- Actualização de divulgação dos manuais e de modelos que sustentam as políticas de gestão de carreiras.</li> </ul> <p>Trabalha em GRH desde 2012.</p>
<b>Entrevista 7</b>	<p>Técnica de Recursos Humanos no sector da banca do sector privado. Contém cerca de 1700 colaboradores.</p> <p>Principais responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de carreiras.</li> </ul> <p>Trabalha em GRH desde 2016.</p>

FONTE: Elaboração própria.

#### 4.4. Estudo empírico - resultados

A Gestão de Recursos Humanos tem diferentes graus de desenvolvimento em Angola. A pesquisa empírica realizada comprovou que existe, cada vez mais, a preocupação com o desenvolvimento de práticas de GRH que estimulem o desenvolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, o crescimento das

organizações. No entanto, algumas práticas encontram-se em processo de desenvolvimento, devido ao período de funcionamento apenas recente de algumas organizações. Por exemplo, um dos entrevistados afirmou que “As práticas de GRH realizadas pela organização encontram-se em processo de desenvolvimento, nomeadamente o Sistema de Avaliação de Desempenho” (Entrevista 1, consultoria-pequena dimensão).

De forma geral, os colaboradores são tidos como os principais activos dentro das organizações, por isso todas as práticas são pensadas para os mesmos. Como nos foi afirmado, “a organização valoriza as suas pessoas. Todas as práticas de GRH estão viradas para as pessoas” (Entrevista 7, banca- grande dimensão).

As principais práticas de GRH desenvolvidas nas organizações contactadas são as triviais tarefas administrativas associadas à função, como o processamento salarial, a organização do mapa de férias dos colaboradores, contratações, procedimentos disciplinares. Para além disso, é efectuado o Recrutamento & Selecção; a Integração & Acolhimento; a Formação, que nas empresas estudadas não está alocada ao Desenvolvimento; a Gestão e Avaliação do Desempenho; e a Retenção dos Colaboradores.

Para o Recrutamento & Selecção (R&S) verifica-se a preocupação com o Recrutamento Interno (RI), uma vez que para as organizações é uma forma de estimular a motivação dos colaboradores, para que estes entendam que o seu trabalho é valorizado pela empresa. Quando se verifica a impossibilidade do preenchimento da vaga com o RI, recorrem ao Recrutamento Externo (RE). O RE pode ser realizado por outras empresas que efectuam recrutamento mais especializado tal como referido por dois entrevistados: “o recrutamento externo é realizado por empresas externas” (Entrevista Nº 5, organização

petrolífera, grande dimensão); “Este tipo de recrutamento é realizado por uma empresa externa” (Entrevista N° 4, consultoria e fiscalidade- pequena dimensão).

Após o diagnóstico de necessidades, é efectuada a publicação do anúncio da oferta nas plataformas de informação, na página da organização e também no *LinkedIn*. Em seguida é realizada a triagem curricular e o contacto ao candidato. Conforme referido por uma entrevistada “é sempre enviado um e-mail a todos os que participaram com feedback positivo ou negativo” (Entrevista N° 4, consultoria e fiscalidade- pequena dimensão).

Após aceitação do candidato, é realizada a entrevista, que pode ter lugar em duas fases e são também realizados testes. De acordo com três entrevistas “a atracção de pessoas é efectuada através de anúncios. Em seguida, é realizada a triagem curricular, a avaliação através de testes psicotécnicos, dinâmicas de grupo, entrevistas com os GRH e técnicos da área” (Entrevista N° 6, organização das telecomunicações- grande dimensão); “No processo de R&S são aplicados testes de conhecimento tendo em conta a função solicitada (onde a nota mínima é de 70%), testes de português, de matemática, testes psicotécnicos e são também realizadas dinâmicas de grupo” (Entrevista N° 4, consultoria e fiscalidade- pequena dimensão); “no processo de recrutamento são realizados testes de raciocínio lógico, numérico, comunicação, língua, comportamentais e *soft skills*” (Entrevista N° 5, organização petrolífera- grande dimensão).

O recrutamento por indicação também é valorizado, uma vez que acreditam que a entrada de um colaborador na organização, por indicação de outro actual colaborador, é um facto positivo, uma vez que de acordo com uma entrevistada “é melhor contratar alguém por indicação, porque vem directamente do nosso actual colaborador. Isto gera mais confiança “(Entrevista N° 7, banca- grande dimensão).

A Integração & Acolhimento (A&I) dos colaboradores é outra etapa comum para as organizações angolanas, onde os colaboradores têm a possibilidade de conhecer “a

missão, visão e os valores da organização” (Entrevista 2, comércio e serviços- grande dimensão).

Conforme dito anteriormente, a Formação não está associada ao Desenvolvimento. Surge, portanto, como um processo único. A Formação é obrigatória por lei e é definido um orçamento anual de acordo com as necessidades dos colaboradores. Conforme dito por uma entrevistada “é obrigatório por lei todas as empresas terem um plano de formação. O levantamento das necessidades de formação é efectuado no início de cada ano com os trabalhadores e chefes directos” (Entrevista Nº 4, consultoria e fiscalidade- pequena dimensão).

A Gestão e Avaliação do Desempenho, apesar de ser bastante importante para as organizações, é uma ferramenta que, para algumas organizações, se encontra em processo de construção, devido à existência recente das organizações no mercado. Uma entrevistada referiu que “as práticas de GRH realizadas pela organização encontram-se em processo de desenvolvimento, nomeadamente o Sistema de Avaliação de Desempenho (Entrevista Nº 1, consultoria- pequena dimensão). Outra afirmou que “o processo já foi desenhado, mas ainda não foi aplicado (Entrevista 3, organização educativa- pequena dimensão). Uma terceira entrevista assegurou que “o Sistema de Avaliação de Desempenho vai ser implementado apenas este ano” (Entrevista Nº 4, consultoria e fiscalidade- pequena dimensão).

No entanto, para outras organizações contactadas, verifica-se que o processo está a ser aplicado. É normalmente composto pelas seguintes etapas:

- Definição do perfil de funções de acordo com as competências técnicas e comportamentais;
- Definição do objectivos, que podem ser da organização, da área e individuais;
- Autoavaliação;

- Avaliação da chefia directa;
- Avaliação final;
- Desenho do plano de desenvolvimento pessoal/individual, que tem a duração de um ano.

Neste caso, o processo é realizado em média duas vezes por ano. Existem três tipos de avaliações: a autoavaliação, onde o próprio colaborador classifica a sua *performance*, tendo em conta os objectivos definidos pela organização, área de trabalho e individuais; a avaliação do chefe directo e a avaliação final. A avaliação é realizada durante todo o ano, mas os resultados são apresentados pelo menos duas vezes por ano. O *feedback* é bastante importante e é dado ao colaborador pela sua chefia directa, sempre que necessário. Uma entrevistada afirmou que “inicialmente define-se o perfil de funções onde são encaixadas as competências técnicas e as comportamentais que cada colaborador deve ter, de acordo com a função ocupada. São também definidos os objectivos da empresa, da área e os individuais. A avaliação do desempenho do colaborador é realizada pela chefia directa e pelo próprio colaborador, em momentos diferentes. Após os resultados é traçado o plano de desenvolvimento pessoal/individual, que tem a duração de um ano” (Entrevista Nº 6, telecomunicações- grande dimensão). Outra referiu que “o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) está definido para cada função. As etapas do SAD são a auto-avaliação, avaliação do responsável e avaliação final. O colaborador também avalia o líder. Através do SAD conseguem perceber os pontos de melhoria, as lacunas e as competências do colaborador” (Entrevista Nº 7, banca- grande dimensão).

Relativamente à Retenção dos Colaboradores ainda não existem estratégias específicas em todas as organizações, pois para algumas a saída de colaboradores não é uma realidade, devido ao conformismo e motivação dos colaboradores com a

organização. A organização petrolífera não tem problemas de retenção, porque as pessoas sentem-se acomodadas. A estrutura de benefícios alicia as pessoas a ficarem, ainda que desmotivadas (Entrevista 5, organização petrolífera- grande dimensão). Outra ainda acrescentou que “o turnover é raro” (Entrevista 3, organização educativa- pequena dimensão).

No entanto, para outras organizações a retenção é uma preocupação, na medida em que existe uma maior facilidade para os colaboradores abandonarem a organização. Uma entrevista disse que “por ser um mercado bastante dinâmico, a taxa de turnover é elevada na organização” (Entrevista 1, Consultoria- pequena dimensão). Outra acrescentou que “Não existe um plano de carreira nem retenção de talentos, uma vez que os contratos são a termo certo. Há uma elevada taxa de turnover” (Entrevista 2, organização de comércio e serviços, grande dimensão).

Em algumas organizações existe, assim, a preocupação de retenção dos melhores talentos. Para tal são fornecidas bolsas de estudos para colaboradores que estejam a terminar cursos superiores (licenciaturas, pós-graduações e mestrado), também se apostando em programas de formação específica para o desenvolvimento dos colaboradores, bem como planos de saúde. Uma entrevista afirmou que “existem várias estratégias para a retenção dos colaboradores, nomeadamente a formação, processos de mobilidade interna, onde os colaboradores têm a possibilidade de experienciar outras funções dentro da organização, plano de saúde, bolsas para os colaboradores que estejam a terminar licenciaturas ou cursos de pós-graduação” (Entrevista Nº 6, telecomunicações- grande dimensão).

Confirmámos que, na maioria das organizações, não existe um gabinete confidencial para exposição de situações satisfatórias e insatisfatórias, mas o departamento de GRH desempenha esse papel. As organizações não detêm um Código

de Conduta, excepto a organização do sector petrolífero, a organização bancária e das telecomunicações.

Em caso de cessação do vínculo contratual entre as partes, por vontade da organização ou do colaborador, é realizada uma entrevista, onde são apuradas as informações para que se percebam os motivos da saída do colaborador. Uma entrevistada confirmou que no “fim de contrato é realizada uma entrevista de saída e é dado todo o apoio necessário ao colaborador” (Entrevista N° 6, organização das telecomunicações-grande dimensão).

Apesar da imagem bastante positiva da GRH nas empresas inseridas no estudo, as entrevistadas apresentaram vários desafios para as suas organizações. Um dos principais foi a influência da cultura. Conforme referido anteriormente, Angola é um país onde as relações são de grande proximidade e isto estende-se para as organizações. As relações dentro das organizações são entendidas como uma extensão familiar. Por isso a compreensão e o respeito são os valores que permeiam a relação entre trabalhadores e chefias. Estes valores, que estão presentes na cultura angolana, apesar de aparentemente positivos, têm contribuído negativamente no desenvolvimento das práticas de GRH. Três entrevistadas afirmaram que a influência da cultura no trabalho prejudica a GRH pelos seguintes motivos: “excesso de faltas devido aos óbitos de vizinhos, amigos, etc.” (Entrevista 3, organização educativa- pequena dimensão); “Faltas por motivos pouco válidos, como por exemplo a chuva, óbitos dos vizinhos” (Entrevista N° 4, consultoria e fiscalidade- pequena dimensão); e recrutamentos com base em critérios não profissionais, como no caso de uma “empresa do Estado onde muitas pessoas não entraram por mérito, mas por indicações e por outros critérios não convencionais” (Entrevista N° 5, organização petrolífera, grande dimensão).

As entrevistadas também afirmam que existe um grande sentimento de irresponsabilidade e a falta de motivação dos colaboradores perante o trabalho. Uma entrevistada referiu “a falta de comprometimento dos colaboradores perante o trabalho”. Outra confirmou que a “desmotivação permanente dos colaboradores, pois nem sempre é possível aliar as necessidades dos colaboradores com as necessidades da organização” (Entrevista N° 7, banca- grande dimensão).

O baixo nível de escolaridade dos colaboradores em algumas organizações e a dificuldade na convergência dos objectivos da organização e dos colaboradores são vistos também como desafios para as práticas de GRH. Conforme dito por uma entrevistada “na organização para as quais trabalhamos existem colaboradores com baixos níveis de escolaridade” (Entrevista N° 4, consultoria e fiscalidade- pequena dimensão), outra acrescentou que os colaboradores constroem uma “visão negativa do departamento de GRH quando os seus pedidos não são atendidos” (Entrevista N° 6, organização das telecomunicações- grande dimensão).

Algumas práticas de GRH ainda estão pouco desenvolvidas. Este é outro desafio, conforme dito por uma entrevistada: “as práticas de gestão de recursos humanos ainda não estão perfeitamente desenvolvidas” (Entrevista 1, consultoria- pequena dimensão).

Em geral, os resultados do estudo de caso demonstram que em Angola existem empresas onde as práticas de GRH são executadas, independentemente dos desafios que enfrentam.

## **5. Conclusão**

O estudo realizado sobre as práticas de gestão de recursos humanos na África Subsariana (AS), em particular no caso de Angola, teve por base duas partes principais.

A primeira diz respeito à pesquisa bibliográfica sobre o conceito de cultura e sobre as dimensões de cultura desenvolvidas por Hofstede e no projecto GLOBE. Também fizemos a caracterização económica, política e social da AS e de Angola. Na segunda parte examinamos o caso de Angola e realizamos um estudo empírico, onde foram realizadas 7 entrevistas com gestores e coordenadores de GRH, em empresas localizadas em Luanda e Benguela.

No caso angolano, procuramos estudar as práticas de GRH, tanto no sector público como no privado, e em empresas de diferentes dimensões que operam em diferentes áreas, nomeadamente banca, telecomunicações, petrolífera, educação, comércio e serviços e consultoria.

Embora descrito como um continente abundante em recursos naturais e humanos, a AS continua a deter os países com menores índices de desenvolvimento. Apesar da globalização e do investimento directo estrangeiro, a maior parte dos países continua a viver constantes crises financeiras e políticas, que geram desorganização social e que promovem a pobreza. E a este panorama acrescentam-se sistemas de saúde e de educação empobrecidos, que provocam elevadas taxas de mortalidade e de analfabetismo.

Na pesquisa desenvolvida procuramos explorar quais são as principais práticas de GRH em Angola. Contudo, tivemos a necessidade de generalizar, focando inicialmente a AS e afunilando depois para Angola, devido ao reduzido número de referências bibliográficas existentes. Constatamos que a maior parte dos estudos abordam os problemas para a GRH e não demonstram efectivamente as práticas de GRH que são desenvolvidas nesta região. Além de problemas como os baixos níveis de escolaridade e pobreza, outros são destacados, como a corrupção e o nepotismo.

Também verificamos que grande parte da população destes países está empregada em sectores de actividade pouco desenvolvidos ou de natureza informal, como a

agricultura, onde as práticas de GRH compreensivelmente não se fazem sentir ou são executadas de outra forma que não podemos comprovar.

O estudo que desenvolvemos apresenta baixa representatividade. Para além das referências bibliográficas sobre este tema serem ainda reduzidas, a indisponibilidade de muitos indivíduos, que responderam de forma positiva inicialmente para a realização das entrevistas, teve um impacto bastante negativo. O facto de termos tido contacto apenas com organizações onde as práticas de GRH se fazem sentir é outra limitação do nosso estudo, pois este facto não corresponde à realidade geral, tendo em conta a caracterização da AS e de Angola.

Ainda assim, o estudo realizado permitiu chegar a algumas conclusões preliminares. Apesar de Angola estar enquadrada na AS, verificamos que existem algumas diferenças nas dimensões estudadas por Hofstede. Na AS, *colectivismo*, *distância do poder*, *feminilidade e indulgência* apresentam resultados elevados. Já para as dimensões *evitamento da incerteza* e na *orientação de longo prazo*, os valores são moderados. Os resultados para Angola são idênticos aos da AS, excepto no *evitamento da incerteza*, que é relativamente alto, e na *orientação de longo prazo*, que é baixo.

Conforme dito anteriormente, tanto na AS como em Angola verifica-se uma distribuição desigual do poder na sociedade e nas organizações, assim como uma elevada distância hierárquica. Em sociedades onde isto se verifica, existe uma maior facilidade para práticas de corrupção e de abuso do poder dentro das organizações, assim como problemas de comunicação entre colaboradores e chefias. Isto pode constituir uma barreira ao desenvolvimento e progressão da carreira dos colaboradores. Organizações onde o poder é segregado espelham a falta de autonomia e dependência dos colaboradores, o que pode limitar processos de criatividade e inovação nas organizações.

Tanto os países da AS como Angola são considerados femininos. Este facto pode contribuir positivamente para o crescimento de práticas de GRH, na medida em que neste tipo de sociedades, tanto homens como mulheres são muitas vezes modestos, ternos, preocupados com a qualidade de vida e a preservação do ambiente, e são ainda solidários.

Contrariamente ao que acontece na AS, em Angola o *evitamento da incerteza* apresenta valores mais altos, existindo, por isso, uma menor tendência para se lidar com o desconhecido e para se sujeitar ao que está estabelecido. Demonstram, por isso uma maior inclinação para evitarem o risco. Tal pode reflectir um elevado estado de conformismo dos colaboradores nas decisões determinadas pelos seus superiores, o que justifica o alto valor para a *distância hierárquica*.

Relativamente à *orientação de longo prazo*, por apresentar valores mais baixos do na AS, têm uma menor tendência para economizar no futuro e estão mais preocupados com resultados rápidos.

O tipo de cultura dos países da AS, em particular em Angola, pode assim limitar o alcance de algumas práticas de GRH, como por exemplo o recrutamento baseado no mérito (sendo adoptados critérios de outra natureza, sendo seleccionadas pessoas que não acrescentam valor para a organização), assim como a promoção de indivíduos com base na avaliação de desempenho (sendo adoptados procedimentos menos justos para o efeito).

A baixa educação da população angolana e o facto de grande parte estar empregada nos sectores da agricultura ou noutros sectores de actividade pouco desenvolvidos, colocam ainda muitas dificuldades a uma gestão profissional da mão de obra.

Apesar de este estudo não ser representativo, comprova-se, ainda assim, que algumas empresas de grande dimensão adoptam práticas modernas de GRH, por vezes de forma exemplar. Os relatos obtidos nas entrevistas com gestores e técnicos de RH a

trabalhar em organizações deste tipo revelam, de facto, a adopção frequente de práticas baseadas nos modelos dominantes de GRH.

Para estudos futuros sugerimos que sejam efectuadas mais pesquisas sobre as práticas de GRH em Angola e também noutros países da AS, assim como estudos comparativos entre os países da AS. Apesar de serem colocados todos no mesmo grupo, existem diferenças culturais e níveis de desenvolvimento, o que pode ser determinante para as práticas de GRH.

### Referências bibliográficas

- Addison, T., Guha-Khasnobis, B., & Mavrotas, G. (2006). Introduction and overview. *The World Economy*. 29 (1), 1-8.
- African Development Bank (2015). *Annual Report*. [Base de dados], Maio 2016. Côte d'Ivoire. Disponível em: [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Annual\\_Report\\_2015\\_EN\\_-\\_Full.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/Annual_Report_2015_EN_-_Full.pdf)
- Agénor, P. (1996). The Labour Market and Economic Adjustment. *IMF Staff Papers*. 43 (2), 261–355.
- Aicep (2017). *Angola Ficha de Mercado*. [Base de dados], Dezembro, 2017. Portugal Disponível em: <http://portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detailhe.aspx?documentId=c394b4f8-db0b-4d6a-b38c-95ed9a940b5d>
- Anakwe, U., (2002). Human resource management practices in Nigeria: challenges and insights. *International Journal of Human Resource Management*. 13 (7), 1042-1059.
- ANEME (2016). *Estudo Angola: Enquadramento Sócio-Económico, Perspectivas do País e Potencialidades de Parceria Portugal/ Angola*. [Base de dados], 2016. Lisboa. Disponível em: [https://www.aneme.pt/site/wp-content/uploads/2018/09/Estudo\\_Identifica%C3%A7%C3%A3o\\_Potenciais\\_Investidores\\_Angola.pdf](https://www.aneme.pt/site/wp-content/uploads/2018/09/Estudo_Identifica%C3%A7%C3%A3o_Potenciais_Investidores_Angola.pdf)
- Arasli, H., Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Society for Personality Research*. 36 (9), 1237-1250.
- Banco Mundial (2018). *Relatório Anual*. [Base de dados], 2018. Washington. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org>
- Bardin, Lawrence (2009). *Análise de Conteúdo*, 5ª Edição, Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boni, V. e Quarema, S., (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrónica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. 2 (1), 68-80.
- Caetano, e Silva, (2015). Culture in Angola: Insights for Human Resources Management. *Cross Cultural Management: an International Journal*. Vol. 22 No. 2, 166-186.

- Cook S., Yarrow, D., (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*. 2 (4), 373-390.
- Country Watch (2019). *Angola Country Review*. [Base de dados], 2019. Houston. Disponível em: <https://www.countrywatch.com>
- Ford, D., Connelly, C. e Meister, D. (2009). Hofstede's Dimensions of National Culture in IS Research. *IEEE Transactions in Engineering*. 50 (1), 8-25.
- Hofstede, G. (1980). *Culture Consequences: International Differences in Work Related Values*, 1ª Ed. California: Sage.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2ª Ed. London: McGraw-Hill. 1991
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2 (1), 3-26.
- Hofstede, G., Bond, M. (1988). *The Confucius connection From Cultural Roots to Economic Growth*. *Organizational Dynamics*. 16 (4), 4-21.
- Horwitz, F. (2015). Human resources management in multinational companies in Africa: a systematic literature review, *The International Journal of Human Resource Management*. 26, (21), 2786- 2809.
- Horwitz, F., Bowmaker-Falconer, A., e Searll, P. (1996), Human Resource Development and Managing Diversity in South Africa. *International Journal of Manpower*. 17 (4/5), 134-151.
- International Monetary Fund (2015). *World Economic Outlook: Uneven Growth- Short- and Long-Term Factors* [Base de dados], Abril 2015. Washington. Disponível em: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/5d8816004805e3589adb9aa97cb72b9a/IMF\\_WEO\\_April\\_2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=5d8816004805e3589adb9aa97cb72b9a](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/5d8816004805e3589adb9aa97cb72b9a/IMF_WEO_April_2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=5d8816004805e3589adb9aa97cb72b9a)
- Instituto Nacional de Estatística (2016). *Inquérito de Indicadores Múltiplos e de Saúde*. [Base de dados], 2015-2016. Angola. Disponível em: <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR327/FR327.pdf>
- Javidan, M., Stahl, G., Brodbeck, F. e Wil, C. (2005) Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive*. 19 (2), 59-76.
- Juhari, A., (2018). African Economic Renaissance: A Case Study of Rwanda and Angola *SAGE Publications*. 10 (2), 127–149.
- Kamoche, K., Chizema, A., Mellahic, K. e Newenham-Kahindi, A. (2012). New directions in the management of human resources in Africa. *The International Journal of Human Resource Management*. 23 (14), 2825-2834.
- Kamoche, K., (2002). Introduction: human resource management in Africa. *International Journal of Human Resource Management*. 13 (7), 993-997.
- Kanayo, O., (2014). Poverty Incidence and Reduction Strategies in Nigeria: Challenges of Meeting. *Journal Economics*. 5 (2), 201-217.
- Khatri, N. e Tsang, E. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*. 43, 289-303.
- Lawal, G. (2007). Corruption and Development in Africa: Challenges for Political and Economic Change. *Humanity & Social Sciences Journal*. 2 (1), 1-07.
- Liberato, E. (2015), O antes, o agora e o depois: Angola 40 anos depois. *Revista Angolana de Ciências Sociais*. 5 (10), 31-51.
- Macksweney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Sage Publications*. 55 (1), 89-118.
- Moreira, C., (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*, 1ª Ed. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.
- Neto, A. e Jamba, I., (2016). Economic Reforms in Angola in the General Context of Africa. *OECD Journal of Budgeting*. 6 (2), 1-12.
- Ncube, M. Lufumpa, C. e Vencatachellum, D. (2011). The Middle of the Pyramid: Dynamics of the Middle Class in Africa. *Market Brief*.

- Obamuyi, T. e Olayiwola, S., (2019), Corruption and economic growth in India and Nigeria. *Journal of Economics and Management*. 35 (1), 81-105.
- Oppong, N. (2013). Towards African Work Orientations: Guide from Hofstede's Cultural Dimensions. *European Journal of Business and Management*. 5 (20) 203-213.
- Padgett, M., Padgett, R. e Morris, K., (2012). Perceptions of Nepotism Beneficiaries: The Hidden Price of Using a Family Connection to Obtain a Job. *J Bus Psychol*. 30, 283-298.
- Padgett, M. e Morris, K., (2005). Keeping it "all in the family": Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership and Organization Studies*. 11 (2), 34-45.
- Pearce, J. (2012). Control, Politics and Identity in the Angolan Civil War. *African Affairs*. 111 (444), 442-465.
- Pina e Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., Neves, P., Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Pomerantz, P. R. (2004). *Aid effectiveness in Africa: Developing trust between donors and governments*. Oxford: Lexington.
- Rothenberg, L., (2003). *Globalization 101 The Three Tensions of Globalization*. The American Forum of Global Education: New York.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, 1ª Ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sousa, M. J., Gomes, J. Sanches, P., Duarte, T. (2006) *Gestão de Recursos Humanos Métodos e práticas*, 2ª Ed., Lidel: Lisboa.
- Transparency International (2019). *Corruption Perception Index*. [Base de dados]. 2018. Berlin. Disponível em: [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption\\_perceptions\\_index\\_2018](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption_perceptions_index_2018)
- Unicef (2016). *Orçamento Geral do Estado: Educação*. [Base de dados], 2016. Angola. Disponível em: <https://www.unicef.org/esaro/UNICEF-Angola-2018-Education-Budget-Brief.pdf>
- Yin, R., (1994). *Case study research: Design and methods*, 2ª Ed., Sage Publishing: California.
- United Nations Development Programme (2018). *Human Development Indices and Indicators Statistical Update*. [Base de dados], 2019. New York. Disponível em: [www.undp.org](http://www.undp.org)
- World Bank (2001). *World Development Report: Attacking Poverty*. [Base de dados], 2001. Washington. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/230351468332946759/pdf/226840WDR00PUB0ng0poverty0200002001.pdf>
- World Economic Forum (2018). *Index Competitiveness Report*. [Base de dados], 2018 Geneva. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Xavier, S., Kelley D., Kew J., Herrington, M., Vorderwülbecke, A. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor*. [Base de dados], 2012. Massachusetts Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2012-global-report>

## Anexos

### Anexo 1

#### Dimensões da Cultura: projecto GLOBE

Dimensão Cultural	Definição
1. Colectivismo Institucional	Corresponde ao grau em que as práticas organizacionais e institucionais encorajam e recompensam a distribuição colectiva dos recursos e a acção colectiva.
2. Colectivismo do endogrupo	Diz respeito ao grau em que as pessoas expressam orgulho, lealdade e coesão dentro das organizações ou no seio familiar.
3. Distância do Poder	Refere-se ao grau em que os membros da sociedade esperam e aceitam que o poder deve ser distribuído ou concentrado.
4. Orientação para o desempenho	É o grau em que a organização ou a sociedade encoraja e recompensa os seus membros pela melhoria do seu desempenho e pela excelência.
5. Igualitarismo sexual	Corresponde ao grau em que a sociedade minimiza as diferenças entre os géneros e promove a igualdade entre homens e mulheres.

6. Orientação para o futuro	Representa o grau em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades prosseguem por caminhos orientados para o futuro, nomeadamente pelo planeamento, investimentos no futuro, adiando neste sentido a gratificação individual ou colectiva.
7. Orientação humana	Refere-se ao grau em que os membros da sociedade encorajam e recompensam os indivíduos por serem justos, altruístas, amistosos, generosos e zelosos uns para com os outros.
8. Assertividade	É o grau em que os membros da sociedade são assertivos, confrontáveis ou agressivos nas relações sociais.
9. Evitamento da incerteza	É a dimensão que demonstra até que ponto os membros de uma sociedade confiam nas normas, regras e procedimentos para suavizar a imprevisibilidade de eventos futuros.

Fonte: Adaptado de House *et. al.*, 2010

## **Anexo 2**

### **Guião de Entrevista**

#### Parte I- Identificação do entrevistado:

Organização:

Cargo:

Responsabilidades:

Anos de experiência em GRH e organizações em que trabalhou anteriormente nesta área:

Número de colaboradores dentro da organização:

#### Parte II- Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

1. Que práticas de gestão de recursos humanos estão mais desenvolvidas na sua organização?
2. Como se processa o Recrutamento e Selecção na sua organização?
3. A Formação e o Desenvolvimento são práticas fundamentais na gestão de recursos humanos. Como são executados na sua organização?
4. Que medidas a organização adopta para retenção dos colaboradores essenciais para a mesma?
5. Como é que o percurso dos colaboradores é orientado dentro da organização?
6. Existe um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) desenhado para cada função? Que etapas fazem parte do SAD?
7. Em caso de cessação do vínculo contratual, por motivo de término de carreira ou outro, que estratégias de GRH são implementadas?

8. A sua organização dispõe de um gabinete confidencial onde os colaboradores têm a possibilidade de expor situações insatisfatórias ou satisfatórias?
9. Na sua organização existe um Código de Ética e de Conduta? Se sim, como foi construído? Está disponível para todos os colaboradores?

Parte III- Desafios na Gestão de Recursos Humanos:

1. Quais são os principais desafios da GRH dentro da sua organização?

*Tópicos para introduzir na conversa e ajudar a desenvolver a resposta:*

*Cultura africana*

*Baixos níveis de educação dos trabalhadores*

*Pobreza da população*

*Pouco apoio da administração / pouca importância estratégica da área de GRH*

*Nepotismo e corrupção*

Parte IV- Informações-extra:

1. Pode, por favor, indicar-me alguma documentação que me permita caracterizar melhor a sua organização (missão, dimensão, características dos recursos humanos...)?
2. Pode, por favor, indicar-me outras pessoas e gestores de RH, noutras organizações, que possam falar comigo sobre este assunto?