

Impacto da Cultura Angolana nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso PEA- Projetos Educativos de Angola

Amália Uram Djaló Dantas Morato

Orientador: Prof. Doutor Luís Miguel Pereira Lopes

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa
2021

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Impacto da Cultura Angolana nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso PEA- Projeto Educativos de Angola

Amália Uram Djaló Dantas Morato

Orientador: Prof. Doutor Luís Miguel Pereira Lopes

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa
2021

Ao meu avô,

Agradecimentos

Gratidão!

Gratidão é o que sinto neste preciso momento.

Ao longo desta jornada, bastante desafiante e complexa, vários foram os momentos de inspiração e entusiasmo bem como os de desânimo e frustração. Alturas houve em que a vontade de desistir me assombrou, mas, felizmente, nunca tive a coragem de o fazer. Parei e retomei, as vezes que foram necessárias e possíveis. Sem dúvida, que para manter o foco, foi essencial uma boa gestão de tempo, emoções, informação, financeira, geográfica.

Sou grata a Deus, ao Universo e à Natureza que me proporcionaram o necessário para prosseguir esta jornada a que me propus e chegar a bom termo.

Sou grata por todas as experiências, aprendizagens e bênçãos.

Sou grata por ter desenvolvido capacidades de persistência, resiliência, método, flexibilidade e adaptação pois nem tudo decorreu como havia previsto.

Agradeço a todas as pessoas que me apoiaram com um olhar reconfortante, um sorriso contagiante, um ombro amigo, um abraço caloroso, uma palavra amiga e ações que me motivaram e inspiraram a prosseguir com criatividade, confiança e determinação.

Aproveito este momento muito importante para mim, para agradecer às minhas “Pessoas”, às instituições e aos países que contribuíram para o que sou hoje e para a concretização deste meu projeto académico e de vida.

Ao meu avô e aos meus pais pela forma sábia com que me transmitiram os valores que me guiam até hoje.

Aos meus irmãos de sangue – Leila, Carla, Rachid – e de coração – Marlene, Yanich, Vera, Mauro, Soraia, Sulamita, Andreia, Adama – pelo apoio incondicional.

Ao ISCSP, que despertou em mim a curiosidade em aprofundar mais sobre a Gestão de Recursos Humanos a nível académico e corporativo: primeiro a Licenciatura em Gestão e Administração Pública com especialização em Gestão de Recursos Humanos, seguida do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos e, em breve, o Doutoramento em Comportamento Organizacional.

Ao Professor Doutor Luís Miguel Lopes pela orientação.

À Professora Doutora Helena Marujo por estar sempre disposta a ajudar.

Ao país que tão bem me acolheu como sua filha- Angola- principalmente a província de Benguela minha segunda casa.

À empresa PEA- Projetos Educativos de Angola- que contribui para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. E a todos os colaboradores das diversas unidades de negócio – ISPB, CREO, LCI e CREO – entrevistados.

Ao Júlio Mendes, primeiro colega de trabalho, depois mentor e agora amigo, sempre disponível para ajudar; o seu apoio foi, desde o início, fundamental.

À CRH - Comunidade de Recursos Humanos – Angola com a qual tenho aprendido bastante e, em especial à fundadora do projeto, Eva Rosa Santos, obrigada por acreditares no meu potencial e por me desafiares continuamente a utilizá-lo ao máximo. Aos membros da comunidade – Adrian Vinuales, Alzira Simões, Ana Rocha, Cristina Afonso, Victoria Silva, Teófilo Cauxeiro, Juciara Encarnação, José Carlos, João André, Gizela Guimarães, João Gabriel, Cristiana de Nóbrega - que com a sua experiência me deram a força necessária para avançar nos momentos de bloqueio.

À Adama Djaló e Jerusa Centeno por acreditarem sempre que sou capaz de mais e melhor.

À Glúcia Donda uma amiga sempre presente, obrigada por me ouvires, obrigada pelos momentos de *brainstorming*.

À Nayr e Nancy pela força de sempre.

Ao Odeir e ao Cosme meus colegas e amigos das áreas de Tecnologia de Informação com um coração de ouro.

À Isabetita pelo seu olhar crítico de ternura.

Ao meu braço esquerdo e direito Marlene Freitas pela tua paciência, obrigada por estares sempre disponível de manhã à tarde à noite ou de madrugada para ouvires as minhas ideias, os meus desabafos, acalmares a minha mente e o meu coração. Obrigada por sorrisos, chorares e celebrares comigo.

A ti, Hugo meu amigo, companheiro, Amor obrigada por tudo, principalmente por não me deixares fraquejar na reta final. O teu humor amenizou os picos de pressão.

Às minhas origens -Portugal, Guiné-Bissau e Cabo Verde - que me permitiram descobrir mais sobre mim e respeitar a diversidade cultural.

Fecho este ciclo com satisfação e com vontade de iniciar um novo ciclo.

Ndapandula!

Resumo

A presente investigação com o título *“O impacto da Cultura Angolana nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso PEA-Projetos Educativos de Angola”* teve como objetivo analisar as características da cultura Angolana e o seu impacto nas práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa Projetos Educativos de Angola (PEA). Com o intuito de contextualizar o objeto de estudo, realizou-se uma revisão teórica sobre os conceitos nucleares de Gestão estratégica de RH, relação entre as práticas de GRH e desempenho organizacional, cultura nacional e GRH em Angola. Em termos metodológicos optou-se por uma metodologia de Estudo de Caso, que permitiu verificar o funcionamento atual da GRH da PEA, e em entrevistas qualitativas mediante as quais foi possível perceber que as características da cultura Angolana refletem-se nas práticas de GRH da empresa alvo de estudo. Os resultados mostram que as atuais práticas de GRH da empresa PEA não têm contribuído para uma Gestão Estratégica dos seus Recursos Humanos. No final são apresentadas as principais implicações teóricas e práticas deste estudo, apresenta-se também as limitações do estudo bem como propostas para outros estudos.

Palavras-Chaves: Cultura Angolana, Práticas de GRH, Gestão Estratégica de RH, Gestão de RH.

Abstract

The present investigation with the title “The impact of Angolan culture on HRM practices: The Case of Angola’s Educational Projects” aimed to analyze the characteristics of the Angolan culture and its impact on the Human Resources Management practices of the PEA company. In order to contextualize the object of the study, a theoretical review was carried out on the core concepts of Strategic HR Management, the relationship between HRM practices and organizational performance, national culture and HRM in Angola. In methodological terms, a Case Study methodology was adopted, analyzing the current functioning of the PEA's HRM, and through qualitative interviews it was possible to understand that the characteristics of the Angolan culture are reflected in the practices of the target company of the study. The results show that the current HRM practices of the PEA company are not contributing to a Strategic Management of its Human Resources. At the end, the main theoretical and practical implications of this study are presented, the limitations of the study are also presented as well as proposals for other studies.

Keywords: Angolan Culture, HRM Practices, Strategic HR Management, HR Management.

Sumário

Agradecimentos	III
Resumo	V
Abstract.....	VI
Índice de Tabelas	IX
Índice de Figuras	IX
Lista de Abreviaturas	X
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	3
2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	3
2.2. Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional.....	5
2.3. A cultura enquanto variável organizacional	7
2.3.1. O Efeito da Cultura Nacional sobre a Cultura Organizacional	9
2.3.2. A abordagem de Geert Hofstede	9
2.4. Angola – Breve Caracterização	11
2.4.1. Enquadramento sociocultural.....	11
2.4.2. Benguela	12
2.4.3. Gestão de Recursos Humanos em Angola.....	13
3. Enquadramento Metodológico	15
3.1. Descrição do estudo	15
3.2. Apresentação da empresa PEA – Projetos Educativos de Angola	17
3.2.1. Estrutura Organizacional	18
3.2.2. Gestão de Recursos Humanos na PEA- Projetos Educativos de Angola	21
3.3. Amostra e contexto	22
3.4. Recolha dos Dados	25

3.5. Análise de Dados	26
3.5.1. Análise de Conteúdo	26
4. Apresentação e Análise dos Resultados.....	28
5. Conclusão	49
5.1. Conclusão Geral	49
5.2. Limitações de estudo.....	51
5.3. Estudos Futuros	53
5.4. Conclusões finais	53
Bibliografia	56
ANEXOS	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Alteração Modelo Pfeffer Práticas de Gestão de Recursos Humanos	6
Tabela 2- Características dos colaboradores entrevistados	23
Tabela 3- Questões-chave colocadas no decorrer das entrevistas.....	29
Tabela 4- Caracterização da Cultura Angolana.....	36
Tabela 5 - Impacto das características da Cultura Angolana nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos da PEA- Projetos Educativos de Angola	46

Índice de Figuras

Figura 1- Organograma da PEA-Projetos Educativos de Angola	19
Figura 2- Unidades de Negócio da PEA-Projetos Educativos de Angola	20

Lista de Abreviaturas

C+ - Colégio Mais

CA- Conselho de Administração

COL- Índice de Coletivismo

COVID 19- Corona Vírus Disease –Coronavírus

CRE- Centro de Recursos Educativos

CRH- Comunidade de Recursos Humanos

CREO- Clínica de Reabilitação Estética e Oral

CU- Clínica Universitária

GE- General Eletric

GRH- Gestão de Recursos Humanos

HCA- Human Capital Angola

IDV- Índice de Individualismo

INE- Instituto Nacional de Estatística

ISCSP- Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

ISPB- Instituto Superior Politécnico de Benguela

IVR- Indulgência vs. Restrição

LCI- Laboratório Clínico Industrial

LTO- Índice de Orientação de Longo Prazo

MAPTESS- Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social

MAS- Índice de Masculinidade

MGPPEA- Manual de Gestão de Pessoas do Projeto Educativo de Angola

MKG- Marketing

MON- Monumentalidade

PDI- Índice de Distância ao Poder

PGPPEA- Política de Gestão de Pessoas da PEA

PGRH- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PEA- Projetos Educativos de Angola

PVN- Pragmático vs. Normativo

RENT- Registo Nominal de Trabalhadores

RH- Recursos Humanos

TI- Tecnologia de Informação

UAI- Índice de Controlo da Incerteza

1. Introdução

Atualmente as empresas estão em constante mudança, sujeitas a grandes pressões da envolvente e dos *stakeholders* sendo a forma como gerem os seus RH (Recursos Humanos) um fator determinante para o sucesso. Neste sentido, a GRH (Gestão de Recursos Humanos) assume-se como um parceiro estratégico da organização, em que as suas práticas têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional e alinhadas horizontalmente entre si (Bilhim,2008).

Para além das Práticas de GRH, a cultura constitui outra variável a ter em conta no contexto organizacional pois estamos perante um mundo multicultural e é importante procurar compreender os próprios valores culturais da empresa, do país e os daqueles com os quais colaboramos (Ceitil,2016). A cultura representa a base de valores aceites por uma sociedade e esses por sua vez refletem-se nas organizações. Os gestores que se preocupam com o desempenho das suas organizações devem ter em consideração os elementos da cultura nacional, dado que estes são cruciais para a conceção, implementação e avaliação dos modelos de gestão das empresas (Hofstede, 2003).

Em Angola, a perceção da importância da GRH e da adoção de um conjunto de Práticas de GRH capazes de conduzir a empresa ao sucesso é cada vez maior¹. No entanto, para a eficácia da sua implementação é necessário adequá-las a cultura angolana, visto que a maioria dos pacotes de gestão são originários dos EUA. Por outras palavras, é necessário conhecer os valores que caracterizam uma cultura e tê-los em conta quando se pretende transportar ou importar ideias e modelos de um país para o outro, ou seja, de uma cultura para outra (Finuras,2016).

O presente trabalho- *“O Impacto da Cultura Angolana nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso PEA-Projectos Educativos de Angola”* - realizado no âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos visa auxiliar as empresas angolanas e estrangeiras que investem no país. A escolha do tema resulta da reflexão sobre a atual

¹ http://www.crhlp.org/actualidade/noticias/2016/DEZ16/CRHLP_27122016.html : Angola e os seus desafios de RH.

situação do país² e da oportunidade de contribuir de forma modesta, com ações que possam influenciar o seu desenvolvimento. Para além dos motivos já referidos, a escolha do tema deve-se ao fato dos estudos nesta área, em Angola, serem raros e por fim para aprofundar os meus conhecimentos.

A questão-chave desta investigação é a seguinte: De que forma a Cultura Angolana influencia as Práticas de GRH da PEA- Projetos Educativos de Angola? Constitui objetivo geral do trabalho: analisar as características da Cultura Angolana e o seu impacto nas Práticas de GRH da PEA. E como objetivos específicos: verificar se as atuais Práticas de GRH da PEA têm contribuído para uma Gestão Estratégica de RH; identificar as características da Cultura Angolana; analisar a relação entre as características da Cultura Angolana e as Práticas de GRH da PEA.

De modo a responder aos objetivos enunciados a opção metodológica foi a de estudo de caso uma vez que permite analisar de forma clara e simples o fenómeno em contexto e também pelo fato da problemática em questão estar a ser pouco estudada em Angola. Quanto à recolha de dados no terreno recorreu-se à entrevista semiestruturada e análise documental.

O trabalho estrutura-se ao longo de quatro capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura dos temas que enquadram este estudo, tais como, a Gestão Estratégica de RH, as Práticas de GRH e a Cultura; fez-se também uma breve caracterização da realidade Angola. No segundo capítulo, aborda-se o enquadramento metodológico, descreve-se o estudo do caso, a empresa alvo de estudo, a amostra e o contexto que serviram de base para a presente investigação, bem como o método adotado para efetuar a análise dos dados recolhidos; optou-se, neste caso, pela Análise de Conteúdo por se considerar o mais adequado. Após o enquadramento metodológico, no terceiro capítulo, passou-se para a discussão dos resultados. Finalizamos a dissertação com as conclusões, limitações e sugestões para futuros trabalhos.

² <http://www.voaportugues.com> : Os Angolanos estavam convictos que 2017 iria ser um ano de muitos desafios e também de muitas incertezas a julgar pela conjuntura macroeconómica e com a realização das eleições de 2017. No entanto, não contavam com o contexto actual da Pandemia da COVID 19. (<https://www.publico.pt/2020/03/11/ciencia/noticia/oms-declara-pandemia-exige-accoes-urgentes-agressivas-paises-1907364>).

2. Enquadramento teórico

2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

As características, crenças, atitudes dos trabalhadores e a natureza do trabalho mudaram, ao longo das últimas décadas, devido às tendências sociais, aos avanços tecnológicos e à reestruturação organizacional. Estas mudanças e as implicações económicas da globalização geraram novas formas de organização cada vez mais competitivas. Perante este contexto competitivo em rápida mudança como o atual, as organizações são expostas a uma pressão concorrencial crescente e as forças ligadas à competitividade, tais como, o produto, serviço e a tecnologia tornaram-se de alguma forma menos importante dando lugar a uma nova fonte de vantagem competitiva focada nas pessoas (Bilhim, 2008).

A atual pressão no sentido da redução dos custos e do aumento do valor acrescentado por cada colaborador, devido à feroz concorrência dos mercados e à constante procura de vantagens competitivas, conta com o empenho da GRH, no sentido de se reinventarem novos estilos de gestão de pessoas. Tais exigências conduzem a GRH a uma postura dinâmica e flexível, que facilita o envolvimento e a participação dos colaboradores, ou seja, fomenta a implementação de um conjunto de atividades estratégicas de GRH. Neste sentido a Gestão Estratégica de RH envolve a conceção, implementação e validação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantem que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização. A vantagem competitiva atingida pela via da estratégia da GRH é sustentável, na medida em que outras organizações concorrentes não a conseguem replicar (Bilhim, 2009).

Segundo Delery e Doty (1996), existem três perspetivas teóricas fundamentais relativas à Gestão Estratégica de RH: Teoria Universalista, Teoria da Contingência e Teoria Configuracional.

A teoria universalista é considerada a mais simples no que diz respeito à análise das estratégias de RH, pois parte de uma base de fundamentação teórica, na qual a aplicação de Práticas de GRH de elevado desempenho é sempre preferível, independentemente do contexto organizacional em que se inserem, ou seja, considera que existe uma relação linear entre as políticas de elevado desempenho e o desempenho organizacional, e que esta relação é generalizável a toda a população organizacional (Delery & Doty 1996).

Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sanchez-Gardey (2005), criticam a teoria universalista alegando que esta apresenta uma argumentação insuficiente. Contudo, os argumentos da teoria universalista continuam a ser razoáveis e estão sustentados por pesquisas realizadas pelos seguintes autores: Leonard (1990); Terspstra & Rozell (1993), Delery & Doty (1996).

A teoria da contingência defende que existe uma relação entre a estratégia de RH e o desempenho organizacional (Delery & Doty 1996). Para que esta relação se traduza em efeito positivo, as Práticas de GRH devem estar alinhadas à estratégia de negócio, o que implica por parte da organização a aplicação de uma política de RH congruente com todas as variáveis organizacionais. Bilhim (2012) realça que a teoria da contingência reflete a tendência de alargamento das dimensões em análise e associa-se à crescente importância do papel estratégico da GRH e da cultura organizacional.

Quanto à teoria configuracional da Gestão estratégica de RH Delery & Doty (1996) afirmam que esta teoria consiste na abordagem do conjunto das Práticas de GRH sistema suscetível de operar várias configurações. Estas várias configurações de Práticas de GRH, se estiverem alinhadas com a estratégia organizacional, serão suscetíveis de conduzir ao sucesso organizacional. De modo a ser eficaz, a organização deverá desenvolver uma GRH que permita uma configuração de Práticas de GRH, que conduza a um nível elevado de coerência entre as mesmas -integração horizontal- e que as mesmas Práticas de GRH sejam igualmente congruentes com a estratégia empresarial -integração vertical. Assim, para a referida teoria, uma configuração ideal será aquela que contribua para um elevado grau de horizontalidade entre as Práticas de GRH.

Ao contrário das restantes abordagens, a teoria configuracional rejeita o princípio da linearidade de efeito das Práticas de GRH e centra-se no conceito de sinergia. O valor total das Práticas de GRH não deve ser obtido na soma das partes, mas através do efeito sinérgico que geram numa dada configuração sistémica.

Para Bilhim (2012), as divergências entre as três perspetivas teóricas referentes à Gestão Estratégica de RH constituem um fenómeno permanente dos processos organizacionais. Assim, conclui o referido autor que nenhuma das teorias por si só assegura a estabilidade necessária, mas são todas congruentes.

2.2. Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional

Por detrás de uma empresa de sucesso deve existir uma estratégia que comporta um conjunto de políticas e práticas com coerência interna de modo a garantir que as pessoas contribuam para se alcançar os objetivos da organização (Bilhim,2009). Neste sentido, diversos estudos foram realizados para demonstrar quais são as Práticas de GRH que as organizações podem adotar para atingirem bons resultados operacionais e, conseqüentemente, financeiros.

Estudos efetuados por vários autores (e.g., Begin,1991; Butler, Ferris & Napier 1991; Cappelli & Singh,1992; Wright & MacMaham,1992; Jackson & Shuler,1995) têm reforçado o consenso de que as Práticas de GRH e as suas políticas se forem aplicadas de forma integrada terão um impacto económico direto no desempenho organizacional. Dando resposta à questão colocada por muitos executivos de várias organizações se os fundos alocados à função de RH são bons investimentos (Liu, Combs, Ketchen Jr. & Ireland,2007).

Outros estudos, tal como o que foi conduzido por Pfeffer (1994), podem ser destacados no que diz respeito às Práticas de GRH. Segundo o autor, inicialmente eram dezasseis as práticas das empresas que basearam o seu sucesso na GRH. Entretanto, o modelo de Pfeffer sofreu alterações, tabela 1 - Alteração do Modelo de Pfeffer, de 16 práticas retirou-se 9 ficando apenas 7 consideradas as principais Práticas de GRH (Pfeffer,1998). As nove práticas que desapareceram são mais de ordem da implementação. No entanto, Lopes (2012) defende que é importante tê-las presente na medida em que a implementação pode subverter valores em que a estratégia de GRH assenta nomeadamente a remuneração ancorada no desempenho de cada um, tendo em conta os resultados do próprio grupo e da empresa no seu todo; a participação no capital da empresa; o leque salarial reduzido; a oportunidade de promoção interna; a organização do trabalho em equipa; a flexibilidade e polivalência; as perspetivas de gestão ancoradas no longo prazo; a filosofia global de gestão claramente explicitada e a avaliação periódica das práticas de GRH.

Segundo Lopes (2012) uma gestão coerente e sistémica das sete principais práticas de Pfeffer (1998) tem um grande impacto a nível dos colaboradores uma vez que o acompanhamento contínuo do trabalho conduz a um maior envolvimento e empenho. Por outro lado, os

colaboradores sentem-se encorajados a desenvolver os conhecimentos e as competências, bem como a melhorarem continuamente a qualidade do seu trabalho. Relativamente aos níveis hierárquicos mais baixos estes tomam consciência de uma autonomia acrescida e o trabalho é executado de modo mais responsável.

Tabela 1 – Alteração Modelo Pfeffer Práticas de Gestão de Recursos Humanos

16 Práticas de GRH (Pfeffer,1994)	7 Principais Práticas de GRH (Pfeffer,1998)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofia global e mobilização ou visão da gestão (saber onde se quer ir); 2. Perspetiva de longo prazo; 3. Seletividade no recrutamento; 4. Preenchimento dos lugares por promoção interna; 5. Salários mais elevados que os da concorrência; 6. Compressão das diferenças salariais; 7. Incentivos; 8. Desenvolvimento das capacidades de cada um; 9. Medição de resultados; 10. Garantia de segurança no emprego; 11. Funcionamento baseado na equipa; 12. Partilha de informação; 13. Trabalhador acionista; 14. Descentralização de poderes de controlo do processo de trabalho; 15. Flexibilidade de funções; 16. Eliminação dos símbolos de status. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleção rigorosa nas admissões de pessoal; 2. Autonomia e descentralização de poder em favor das equipas de trabalho; 3. Redução das diferenças de estatuto/tratamento mais igualitário e criação de uma pirâmide hierárquica achatada; envolvimento dos empregados (transparência na informação sobre a performance organizacional); 4. Investimento na formação/Desenvolvimento das pessoas; 5. Segurança/estabilidade de emprego; 6. Remuneração elevada face aos concorrentes, mas contingente face à performance da organização; 7. Partilha da informação.

Fonte: Adaptação da autora a partir de Pfeffer (1994,1998)

Quanto ao estudo de Huselid (1995) sobre o impacto das Práticas de GRH no que diz respeito à rotatividade de emprego (admissão e demissão de colaboradores), à produtividade e ao desempenho financeiro das organizações o autor recorreu a nove Práticas de GRH: estabilidade de emprego; avaliação de desempenho; autoavaliação; remuneração variável em função da produtividade (comissões); liberdade de expressão; participação em equipa; recrutamento interno; formação de colaboradores e promoção.

Ichniowski, Shaw e Prennushi (1997) conseguiram correlacionar positivamente cinco Práticas de GRH com o desempenho dos colaboradores. Perceberam que as Práticas de GRH precisariam de estar combinadas, a fim de atingirem o desempenho desejado. A prática de

proporcionar benefícios deveria estar combinada com as seguintes Práticas de GRH, inovação; participação em equipa; formação; seleção extensiva aos colaboradores e segurança no emprego.

Boselie e Paauwe (2005) realçaram uma abordagem teórica na qual nos seus estudos, constataram que as Práticas de GRH podem ser divididas em dois grupos, ou seja, “práticas de compromisso” e “práticas de controlo” ou “práticas de alto desempenho” (Huselid & Becker,1997). Segundo esses mesmos autores, as práticas de compromisso referem-se às condições em que se encontra o colaborador, ou seja, a sua satisfação, lealdade, motivação, competência e o próprio ambiente de trabalho. Por outro lado, as práticas de controlo relacionam as condições de acompanhamento do colaborador, no que diz respeito ao que a organização oferece em termos de estabilidade de emprego, recrutamento e seleção, oportunidades de carreira, remuneração, avaliação de desempenho, oportunidades de desenvolvimento profissional, oportunidade de participação em equipa e divulgação de informação.

Através da análise das principais Práticas de GRH, descritas anteriormente, verificamos que não existe consenso em relação a um padrão que se destine a uniformizá-las nas organizações. O que se observou foi que os investigadores, ao estudarem determinado grupo de organizações, adotaram as práticas que melhor se adaptassem as mesmas, em função dos objetivos similares entre as diferentes organizações do grupo, uma vez que as Práticas de GRH devem ser escolhidas em função do que as organizações pretendem atingir, o que pode ser muito variável.

2.3. A cultura enquanto variável organizacional

Serão abordados aspetos relevantes associados à problemática da cultura enquanto variável organizacional: noção de cultura, principais correntes, influência da cultura nacional na cultura organizacional.

Escolher uma definição de cultura pode não ser um exercício fácil visto existirem mais de 160 definições (Soares, Farhangmehr &Shoham,2007), no entanto, o primeiro conceito científico do termo cultura foi apresentado por Edward Taylor “todo aquele complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e outros hábitos e capacidades

adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (Tylor, 1871, p. 1). Segundo Kessing (1961) várias teorias têm surgido para definirem e explicarem o que é a cultura, dando lugar ao surgimento de várias correntes: evolucionismo, historicismo, difusionismo, funcionalismo, configuracionismo e estruturalismo.

Segundo o evolucionismo, a cultura foi criada seguindo um percurso por estádios fixos: barbárie, primitivismo, selvagismo e civilização. Os historicistas destacam a realidade e o trabalho do homem no tempo e no espaço. Já o difusionismo aborda o desenvolvimento cultural através do processo de difusão de elementos culturais (valores, crenças, hábitos) de uma cultura para outra. O funcionalismo procurou analisar como determinadas necessidades são respondidas pela cultura, procurando explicar a lógica do sistema como uma totalidade orgânica e identificar as funções e estruturas sociais de modo preciso. Quanto aos configuracionistas enfatizavam a singularidade de cada cultura - a sua forma. As interações de todas as formas é que concebem o todo cultural. Por último, o estruturalismo “a cultura consiste em sistemas simbólicos partilhados que são produtos do espírito, é um reflexo dos processos inconscientes da mente que estão subjacentes às manifestações culturais. A variedade de artefactos culturais resulta de transformações ou permutas de processos e estruturas formalmente similares. Esta corrente acredita que existem características universais da cultura humana que apenas se encontram ao nível das estruturas inconsciente e nunca ao nível do ato manifesto” (Bilhim, 1988, p. 18).

Atualmente, o termo cultura é utilizada em várias áreas de saber, fala-se em cultura organizacional, ambiental, nacional. A cultura apesar de ser universal, dado que, não há homem nem sociedade sem cultura, ela difere de país, povo e região. A diferença entre culturas deve-se a fatores ambientais, históricos entre outros (Finuras, 2016). Deste modo, foram surgindo culturas particulares tais como a angolana. Com vista a compreender melhor as diferenças culturais e os seus impactos vários estudiosos (e.g. Hofstede, 1928; Iribarne, 1937; Trompenaars, 1953; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961) desenvolveram diversas abordagens. O objetivo principal das teorias culturais ³é ajudar a explicar e a prever uma série de comportamentos e fenómenos dentro e entre países.

³ Consultar o Anexo I - Principais Abordagens/Modelos/Tipologias para caracterizar as culturas.

2.3.1. O Efeito da Cultura Nacional sobre a Cultura Organizacional

O impacto da cultura nacional é considerado por vários investigadores como sendo um dos fatores que influenciam o funcionamento das organizações (Cunha et al., 2004), mas foi com a investigação de Hofstede (2003) publicada sob o título *Cultura e Organizações – compreender a nossa programação mental*, que se apercebeu da amplitude dos efeitos da cultura nacional sobre as empresas. Hofstede considera que é a nível nacional que se deve falar de cultura. Deste modo, a cultura seria uma característica das sociedades nacionais enquanto as subculturas caracterizam as profissões, as sociedades locais e as organizações.

2.3.2. A abordagem de Geert Hofstede

O modelo de Dimensões Culturais de Hofstede resulta de um estudo empírico feito a partir de dados recolhidos de funcionários da IBM (International Business Machines) entre 1967 e 1973, que envolveu cerca de 116 mil questionários em mais de 70 países (1984, 1991 e 2001).

Na perspetiva de Hofstede (2003, p. 19) a cultura nacional é a “programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação”. No entanto, a cultura enquanto programação mental coletiva, não implica que todas as pessoas, numa determinada sociedade estejam programadas da mesma forma. O que se verifica é que cada cultura funciona como tendência central, ou seja, haverá sempre em todos os países, grandes diferenças entre indivíduos e subgrupos. Neste sentido, a programação mental deve ser compreendida como uma componente coletiva partilhada pelas mentes de diferentes indivíduos e inexistente na mente de outros indivíduos pertencentes a uma cultura diferente (Finuras, 2016).

A necessidade de adaptar os modelos de gestão, no caso particular de Angola, tem a ver, não só com as particularidades que a sua cultura apresenta nomeadamente maneira de ser, de estar e de pensar das pessoas, mas também porque um modelo utilizado por exemplo em Portugal, por melhor que seja pode não funcionar em Angola devido a determinadas atividades simples da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter uma certa distância física dos outros, ou higiene corporal (Hofstede, 2003). Deste modo, as diferenças interculturais, devem ser consideradas quando se pretende aplicar uma técnica de gestão num contexto cultural diferente daquela onde emergiu e/ou se revelou eficaz (Cunha

et al., 2004). Por exemplo, as culturas americanas ou francesas com as suas diferenças influenciam de um modo diferente a cultura das empresas que nesses países operam. Teixeira (2005) reforça que as organizações constituídas e geridas por pessoas que pensam e atuam com base em diferentes valores tendem a apresentar características diferentes e atuar de forma distinta. Por outro lado, empresas distribuídas por vários países, ou até mesmo de norte a sul de um país, apesar de terem os mesmos objetivos agem de maneira diferente devido às diferenças culturais. Estas distintividades residem mais a nível dos valores (Hofstede, 2003).

Após várias investigações, durante vários anos e em dezenas de países, Geert Hofstede⁴ chegou à conclusão de que a cultura nacional assume os pressupostos dos problemas existenciais comuns enunciados pelos antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck (1961), ou seja, as pessoas de diferentes culturas são condicionadas a lidar com os mesmos problemas básicos que todas as sociedades humanas enfrentam porque são comuns a forma de lidar com eles é que difere. Esses problemas são: como lidar com a desigualdade; a dependência dos outros; as emoções associadas aos papéis do género; a necessidade de controlo da incerteza; a perspetiva do curto versus longo prazo e o controlo dos impulsos naturais⁵.

Tendo em conta os problemas enunciados anteriormente, numa primeira fase, Hofstede destacou quatro dimensões fundamentais de uma cultura nacional que têm influência na família, na escola e no trabalho⁶: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza (Hofstede, 1980). Mais tarde acrescentou uma quinta dimensão ao seu modelo – LTO – Orientação a longo prazo (Hofstede, 1992).

A distância hierárquica (PDI) diz respeito à medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder. O grau de individualismo ou coletivismo (IDV vs. COL) destaca as sociedades individualistas caracterizadas por laços pouco firmes entre os indivíduos e as sociedades coletivistas pelo contrário, caracterizadas por relações fortes entre os indivíduos. Nesta sociedade as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca da sua lealdade inquestionável. O grau de masculinidade (ou feminilidade)

⁴ Hofstede ficou conhecido com o seu famoso estudo na IBM.

⁵ Essa sexta dimensão surgiu a partir dos trabalhos de Michael Minkov em 2008.

⁶ Consultar Anexo 2- Dimensões Cultura Nacional de Geert Hofstede

distingue a cultura masculina da cultura feminina. Na primeira, a família socializa as suas crianças no sentido da autoafirmação, ambição e competição, na segunda a família socializa as suas crianças no sentido da modéstia e solidariedade. O controlo da incerteza representa o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas. Por fim, Hofstede (1992) definiu a orientação para o longo prazo que representa o desenvolvimento de virtudes orientadas para recompensas futuras, em particular perseverança e poupança e a orientação para o curto prazo, como os valores dirigidos em direção ao passado e presente, como o respeito as tradições, manutenção da “face” e cumprimento das obrigações sociais.

Os aspetos referidos anteriormente influenciam, não só, a forma como se pensa, comunica e se trabalha, mas também, influenciam o funcionamento das organizações, pois eles não vivem no vácuo, pelo contrário integram-se na sociedade de que fazem parte e dele recebem uma influência cultural maior ou menor, em regra, diferente de região para região (Teixeira, 2005).

2.4. Angola – Breve Caracterização

2.4.1. Enquadramento sociocultural

Angola é um país com uma grande diversidade histórica e cultural. Administrativamente está dividida em 18 províncias, 173 municípios e 618 comunas, admitindo ainda a divisão em povoações nas zonas rurais⁷.

Historicamente, o país teve várias ocupações, desde os seus primeiros habitantes Khoisan, dispersos e pouco numerosos, que com a expansão do povo bantu, que chegaram no Norte de Angola a partir do segundo milénio, foram forçadas a recuar para o sul, abandonando assim o seu território habitual dando lugar a ocupação Bantu (Wheeler & Pélissier, 2011).

Segundo Wheeler & Pélissier (2011) as várias ocupações que foram ocorrendo ao longo da História em Angola fazem do território angolano um grande mosaico cultural e o tornam um país onde ainda hoje é visível determinados hábitos e costumes que diferem de região a região.

A aglutinação deste mosaico só foi possível com recurso à língua Portuguesa, tornando-a Língua Oficial, ao mesmo tempo que se mantinham as diversas línguas nacionais (dialetos):

⁷ <https://governo.gov.ao/ao/angola/sobre-angola/>

Fiote, Kikongo, Kimbundo, Kwanyama, Mbunda, Nganguela, Nhaneca, Tchokwe, Umbundo, entre outras (Wheeler & Pélissier, 2011).

2.4.2. Benguela

Tendo em consideração que a empresa PEA- Projetos Educativos de Angola, alvo de estudo no presente trabalho, está localizada em Benguela, destacam-se alguns aspetos desta província.

A província angolana de Benguela situa-se na Costa Ocidental, a 600 quilómetros a Sul de Luanda. Com um Porto comercial e três aeroportos sendo um internacional, reforçada pelo Caminho de Ferro de Benguela que une Angola à costa do Índico detém um posicionamento geoestratégico ímpar a nível nacional (CONSULT,2007).

A sua capital é a cidade com o mesmo nome. Benguela integra 10 municípios: Baía Farta, Balombo, Benguela, Bocoio, Caimbambo, Chongoroí, Cubal, Ganda, Lobito e Catumbela e 31 Comunas, ocupando uma área aproximada de 39.827 km² correspondente a cerca de 3,19% do território de Angola⁸. Os seus limites geográficos são: a Norte a Província do Kwanza-Sul, a Leste a Província do Huambo, a Sudeste as Províncias do Namibe e da Huíla, e a Oeste o Oceano Atlântico numa extensão aproximada de 200 km⁹.

De acordo com os dados da página oficial do Governo Provincial de Benguela e do INE de Angola, a sua população ronda os 2,6 milhões de habitantes, dos quais cerca de 1,2 milhão são do sexo masculino, e 1,4 milhão do sexo feminino. A maior parte desta população 1,7 milhão vive em zonas urbanas, correspondendo a 66% da população total, contra 34% que vivem nas zonas rurais. O município do Lobito é o mais populoso com cerca de 842.952 habitantes seguido pelo de Benguela com 747.000.

Das mais de 20 etnias que integram o povo ovimbundo do planalto de Benguela, mais de metade tinha uma língua comum e estava unida por laços históricos. Possuíam um grande sentido de independência e unidade cultural (Wheeler & Pélissier, 2011).

⁸ Censo Populacional 2014.

⁹ <https://www.dw.com/pt-002/benguela/t-36474805>

De acordo com a página oficial do Governo Provincial de Benguela, “depois das comunidades pré-históricas, a difusão etnolinguística Bantu veio criar as premissas institucionais que permitiram a instalação, entre 1615 e 1975, de povos doutras regiões do continente ou doutros continentes, como sejam portugueses, holandeses, franceses, brasileiros, árabes, judeus e senegalenses.”

“A partir de 1940 povos de outras origens, como os alemães, cabo-verdianos e são-tomenses fluíram em grande escala para a região. De 1961 a 2020 Benguela alterou o mosaico sociocultural consideravelmente. Ao mesmo tempo que as populações de origem europeia emigravam por causa da guerra, esse mesmo motivo fazia as populações do interior do país migrarem para o litoral.”

Como consequência deste movimento populacional, a população de Benguela e do Lobito aumentou, tornando-se um mosaico multilingue e sociocultural.

2.4.3. Gestão de Recursos Humanos em Angola

A Função Pública, maior empregador em Angola, constitui a origem dos sistemas de GRH nesse país (Silva, 2017). “A primeira versão de GRH em Angola teve a sua origem num sistema público, decorrente do contexto político, económico e social posterior a independência nacional, proclamada aos 11 de Novembro de 1975. Do ponto de vista, sócio laboral todos os trabalhadores, estavam subordinados a quem detinha a propriedade dos meios de produção: Estado. Foi com a publicação da Lei nº6/81 de 24 de Agosto, Lei Geral do Trabalho, que se passou a dar um tratamento indistinto a todos os trabalhadores, fossem estes de organizações públicas, empresas mistas e privadas e cooperativos. Esta situação só se decompôs em 1990, com a Lei nº17/90 de 20 de outubro, e globalmente com a Lei nº2/00 de 11 de Fevereiro, Lei Geral do Trabalho, que revogou a Lei 6/81 de 24 de Agosto” (Silva, 2017, p. 15-16).

De modo a compreender melhor o estado atual da Gestão de Recursos Humanos em Angola recorreu-se à CRH (Comunidade de Recursos Humanos); a estudos, inquéritos e entrevistas realizados. Nomeadamente o estudo Global Human Capital Trends realizado pela consultora Deloitte (HCA, 2017); inquérito Human Capital - Capital Humano: O Estado da Nação (HCA, 2017) e Inquérito HCA- Transformação digital: Ameaça ou oportunidade (HCA, 2018).

A CRH¹⁰ -Comunidade de Recursos Humanos - Angola surgiu em 2018 como um Projeto de Responsabilidade Social, promovido por profissionais independentes que pretendem promover a partilha e a aquisição de competências, considerando a realidade Angolana e almejando fazer a diferença.

Com a missão de colmatar lacunas a nível de conhecimentos, partilhar boas práticas, experiências vividas e testar novos percursos ao nível da gestão de pessoas a CRH conta com mais de 500 membros, 13 parcerias, 47 atividades/ eventos promovidos. As suas principais áreas de atuação são Liderança, Desenvolvimento, Legal & Analítico, Responsabilidade Social e Cultura.

A CRH em todas as suas atividades, eventos e parcerias baseia-se nos seguintes valores: Ética, Criatividade, Conhecimento, Pensamento out of the box, Networking, Responsabilidade Social, Adaptabilidade, Sustentabilidade.

Segundo o estudo Global Human Capital Trends (HCA, 2017) realizado pela consultora Deloitte que reuniu a opinião e a visão de mais de 10.000 líderes de RH de mais de 140 países, incluindo Angola, chegou-se à conclusão de que os líderes de negócio e de RH das empresas em Angola estão preocupados com o desenvolvimento de competências, a gestão de desempenho e a aquisição de talento. Afirmam que é urgente aprofundar as suas estratégias de RH, para responderem às necessidades dos seus profissionais e das suas organizações. No presente estudo foi possível ter acesso às tendências de RH em Angola por ordem de importância¹¹: Carreira e Formação (98 %); Gestão de Desempenho (96%); Aquisição de Talento (94%); Organização do futuro (92%); Experiência do colaborador (92%); Digital HR (85%); Diversidade e inclusão (83%); Liderança (81%); People analytics (77%); Aumento de força de trabalho (54%); Robótica, computação cognitiva e IA -Inteligência Artificial (35%).

O Inquérito Human Capital – Capital Humano: O Estado da Nação (HCA, 2017) permitiu identificar as principais prioridades para os gestores de RH em Angola. Nomeadamente, garantir a qualidade do ensino nas universidades, na medida em que é necessária uma intervenção mais direta das empresas nas universidades por forma a apoiar o seu

¹⁰ <https://comunidaderh.com/>

¹¹ Julho/Agosto 2017 Human Capital Angola- Entrevista a José Subtil Líder de Capital Humano da Deloitte em Angola.

desenvolvimento e adequação dos cursos às reais necessidades das empresas, permitindo assim uma maior empregabilidade dos estudantes no mercado de trabalho. Para além disso, investir na atualização das estratégias de RH mediante a partilha e acessibilidade da informação para todos os profissionais da área, de forma a elevar os próprios gestores de capital humano para outro patamar e com outro nível de conhecimento. É necessária proatividade na promoção de conferências, reuniões, associações que permitam comunicar e partilhar mais experiências.

A aceleração tecnológica e consequente transformação digital estão a promover uma autêntica revolução na forma como as organizações são geridas. Para saber em que medida as organizações Angolanas se estão a ajustar a esta nova era da 4ª Revolução Industrial com o Inquérito HCA- Transformação digital: Ameaça ou oportunidade (HCA, 2018) foi possível obter a opinião de vários Gestores sobre a importância da transformação digital nas suas organizações. Todos os profissionais que participaram deste inquérito¹² consideraram que a transformação digital está presente no dia a dia das suas empresas.

Em suma, como reforça Eva Rosa Santos na entrevista da Human Capital Angola (HCA, 2019), “o tema do capital humano está muito mais presente do que estava há 15 anos atrás. As DRH’s eram direções administrativas e estavam dentro das direções financeiras e era direção administrativa de pessoal e hoje já ouves Direção de Capital Humano, são Direções de Recursos Humanos, mas com um posicionamento de desenvolvimento das pessoas com áreas de formação muito à frente e que não deixam, pelo facto de estarmos em Angola, de estar muito à frente de outras empresas que estão fora de Angola. Portanto as boas práticas também existem aqui e isso é preciso dizer”.

3. Enquadramento Metodológico

3.1. Descrição do estudo

As alterações na envolvente externa derivadas da crise financeira que Angola atravessa desde 2014 (desvalorização do preço do petróleo) bem como o atual contexto da Pandemia COVID 19 despoletaram um enorme esforço por parte das organizações, com o objetivo de garantir

¹² Irene Graça - DRH Banco BAI/ Adrian Vinuales -Vice-Presidente Jobartis / Vânia Delgado - Managing Director na UCALL/ Ussene Ribeiro -DRH da GE- General Electric/ Paula Ferreira- Líder de Gestão de Talentos da Angola Cables

a sua sobrevivência/ competitividade. Os Gestores Angolanos estão assim obrigados a encontrar novas formas de Gestão, sobretudo a nível de RH: como reduzir os custos, em tempo de crise e aumentar o valor acrescentado por cada colaborador. Neste sentido, propusemo-nos a estudar uma realidade em concreto: PEA- Projetos Educativos de Angola- empresa privada, em Benguela, prestadora de serviços na Área do Ensino e saúde, composta por um quadro multicultural¹³.

Em Angola, como na maioria dos países, as políticas públicas para a área da saúde e educação são determinantes para a participação e sucesso da iniciativa privada. Verifica-se que as Políticas Públicas do Governo Angolano estimulam de forma permanente a participação do setor privado. A empresa PEA insere-se neste contexto¹⁴.

Com este trabalho pretende-se conhecer a realidade Angolana no que diz respeito à influência da Cultura Nacional nas Práticas de GRH e ainda dar um contributo, nessas mesmas áreas à comunidade científica e às empresas que operam em Angola.

A escolha entre os diferentes métodos de investigação depende dos objetivos que se pretendem alcançar (Carmo & Ferreira 2008). Para os objetivos que nos propusemos atingir com o presente trabalho de investigação, optámos pelo uso do método qualitativo, recorrendo as técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e a realização de entrevistas. Para Bilhim (2000, p. 50), os métodos qualitativos “constituem um conjunto organizado de técnicas interpretativas, as quais tentam descrever, descodificar e traduzir o significado (não a frequência) de certos fenómenos que ocorrem no mundo social”. Segundo Amaro (2006, p. 162) “o uso de métodos e técnicas qualitativas é especialmente útil quando mais do que medir um fenómeno se pretende compreender ou captar dimensões ou atributos que são por vezes bastante importantes, mas que têm pequena expressão numérica”.

Carmo e Ferreira (2008, p. 197) afirmam que utilizando os métodos qualitativos “os investigadores tendem a analisar a informação de uma forma indutiva. Desenvolvem

¹³ A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis.

¹⁴ PEA (2014) Planeamento Estratégico da PEA – Documento Interno.

conceitos e chegam à compreensão dos fenómenos a partir de padrões provenientes da recolha de dados. Não procuram a informação para verificar hipóteses. A teoria é desenvolvida de baixo para cima (em vez de cima para baixo), tendo como base os dados que obtiveram e estão inter-relacionados”.

A componente empírica, do presente trabalho de investigação, baseia-se na realização do estudo de um caso através da análise das entrevistas semiestruturadas.

De acordo com Yin (1998) o estudo de um caso, é um estudo empírico que investiga fenómenos contemporâneos, no contexto da vida real. Segundo o mesmo autor, este método é bastante amplo, pois permite que o fenómeno seja estudado com base em situações contemporâneas que estejam a decorrer, ou em situações passadas, que já ocorreram e que sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa colocadas.

3.2. Apresentação da empresa PEA – Projetos Educativos de Angola

A empresa alvo de estudo PEA- Projetos Educativos de Angola - sociedade constituída aos, 5 de Novembro de 2004, em Benguela, e publicada no DR III Série, nº 25 de 28 Fevereiro de 2005, é uma sociedade anónima de responsabilidade limitada, que tem por objeto social o desenvolvimento de atividades no setor do ensino, educação e formação profissional, bem como promover a criação de uma universidade técnica em Angola, realizando diligências junto das entidades nacionais e estrangeiras para assegurar o seu funcionamento¹⁵.

A PEA iniciou a sua atividade com uma UN-Unidade de Negócio, 2007 (primeiro ano do ISPB- Instituto Superior Politécnico de Benguela). Posteriormente, integraram o grupo PEA mais três UN: CREO- Centro de Reabilitação Oral e Estética, LCI- Laboratório Clínico Industrial e CRE- Centro de Recursos Educativos. Para além das UN em funcionamento está previsto mais duas: Colégio + (C+) e Clínica Universitária (CU).¹⁶

A PEA como instituição empresarial cujo objeto é o fomento e a gestão de UN independentes prestadoras de serviços nas áreas da Saúde e Educação tem como Visão: ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência da sua governança corporativa, pela eficiência e eficácia de gestão e pela sua significativa contribuição ao desenvolvimento sustentável da

¹⁵ PEA, (2013-2014) Relatório de Gestão (Documento Interno).

¹⁶ PEA, (2014) Planeamento Estratégico da PEA (Documento interno).

sociedade angolana através de empreendimentos ligados à educação, à saúde, à cultura, ao meio ambiente e à melhoria da qualidade de vida da população. Como Missão a PEA pretende ser um ambiente corporativo aberto, gerador de facilidades para os negócios e de desenvolvimento, direção e apoio a empreendimentos sustentáveis ligados à educação, à saúde, à cultura, ao meio ambiente e à melhoria da qualidade de vida da população em todo o território nacional.

A PEA é guiada pelos seguintes Valores, respeito à pessoa Humana; satisfação dos clientes e profissionalismo; excelência; foco em resultados e efetividade. Estes valores estão alinhados ao princípio da sustentabilidade empresarial que engloba a sustentabilidade ambiental, social e económica.

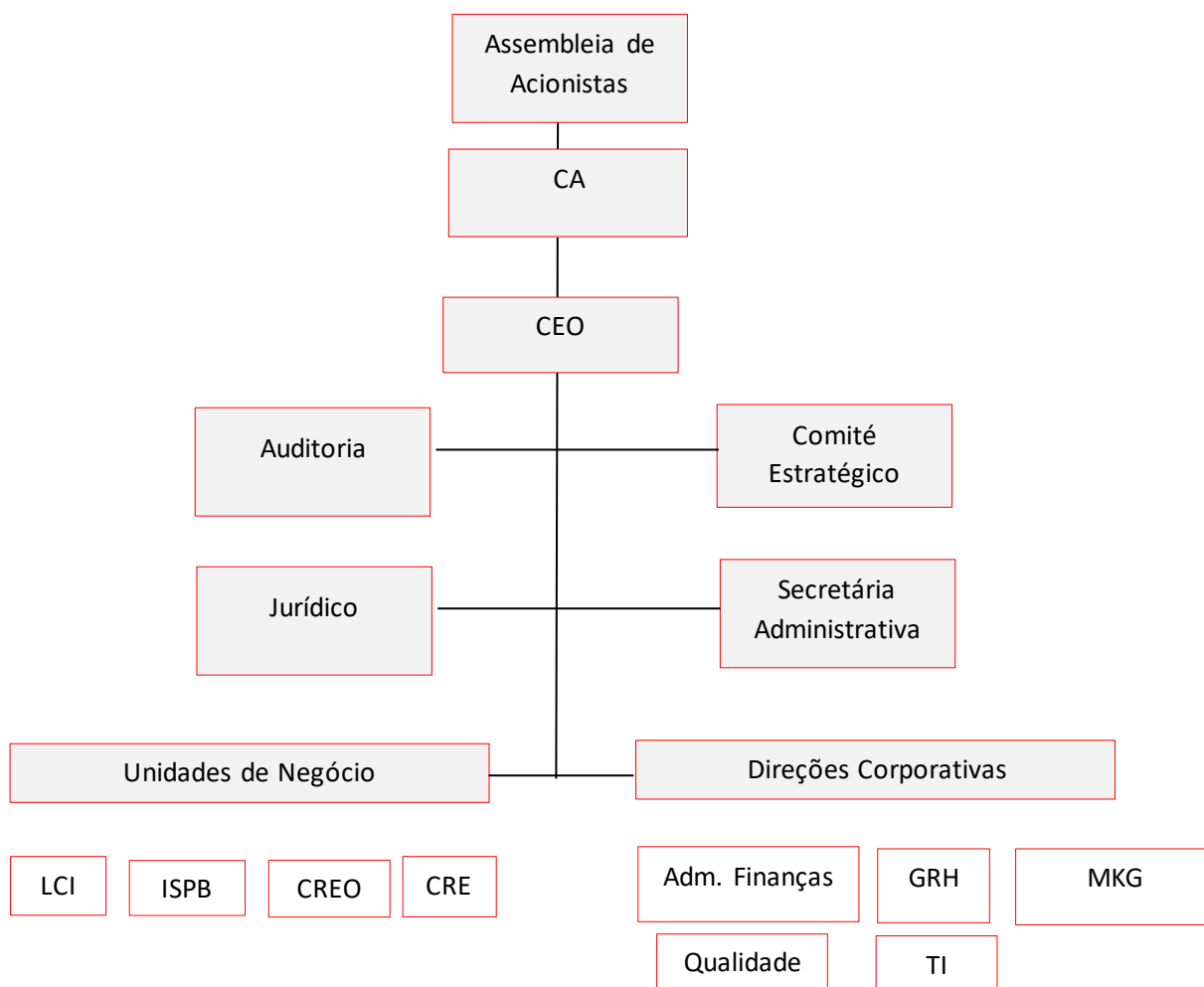
Relativamente aos objetivos estratégicos da PEA destaca-se os seguintes: formar profissionais altamente qualificados e éticos, ser uma Instituição de abrangência Nacional, relevante, atuar no mercado corporativo, ser uma organização aberta, inovadora, ter excelência de gestão, ser rentável e competitiva e estar integrada à comunidade Benguelense.

O grande desafio da PEA, de modo a alcançar os objetivos previstos no planeamento estratégico da empresa, será atrair, manter e desenvolver talentos. A identificação e o desenvolvimento de talentos constituem fatores críticos de sucesso para a viabilização dos negócios e do empreendimento como um todo.

3.2.1. Estrutura Organizacional

De acordo com a figura 1- Organograma geral da PEA - podemos verificar que a empresa dispõe de uma estrutura matricial, na qual o CA (Conselho de Administração), faz a gestão das respetivas UN (Unidades de Negócio) mediante o suporte das seguintes Direções Corporativas: administração e finanças que responde pela área das finanças da PEA, gere as finanças da empresa e tudo o que envolve este processo; gestão de recursos humanos (GRH) responsável por definir e aplicar as políticas de Gestão de Pessoas; marketing (MKG) que responde pela comunicação interna e externa da empresa, publicidade de todas UN, organização de eventos; qualidade responsável pelo controlo da qualidade dos serviços prestados pelas UN da PEA bem como do ambiente de trabalho e, por fim, tecnologias de Informação (TI) responsável por todo o sistema de informação da empresa.

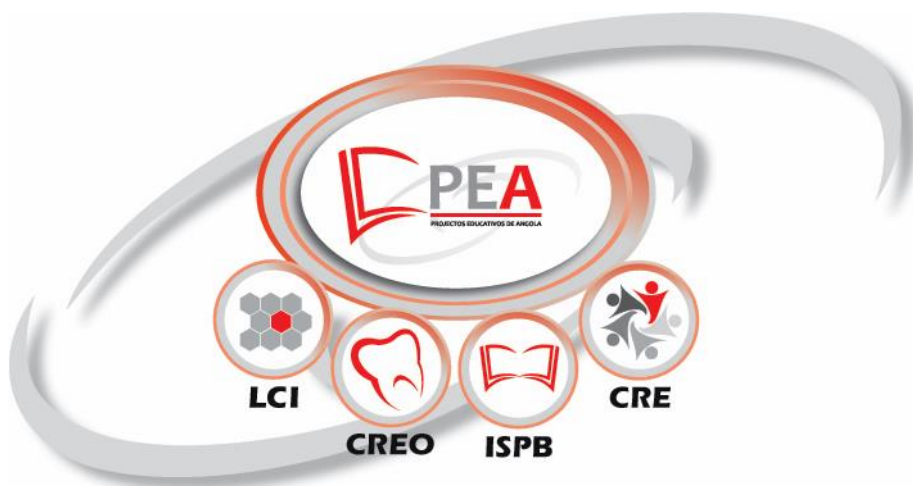
Figura 1- Organograma da PEA



Fonte: Planeamento Estratégico da PEA

Tal como já foi referido são quatro as UN que compõe a atividade de prestação de serviços da PEA: na área da educação o Instituto Superior Politécnico de Benguela (ISPB) e o Centro de Recursos Educativos (CRE), na área da saúde o Centro de Reabilitação Oral e Estética (CREO) e o Laboratório Clínico Industrial (LCI). Todas estas UN são instituições empresariais autónomas, no entanto respondem à PEA. A PEA pretende avançar com mais duas UN, conforme previsto no planeamento estratégico da empresa, Clínica Universitária e o Colégio +. Segue-se a descrição sumária de cada uma das UN da PEA em funcionamento e que constam na figura 2- Unidades de Negócio da PEA.

Figura 2- Unidades de Negócio da PEA



Fonte: Planeamento Estratégico da PEA

O ISPB- Instituto Superior Politécnico de Benguela é uma Instituição de Ensino Superior Privada – dispõem de licenciaturas nas áreas das Ciências e Tecnologias da Saúde, Engenharias, Gestão e Desenvolvimento Humano, com uma forte componente prática em laboratórios equipados com tecnologia de ponta e com uma grande integração em ambiente real de trabalho, com os estágios nacionais e internacionais.

O CRE- Centro de Recursos Educativos - encontra-se dividido em três áreas distintas, a Formação de Curta Duração, Formação de Extensão e a área de Eventos como Palestras, Workshops e Seminários. Esta UN responsável pela formação e desenvolvimento de profissionais mediante a formação de cargos de topo, gestão ou administrativos, bem como individuais tem vindo a colmatar necessidades específicas traduzindo-as em resultados práticos.

O CREO, dedica-se à prestação de serviços odontológicos para a população angolana e à formação e aperfeiçoamento de profissionais da área odontológica com recurso à formação prática.

O LCI - Laboratório Clínico Industrial- inicialmente funcionava de forma exclusiva para apoio à docência, dedicando-se exclusivamente à formação dos alunos do ISPB, através de aulas práticas de análises clínicas. Atualmente, o LCI dedica-se à prestação de serviços especializados de exames clínicos. No futuro, pretende-se investir em exames industriais.

3.2.2. Gestão de Recursos Humanos na PEA

A área de GRH constitui um dos departamentos que compõe as direções corporativas da PEA (figura 1) e tem como principal função apoiar o CA na gestão das diversas UN (ISPB, CREO, LCI, CRE).

Após análise do Relatório de Gestão da PEA (2013-2014) foi possível constatar que os elementos do CA têm consciência da importância desta área para o crescimento e desenvolvimento do negócio mas ainda assim, a PEA de momento não tem um DRH nem uma equipa de suporte.

Antes de procederem à contratação para ocupar a vaga de DRH, o CA decidiu criar um documento de apoio aos RH no qual constam as Políticas de Gestão de Pessoas da PEA – PGPPEA (2013). Deste modo a PEA pretendia consolidar a gestão administrativa de GRH que tem vindo a ser feita e focar-se na GERH da PEA materializada por via dos processos de agregar (recrutamento e seleção), integrar (acolhimento, integração, socialização), incentivar (remuneração, benefícios, incentivos), desenvolver (educação/ aprendizagem permanente), manter (qualidade de vida laboral) e acompanhar (avaliação e acompanhamento de carreiras) pessoas (PGPPEA, 2013).

A PEA tem reunido esforços para a celebre afirmação passar do papel a ação: “As pessoas são agentes e beneficiários do fortalecimento organizacional. São o fator-chave para a competitividade, a rentabilidade e a sustentabilidade da empresa. A gestão deste valioso capital deve estar direcionada a soluções que proporcionem condições adequadas à sua participação, capacitação, envolvimento, desenvolvimento, valorização e à sua retenção” (PGPPEA, 2013, p. 3). No entanto, fatores da envolvente interna e externa tem tornado essa missão cada vez mais desafiante. Nomeadamente, o atual contexto em que as empresas do Mundo todo têm operado, inclusive Angola, devido ao Covid 19.

A 25 de Março de 2020, o titular do Poder Executivo, por meio do Decreto Presidencial n.º 81/20 e tendo em conta que Angola registou “os primeiros casos de coronavírus no dia 21 de março de 2020 declarou o Estado de Emergência com fundamento no facto de que a República de Angola estar a atravessar nesse momento uma situação de calamidade pública.” O Estado de Emergência foi decretado com uma duração de quinze dias, tendo-se iniciado às 00h00 de dia 27 de março de 2020 e prolongando-se até às 23h59 de dia 11 de abril de 2020 estando

previsto ser prorrogado se necessário. Foi publicado no dia 26 de março de 2020 o Decreto Presidencial n.º 82/20, que definiu as medidas temporárias de exceção para a prevenção e o controlo da propagação da pandemia COVID-19. Ficaram definidas diversas medidas, aplicáveis em todo o território nacional, com impacto na vida normal de cidadãos e empresas situadas em Angola. A PEA deparou-se com vários desafios nomeadamente: num curto espaço de tempo elaborar um plano de contingência, criar as condições para os colaboradores trabalharem a partir de casa, continuar a garantir o pagamento dos salários a 100% e honrar com os seus compromissos junto dos seus fornecedores, parceiros, clientes internos e externos. Gerir os estados emocionais das pessoas, muitos colaboradores ansiosos com medo do vírus, de perderem entes queridos, os empregos. Ao estado de emergência seguiu-se o estado de calamidade que se manterá em vigor enquanto se mantiver o risco de propagação massiva do Vírus SARS-COV-2 e da Pandemia COVID-19.¹⁷

3.3. Amostra e contexto

No ponto 3.2. do presente trabalho, fizemos um breve enquadramento e apresentação da empresa PEA. Tendo em conta as respetivas UN a empresa de momento possui 144 colaboradores. Dado à complexidade do tema em estudo – *“Impacto da Cultura Angolana nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso PEA-Projetos Educativos de Angola”* - não seria possível entrevistar todos os colaboradores, pelo que, neste sentido, houve necessidade de escolher as pessoas a entrevistar de acordo com critérios específicos, ou seja, optámos pelas amostras não probabilísticas pois estas, segundo Carmo & Ferreira (2008) podem ser escolhidas tendo como base critérios de escolha intencional sistematicamente utilizados com a finalidade de determinar as unidades da população que fazem parte da amostra. A dimensão e os elementos escolhidos dependem dos objetivos do estudo.

Relativamente à nossa amostra – entrevistámos elementos do Conselho de Administração, do Departamento Económico e Financeiro, da Direção das respetivas UN – ISPB, LCI, CREO, CRE e alguns colaboradores. Os critérios que estiveram na base da escolha da amostra foram os seguintes: número de anos a trabalhar em Angola e na PEA/ funções desempenhadas em

¹⁷ Estado de Emergência em Angola -Decreto Presidencial nº81/20 de 25 de Março.
Estado de Calamidade em Angola – Decreto Presencial nº 142/20 de 25 de Maio.

Angola e na PEA, nacionalidade e número de colaboradores sobre a responsabilidade do inquerido, domínio da cultura angolana.

Dos 144 colaboradores que compõe a empresa foram entrevistados 16 sendo que 07 são do ISPB (a primeira UN a ser criada e com maior número de colaboradores), 2 do CREO, 2 LCI, 1 CRE e 4 da sede da PEA. O foco foi entrevistar colaboradores de todas as UN da PEA com diferentes habilitações literárias, funções, anos de serviço, nacionalidades conforme consta na tabela seguinte.

Tabela 2- Características dos colaboradores entrevistados

Entrevistados	Unidade de Negócio/ Sede PEA	Função	Hab. Literária	Tempo Trabalho PEA (Anos)	Nacionalidade
Entrevistado 1	ISPB	Diretor Geral	Doutoramento	3	Angolano
Entrevistado 2	ISPB	Assessor do Diretor Geral Docente	Mestrado	11	Angolano
Entrevistado 3	ISPB	Diretora Adjunta para área Científica Docente	Doutoramento	5	Angolana
Entrevistado 4	ISPB	Coordenadora Curso Análises Clínicas Docente	Mestrado	10	Brasileira
Entrevistado 5	ISPB	Coordenadora do Curso de Administração e Gestão do Território Docente	Mestrado	4	Angolana
Entrevistado 6	ISPB	Coordenadora Curso de GRH Docente Formadora Interna CRE	Mestrado	5	Portuguesa
Entrevistado 7	ISPB	Técnica de RH	Licenciatura	4	Angolana
Entrevistado 8	CREO	Diretor Interino Docente ISPB	Mestrado	7	Cubano

Entrevistado 9	CREO	Assistente Administrativa	Bacharelato	3	Angolana
Entrevistado 10	LCI	Diretor	Licenciado	3	Cubano
Entrevistado 11	LCI	Assistente Administrativa	Licenciatura	1,7 meses	Angolana
Entrevistado 12	CRE	Diretor	Licenciatura	8	Angolano
Entrevistado 13	Sede PEA	Administrador	Pós-Graduação	7	Angolano
Entrevistado 14	Sede PEA	Chefe de Departamento Económico e Financeiro	Licenciatura	7	Angolana
Entrevistado 15	Sede PEA	Chefe de Departamento de Logística e Património	Ensino Secundário	6	Angolana
Entrevistado 16	Área Chave Gestão e Contas	Processar Salários (prestadora de serviços)	Licenciatura	5	Angolana

Fonte: Elaboração própria da autora.

De acordo com o Planeamento Estratégico (2014) a PEA pretende crescer a nível de negócio e consequentemente a nível de RH. Um dos principais desafios da PEA é dotar a empresa de uma GRH cada vez mais próxima das melhores existentes no mercado globalizado pautada pela valorização das pessoas, pelo desenvolvimento de competências, pelo reconhecimento do seu trabalho, pelo alinhamento e envolvimento de todos com os objetivos e metas da PEA no âmbito do seu Plano de Desenvolvimento Institucional; que estimule a vida familiar e privada de cada colaborador como parte integrante da dimensão da PEA; que concilie o trajeto profissional com os interesses individuais e familiares; que promova uma conduta ética impar ao nível das melhores práticas; que aposte na diversidade, na garantia do rigor na sua atuação e na fidelidade dos valores, princípios e compromissos da PEA (Planeamento Estratégico PEA, 2014). Este desafio vai exigir, por parte da empresa, uma aposta na Gestão Estratégica de RH da PEA, o que por sua vez irá também exigir um maior investimento nas pessoas, nas condições de trabalho e nas respetivas infraestruturas da PEA. Estas intenções tornaram-se desafiantes na medida em que foram afetadas pela crise financeira provocada pela quebra do preço da principal fonte de receitas de Angola, o petróleo, desde Junho de 2014, o que veio

desregular as contas das empresas angolanas¹⁸. Assim sendo a PEA tem sentido uma queda nas suas receitas anuais. Outra dificuldade que a empresa tem sentido nos últimos anos devido ao mesmo problema financeiro e reforçado atualmente pela Pandemia COVID 19 é o de continuar a garantir a vinda e estadia de expatriados para trabalhar nas suas UN. De momento a PEA conta com poucos RH expatriados. No entanto, o seu contributo tem sido essencial principalmente no que diz respeito à troca de experiências e conhecimentos com os RH nacionais.

A atual situação que Angola atravessa devido à Pandemia Covid 19¹⁹ e que tem influenciado o sucesso das empresas que operam em território Angolano, tal como a PEA- Benguela, salienta, uma vez mais, a importância da PEA apostar na Gestão Estratégica de RH, com políticas e práticas de GRH integradas entre si e alinhadas com os objetivos da PEA e capazes de atrair os melhores, mantê-los, desenvolvê-los e acompanhá-los. Reforçando as palavras de Bilhim (2009) de que as pessoas constituem o único recurso incapaz de ser imitado, pela concorrência, e que por isso tornam-se uma fonte de vantagem competitiva. Por outras palavras, só apostando no capital mais importante da empresa – as Pessoas – será possível, as empresas, serem mais competitivas/ criativas/ inovadoras, sendo esta a melhor forma das empresas encararem épocas de instabilidade económica.

3.4. Recolha dos Dados

Com o intuito de obter informação relativamente ao impacto da cultura Angolana nas práticas de GRH da PEA foi desenvolvida uma entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista permitiu dar alguma liberdade aos entrevistados, de modo a sentirem-se confortáveis em partilharem as suas opiniões sobre o tema em questão, assim como apresentar um guião adaptável que possibilitou uma melhor exploração dos assuntos.

Das 4 UN da empresa, referidas no ponto 3.2., foram entrevistadas 16 pessoas: Administrador da área de Gestão da Qualidade (1); Chefe de Departamento Económico e Financeiro (1); Técnico Administrativo – Suporte ao Departamento Económico e Financeiro e Departamento de Recursos Humanos (1); Chefe de Departamento de Património e Logística (1); ISPB- Diretor

¹⁸ [https://www.publico.pt/mundo/noticia/entre-o-lixo--e-o-luxo-angola-sobrevive-a-crise.\(Edição de 19 de Abril de 2015\)](https://www.publico.pt/mundo/noticia/entre-o-lixo--e-o-luxo-angola-sobrevive-a-crise.(Edição de 19 de Abril de 2015))

¹⁹ <https://www.covid19aicep.pt/angola.html>

Geral (1); ISPB-Assessor do Diretor Geral (1); ISPB – Diretora Geral Adjunta para Área Académica (1); ISPB- Técnica de RH (1); ISPB – Coordenadora de Curso (2); ISPB – Docente (1); LCI- Diretor (1); LCI- Assistente Administrativo (1); CREO -Diretor (1); CREO – Assistente Administrativo (1); CRE – Diretor (1).

A preocupação foi escolher colaboradores das diferentes UN e com diversas funções e responsabilidades de modo a analisar as suas perspetivas relativamente ao tema em questão.

As entrevistas foram realizadas nas instalações das UN e da sede da Administração da PEA. As questões colocadas foram previamente preparadas mediante um guião (anexo 4), que tiveram como base a problemática em estudo.

As questões foram elaboradas com base nas pesquisas feitas durante a exploração bibliográfica sobre o tema, a análise de vários estudos científicos e o modelo clássico de Geert Hofstede - dimensões Cultura Nacional. Com a principal finalidade de entender como a Cultura Nacional e as Práticas de GRH têm sido encaradas e desenvolvidas na empresa, e desta forma conseguir dar respostas à nossa pergunta de partida: De que forma a cultura Angolana influencia as Práticas de GRH da PEA?

Antes de iniciar as entrevistas foi feito um breve enquadramento para poder contextualizar os entrevistados quanto ao tema em questão e para perceberem a importância da sua participação neste trabalho. Os entrevistados responderam às questões de forma individual, e todas as entrevistas (duração de 20 a 45 minutos) foram gravadas, com o consentimento prévio dos entrevistados. Após as entrevistas as respostas foram imediatamente transcritas (anexo 5), para garantir a qualidade e a essência das mesmas. O tratamento dos dados obtidos durante as entrevistas foi feito com base numa Análise de Conteúdo.

3.5. Análise de dados

3.5.1. Análise de Conteúdo

Segundo GUERRA (2006) a escolha da técnica mais adequada para analisar o material recolhido vai depender dos objetivos, do estatuto da pesquisa e do posicionamento paradigmático e epistemológico do investigador.

Neste trabalho será utilizada a técnica de Análise de Conteúdo (AC) que é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e

objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 47).

A AC é constituída por duas dimensões. A dimensão descritiva que tem como objetivo destacar o que foi narrado e a dimensão interpretativa que resulta das interrogações do analista face ao objeto de estudo recorrendo a um sistema de conceitos teóricos cuja articulação permite formular regras de inferência (Guerra,2006).

Ao recorrer à análise de conteúdo é necessário ter em atenção três fases (Bardin, 1977).

A primeira fase, pré-análise, em que se faz uma leitura dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A segunda fase, exploração do material, que diz respeito a operações de codificação e enumeração. A organização desta codificação, compreende a definição de unidades de recorte. Geralmente utiliza-se como unidade de recorte o segmento mínimo com significado completo e como unidade de contexto a parte do documento necessária para compreender o sentido global do discurso e precisar o significado da unidade de registo. A enumeração relaciona-se com a escolha das regras de contagem das unidades de registo.

E por último a terceira fase, tratamento de resultados, requer a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. Constitui o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

O processo de categorização exige o respeito por regras básicas (Bardin, 1977; Esteves, 2006), nomeadamente a exclusão mútua, uma vez que cada elemento só pode pertencer a uma única categoria; a homogeneidade, sendo as categorias criadas a partir de um único princípio de categorização; a pertinência face aos objetivos do estudo e a fidelidade, que implica que o mesmo material seja codificado do mesmo modo quando submetido a vários codificadores que usem o mesmo quadro de referências teórico e a produtividade e.

A nível prático, a fase de pré-análise foi realizada mediante a análise de diversos documentos internos da PEA, de onde foram recolhidas informações pertinentes para o presente trabalho, e mediante a transcrição das entrevistas realizadas nas UN da PEA.

Depois da transcrição das entrevistas, estas foram analisadas e identificou-se as frases/palavras consideradas nucleares para o tema em questão. Posteriormente, a 2ª fase que corresponde à etapa da codificação a partir da qual são feitos recortes em unidades de registo (UR- menor recorte de ordem semântica que se liberta do texto, pode ser uma palavra-chave, um tema, objetos) e de contexto (UC – deve fazer compreender as unidades de registo, tal qual a frase para a palavra, representando um segmento da mensagem, mais lato do que a unidade de registo). Verifica-se a passagem dos dados brutos para os dados organizados, ou seja, momento da categorização.

De seguida foi criada uma tabela de categorização da análise de conteúdo das entrevistas (anexo 3). Esta é composta por categorias e as respetivas subcategorias, bem como pelas unidades de registo e unidades de contexto. As unidades de registo encontram-se sublinhadas nas unidades de contexto. As unidades de contexto são sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis ao que disseram os entrevistados (GUERRA, 2006).

Depois da categorização das respostas, passamos à fase da interpretação.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

O presente estudo – *“O impacto da cultura Angolana nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso PEA-Projetos Educativos de Angola”* - pretende analisar as características da cultura Angolana e o seu impacto nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos da PEA. Neste sentido, propomo-nos ao seguinte verificar se as atuais Práticas de GRH da PEA tem contribuído para uma gestão estratégica de RH; identificar as características da cultura Angolana; analisar a relação entre as características da cultura Angolana e as Práticas de GRH da PEA.

Abaixo apresenta-se e analisa-se os resultados fruto das respostas dos entrevistados relativamente às questões-chave colocadas no decorrer das entrevistas tabela 3.

Tabela 3- Questões-chave colocadas no decorrer das entrevistas

Questões Entrevistas	a. Importância da GRH
	b. Funcionamento da GRH da PEA
	c. Estratégia de GRH da PEA
	d. Práticas de GRH PEA
	e. Melhores Práticas de GRH vindas do exterior
	f. Características da Cultura Angolana (5 Dimensões Hofstede)
	g. Impacto da cultura Angolana nas Práticas de GRH da PEA
	h. Principais desafios encontrados na gestão de um grupo multicultural como a PEA

Fonte: Elaboração própria da autora.

a) Importância da GRH

Na sua opinião qual a importância da GRH?

As respostas dos colaboradores entrevistados (anexo 5) face à importância da GRH foram similares. A GRH foi considerada muito importante - *“é crucial para qualquer organização”* (E13) - o alicerce, o coração de qualquer empresa. Destacaram o impacto positivo da GRH - *“as pessoas é que fazem o negócio desenvolver, crescer, prosperar. Sem pessoas capacitadas, motivadas nenhum negócio consegue se diferenciar no mercado (E8)”* - não só no desenvolvimento do negócio e dos colaboradores, mas também na integração, motivação e retenção dos mesmos, bem como no ter as pessoas certas nos lugares certos, no momento certo.

Aspetos como carreira, trabalho em equipa, bom ambiente de trabalho também foram referidos *“zela pelo desenvolvimento dos colaboradores, carreiras, enquadramento das pessoas, os direitos e os deveres”* (E9); *“bons RH, bons resultados, união/ integração dos RH, trabalhar em equipa estando alinhados”* (E10); *“Toda a empresa tem como base de funcionamento o capital humano e esse capital tem que estar integrado, tem de ser capaz, tem de ter bom ambiente”* (E12). Assim como o reconhecimento, envolvimento e comprometimento dos colaboradores de modo a garantir qualidade nos serviços prestados e conduzir ao sucesso do negócio *“essa capacitação e esse reconhecimento vão contribuir*

depois para eles estarem mais motivados, envolvidos, comprometidos e aí alcançar os resultados que a empresa espera alcançar” (E7).

Foi possível perceber que os RH assumem uma importância relevante em comparação com os recursos materiais e financeiros. *“Podemos investir qualquer quantidade de dinheiro num projeto, uma obra em qualquer ramo da economia. Se não conseguimos gerir bem as pessoas que vão desenvolver as tarefas nunca haverá sucesso(...) os recursos financeiros e materiais tornam as coisas possíveis, mas as pessoas é que fazem o negócio desenvolver, crescer, prosperar. Sem pessoas capacitadas, motivadas nenhum negócio consegue se diferenciar no mercado” (E8).*

O Administrador entrevistado (E13) reforçou o seguinte *“quando o foco das empresas está nas suas Pessoas, estas acabam por apoiar as empresas no alcance dos resultados de forma mais eficaz e eficiente. As pessoas é que fazem as organizações, são elas que configuram as organizações constituem o seu recurso mais importante, elas é que a dão vida, materializam as políticas, realizam os projetos, determinam o sucesso da organização”.*

Foi perceptível mediante as entrevistas que os colaboradores têm consciência da importância da GRH bem como querem ver a área a funcionar. *“É importantíssimo esse departamento que estava em falta aqui na PEA” (E15).*

Apesar de todos os colaboradores entrevistados, terem consciência da importância da GRH para o sucesso de qualquer organização –*“Se não conseguimos gerir bem as pessoas que vão desenvolver as tarefas nunca haverá sucesso (E8); “vai condicionar a produtividade e a qualidade dos serviços” (E3); “ajuda também no desenvolvimento dos funcionários (...) no crescimento da instituição” (E11) - foi possível constatar que na prática a sua aplicação e desenvolvimento na PEA tem sido desafiadora “Nunca se conseguiu aplicar uma política de RH tudo o que existe é tentar fazer, na prática pouco ou nada foi possível fazer” (E2).*

Tal constatação passa pelo facto da empresa PEA, não possuir de momento um órgão de GRH na sede da empresa que se dedique à GRH não só a nível administrativo, mas também a nível estratégica. Para além disso a ausência de técnicos de RH em três das UN (CREO, LCI, CRE) para fazerem um acompanhamento dos colaboradores das respetivas UN e ligação com DRH da PEA. As respostas que se seguem relativamente as seguintes questões: funcionamento DRH PEA, Estratégia GRH PEA, Práticas de GRH PEA – reforçam a constatação científica.

b) Funcionamento da GRH da PEA

Como tem funcionado o DRH nos últimos 5 anos (2013-2017)?

Na ausência do DRH quem exercia as funções desta área?

No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?

Relativamente ao funcionamento DRH da PEA, os colaboradores referiram que na ausência de DRH as atividades referentes a essa área, administrativas e operacionais (cumprimento da LGT, celebração e rescisão de contratos, faltas, férias, salários, declarações, licenças de maternidade, atualização de processos individuais, tratamento da Segurança Social, processos de reforma, RENT (Registo Nominal de Trabalhadores), comunicações internas e externas, processos disciplinares...) foram feitas em colaboração com a direção financeira, secretária executiva, assessoria jurídica, diretores das UN e respetivas assistentes administrativas e a empresa de *outsourcing* do processamento salarial. No entanto, afirmam que *“Este departamento tem uma limitação estrutural na medida em que não tem havido uma ligação entre a estrutura estratégica e a estrutura operacional. A nível do ISPB funciona a nível administrativo faltando a parte estratégica que é fundamental”* (E1).

A área de GRH foi considerada um ponto fraco da PEA seguem expressões utilizadas pelos colaboradores ao descrever como tem funcionado o DRH da PEA: *“muito mal não temos definido uma carreira”* (E2), *“não tem funcionado, não existe”* (E3), *“desde 2013 parece-me que não existe o DRH”* (E6), *“não houve RH ou departamento tem havido gestão pontual melhorando à medida que a empresa cresce”* (E12), *“talvez nunca tiveram encontrado as pessoas certas (...) continuam a não levar o assunto a sério. É complicado e preocupante, porque estamos a falar de pessoas(...) Esse tema /assunto é antigo (...) e temos perdido pessoas tenho visto que não têm se levado esta questão de RH a sério, no sentido de fidelizar, não só com as pessoas que nos têm sido úteis ao longo do projeto e que deixam ir embora sem sequer ter uma conversa com as pessoas, uma contraproposta, sabemos que as pessoas saem chateadas com os assuntos e nem sequer conversamos com as pessoas”* (E16).

O entrevistado nº13, que é também o Administrador para a área da Gestão da Qualidade confirmou a ausência de DRH, *“Infelizmente nós não tivemos nos últimos 5 anos o DRH em funcionamento como tal.”*

Para além de se verificar que a GRH da PEA tem sido essencialmente administrativa e operacional, também foi possível constatar que a ausência de um responsável pela gestão de RH da empresa é uma situação que prevalece até ao momento *“infelizmente, não tínhamos uma política bem definida de GRH e também não existia uma pessoa até agora, a desempenhar a função de DRH da PEA”* (E5).

c) Estratégia de GRH da PEA

Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 e para os próximos 5 anos (até 2023)?

Embora estivesse previsto começar a funcionar de forma estruturada o DRH da PEA, em Março de 2018 –*“RH como departamento como tal estruturado só o temos a partir de agosto de 2017 (com cronograma, regulamentos...). Contudo, sob o ponto de vista funcional só começa agora em Março 2018”* (E13) - ao questionar os colaboradores sobre a estratégia GRH da PEA verificou-se que dos 16 entrevistados, 9 afirmaram não ter conhecimento *“Não sei a PEA não tem estratégia”* (E2); *“Se foi divulgado ainda não tenho conhecimento”* (E4); *“Para este ano ainda não sei nem dos próximos 5 anos”* (E9) - 4 referiram que tinham conhecimento superficial -*“Tenho conhecimento por alto e há dimensões que se sobressaem tal como o Desenvolvimento Humano, formação* (E1); *“Sim já se falou por alto naquilo que irá ser a estratégia dos RH terá mais as componentes estratégicas de RH, mas ainda não sei ao certo”*(E3); *“A fundo, não ainda não tenho conhecimento. Só superficial”* (E16) - e 03 disseram que tinham conhecimento - *“Administração da PEA está a trabalhar nisso. Está previsto este ano dar início a implementação das Políticas de Gestão de Pessoas da PEA”* (E14); *“Já temos tudo definido agora é por em prática. Ir implementando gradualmente com a nova equipa DRH”* (E13); *“Para este ano pretende-se dar início a implementação das Políticas de Gestão de Pessoas da PEA. Mas antes será feito uma ação de sensibilização, esclarecimento a todos os colaboradores. Primeiro para terem mais informação sobre as linhas gerais da Estratégia de Gestão de Pessoas para os próximos 5 anos. Foco será a capacitação e desenvolvimento das nossas pessoas. Depois para estarem conscientes que o empenho, colaboração, cooperação de todos será fundamental para avançarmos juntos para uma Gestão de Pessoas estratégica”* (E6).

Conclui-se que a ação de sensibilização prevista e descrita anteriormente é necessária visto que a maior parte dos colaboradores dizem não ter conhecimento da estratégia de Gestão de Pessoas da PEA para os próximos 5 anos. Segundo Pfeffer (1998) a partilha de informação constitui uma das principais Práticas de GRH que contribui para a eficácia organizacional.

d) Práticas de GRH PEA

De momento, quais as principais Práticas de GRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Relativamente à questão das Práticas de GRH adotadas pela PEA foi unânime que no dia a dia da empresa o que se tem destacado tem sido práticas administrativas, *“De um modo geral meramente administrativa: férias, faltas, salários, contratos, despedimentos procuramos cumprir com o que esta previsto na LGT”* (E15).

Reforçam a necessidade de se implementar outras práticas *“é necessário implementar avaliação de desempenho, dar a conhecer de que forma os colaboradores podem progredir no grupo, trabalhar num pacote benefícios e incentivos atrativo e ajustado ao atual contexto (...), Higiene, saúde e segurança no trabalho, capacitar de forma contínua, ações para melhorar as condições e ambiente de trabalho”* (E7).

Destacaram ainda o seguinte *“Já formação contínua, avaliação de desempenho, progressão de carreira alinhada ao negócio de forma estratégica não se vê ainda(...) esta questão de RH, constitui o ponto mais fraco aqui na instituição, é preciso ter em conta esse aspeto e queremos de facto mudar/melhorar”* (E5).

Os colaboradores reforçam a necessidade de se proceder a um Recrutamento e Seleção mais estratégico *“É necessário Recrutar e Selecionar de forma estratégica de modo a atrair os melhores, reter esses mesmos quadros e desenvolvê-los alinhando sempre as PGRH à realidade/necessidades do nosso negócio”* (E1).

Segundo os colaboradores é necessário desenvolver ações que promovam o envolvimento de todos e que permitam conhecer um pouco mais sobre cada um *“faltam ações que nos envolvam todos fora do trabalho, precisamos de conhecer as pessoas fora do corre corre do trabalho, para nos unir, aproximar, reforçar a confiança”* (E15).

Foi também sugerido a aposta em ações que visem reforçar o espírito de equipa e cooperação entre os colaboradores da PEA *“como temos várias UN por vezes dá a entender, pelo menos é*

a minha perceção, que cada unidade puxa, luta por si penso que se poderia apostar mais em ações para reforçar a conexão, união, espírito de equipa, cooperação entre os colaboradores do grupo PEA” (E14).

Um dos elementos da comissão das Políticas de Gestão de Pessoas da PEA entrevistado (E6) validou o facto de até à data as atividades desenvolvida na PEA serem meramente administrativas e partilhou novas práticas a serem introduzidas gradualmente “ *com a estratégia definida para os próximos 5 anos novas práticas serão introduzidas de forma gradual, nomeadamente aposta na capacitação de todo o Capital Humano, recorrer às novas tecnologias para automatizar os processos administrativos e libertar tempo para questões mais estratégicas, utilizar o HR Analytics para melhorar os indicadores de desempenho e os resultados das iniciativas de RH da PEA.*”

Verifica-se que na PEA existe uma intenção de integrar brevemente ações GRH estratégicas “*em breve teremos uma GRH mais estratégica temos trabalhado nesse sentido com uma comissão criada para o efeito” (E13).*

e) Melhores práticas de RH vindas do exterior

Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores Práticas de GRH vindas de outros países?

Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das Práticas de GRH vindas do exterior?

Quanto à questão de se importar as melhores práticas vindas do exterior, ou até mesmo de outras províncias de Angola os colaboradores são da opinião que se deve procurar adaptar à realidade local. Tal como podemos verificar nas respostas dos mesmos: “*Na minha opinião se for para importar tal e qual como vem do exterior sem conhecer e adaptar à nossa realidade não faz sentido pois não vai funcionar. Vamos perder tempo, dinheiro e pode gerar situações delicadas já tivemos experiências noutras áreas” (E14); “o que se importa basicamente é da europa e principalmente de Portugal, acho eu e não funciona porque os comportamentos são diferentes não se aplica, tem de ser adaptado” (E3); “muitas vezes, o que acontece é que nós queremos pegar em práticas e geralmente aplicar tal e qual sem sequer adaptar. Isso tem sido sempre o nosso erro, em todos os aspetos e nos RH também porque esquecemos às vezes que existe a nível local formas de pensar, de agir diferente e queremos aplicar coisas que não se*

coadunam (...) às vezes queremos generalizar (...) não é só a nível de aplicar práticas de outros países, mesmo dentro do país é preciso também ter cuidado com a especificidade de cada sítio” (E5).

Os colaboradores reforçaram o seguinte antes de se implementar qualquer prática vinda do exterior se for tido em conta a cultura local, estratégia de negócio e de GRH bem como a envolvente externa as novas práticas são bem-vindas: *“Exemplo da PEA todas as políticas que nós definimos tem origem dos modelos do Brasil e combinamos com experiências de Portugal adaptado à nossa realidade. Não temos muito choque. São bem-vindas. Eu estudei no Brasil e trouxe algumas ideias ; (...) qualquer experiência bem sucedida num determinado ponto do globo ao ser transportada para a nossa realidade ela não deve ser linearmente aplicada nós temos que ter sempre em conta a nossa realidade concreta porque os conceitos são universais os princípios também o são, mas do seu ponto de vista de operacionalização dessas ferramentas há que considerar fatores que são específicos da nossa realidade um dos fatores obviamente são os fatores culturais, isso é fundamental. Devemos ainda ter em conta a estratégia do negócio e de RH bem como a envolvente que nos rodeia” (E13).*

Outros aspetos foram considerados importantes antes de se aplicar práticas do exterior nomeadamente a realidade do país e da província; características da força de trabalho a cultura organizacional, idade e dimensão da empresa; tecnologia utilizada na empresa. *“É fundamental ter em conta a nossa cultura organizacional, realidade contexto de cada empresa (dimensão, idade) fazer teste piloto e ajustar /calibrar o que for necessário para ser funcional” (E14).*

Verificou-se que os colaboradores acreditam que podem se inspirar nas melhores Práticas de GRH não só de outros países, mas também de outras províncias de Angola, nomeadamente Luanda, mas sem esquecer os aspetos referidos anteriormente. *“É importante termos a mente aberta e perceber que podemos sim aprender com profissionais e empresas de referência a nível Internacional e mesmo Nacional em Angola já temos várias referências. Participar de Eventos GRH Nacional e Internacional, alargar a rede de Networking e nutrir essas relações faz nos crescer enquanto pessoas e profissionais e acabamos por ser uma melhor contribuição para as empresas/projetos que abraçamos. Acredito que sim podemos nos inspirar nas melhores Práticas de GRH de outros países ou até mesmo de outras províncias de Angola, por*

exemplo Luanda. No entanto defendo que antes de importar modelos é necessário adaptá-los ao contexto e cultura local, realidade da província da empresa onde se pretende implementar uma determinada Prática de GRH bem como à sua cultura organizacional” (E4).

De acordo com as respostas registadas relativamente à questão da importação das melhores Práticas de GRH do exterior a maior parte dos colaboradores afirma ser necessário ter em atenção a cultura local antes de importar/implementar qualquer Prática de GRH.

f) Características da Cultura Angolana (5 Dimensões Hofstede);

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo). Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

Elevado ou reduzida distância hierárquica?

Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?

Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade?

Controlo ou evitamento da incerteza?

Orientação para curto ou longo prazo?

Neste sentido, de modo a aprofundar a questão da Cultura Local solicitou-se aos colaboradores da PEA que caracterizassem a cultura Angolana segundo 5 dimensões do modelo de Hofstede conforme tabela abaixo.

Tabela 4- Caracterização da Cultura Angolana

Sigla	Extenso	Caraterísticas da Cultura Angolana
PDI	Distância ao Poder	PDI+
IDV	Individualismo	IND-
MAS	Masculinidade	MAS+
UAI	Necessidade de Controlar a Incerteza	UAI+
LTO	Orientação para Longo Prazo	LTO-

Fonte: elaboração própria da autora.

Tendo em conta as respostas registadas, a maioria dos colaboradores da PEA caracterizaram a Cultura Angolana da seguinte forma: PDI+/IND-/MAS+/UAI+/LTO-.

Quanto à 1ª dimensão, PDI, que indica em que medida as pessoas numa sociedade aceitam e esperam que o poder esteja distribuído de forma desigual, o resultado foi, PDI +, elevada distância hierárquica, onde hierarquia significa ordem e desigualdade implícita, existe muitos níveis hierárquicos e onde as autoridades, os mais velhos e os pais devem ser respeitados.

Os colaboradores da PEA consideraram Angola uma sociedade hierárquica. Na qual as pessoas aceitam naturalmente uma ordem hierárquica e as desigualdades existentes. Os subordinados esperam que lhe digam o que fazer, sendo o chefe ideal autocrata benevolente.

Relativamente à 2ª dimensão, IND, que exprime o grau de interdependência dos indivíduos numa sociedade e possui profundo impacto ao nível do relacionamento e da forma de comunicação entre os indivíduos. O resultado foi, IND-, reduzido grau de individualismo, ou seja, sociedade coletivista.

Segundo os colaboradores entrevistados em Angola a cultura ainda é coletivista onde existe obrigações para com a família/grupo, a relação prevalece sobre a tarefa, manter harmonia na relação é fundamental e a comunicação é implícita e indireta. No entanto, alguns colaboradores consideram que se esta cada vez mais a caminhar do coletivismo para o individualismo afirmam poder ser influência ocidental, da globalização.

No que diz respeito à 3ª dimensão, MAS, que diz em que medida numa sociedade, homens e mulheres colocam mais ênfase na procura do prestígio, sucesso, e na conquista e exibição dos sucessos materiais, versus, a procura de qualidade de vida ajudando os outros, a cooperação, a solidariedade e a modéstia, o resultado foi, MAS +, elevado grau de masculinidade.

Para os colaboradores da PEA a cultura Angolana é masculina centrada Show/ostentação e competição, admiração pelo sucesso.

Na 4ª dimensão, UAI, que reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem com riscos, caos e situações não estabelecidas previamente, o resultado foi, UAI +, forte necessidade de evitar a incerteza.

Os colaboradores partilharam que existe por parte dos Angolanos uma preferência para evitar a incerteza. E nas empresas uma necessidade emocional de regras/ leis, consenso, evitar

fracasso e o chefe deve estruturar e orientar. Existe grande stress ao enfrentar situações de incerteza. De modo que o sentimento de instabilidade/insegurança no emprego pode gerar desmotivação por parte dos colaboradores. *“Na PEA a maioria dos colaboradores prezam pela estabilidade, segurança do emprego pelo que na GRH temos que ter isso em consideração se queremos motivar e reter as pessoas”* (E13).

Face à 5ª dimensão, LTO, Hofstede (1992) definiu a orientação para o longo prazo como norteadora de valores para o futuro, como economia (poupança) e persistência, e a orientação para o curto prazo, como os valores dirigidos em direção ao passado e presente, como o respeito as tradições.

De acordo com as respostas todos os colaboradores inqueridos caracterizaram a cultura Angolana como sendo pouco orientada para longo prazo, LTO-, e mais orientada para curto prazo. *“Foco no hoje amanhã logo se vê”* (E6); *“obter resultados rápidos”* (E1); *“não se preocupam em economizar para o futuro”* (E2); *“respeito pelas tradições”* (E13).

Finuras (2014), publicou os resultados da sua investigação para o posicionamento relativo de Angola, Moçambique e Cabo Verde nas 7 dimensões de Hofstede. Angola apresentou os seguintes resultados: PDI (83) Alto; IND (18) Baixo; MAS (20) Baixo; UAI (60) Alto; LTO (15) Baixo; IVR (83) Alto; MON (76) Alto. Pode-se também consultar os resultados oficiais sobre Angola no site da Hofstede Insights²⁰.

De acordo com as respostas dos colaboradores da PEA podemos verificar que os resultados das seguintes 4 dimensões: PDI/IND/UAI/LTO coincidem com os resultados da investigação realizada por Finuras (2014). A dimensão, MAS é que difere.

A diferença registada relativamente à dimensão MAS deve-se à interpretação feita pelos colaboradores entrevistados, conforme pode-se observar nas seguintes respostas *“elevado grau de masculinidade mesmo em termos de lideranças há mais probabilidades de os homens terem cargos melhores do que as mulheres”* (E9); *“nós não conseguimos colocar como chefe dos contínuos uma senhora porque não podia ser chefe dos homens”* (E12). No entanto, não há um consenso nas respostas pois 5 dos 16 colaboradores entrevistados considera que na cultura angolana existe um elevado grau de feminilidade. Exemplo da falta de consenso,

²⁰ <https://www.hofstede-insights.com/country/angola/>

quanto à feminilidade *“se formos a ver a família socializa as suas crianças, no sentido da modéstia e da solidariedade”* (E5); *“aqui a harmonia nas relações é essencial”* (E6); *“destaca-se a modéstia”* (E11); *“as pessoas ajudam-se”* (E16). Relativamente à masculinidade *“muito show/ostentação”* (E1); *“competição em tudo que se faz, todas áreas da vida”* (E10).

Tal como afirma Finuras (2011, p. 111) a dimensão, MAS é "por vezes controversa, não em si mesma, mas pela designação. Masculinidade pode significar uma diferenciação nos sexos ao nível socioprofissional, mas não quer dizer, necessariamente, que a masculinidade seja uma atitude exclusiva dos homens, ou que a feminilidade seja uma atitude das mulheres, pelo menos na abordagem de Hofstede."

g) Impacto da cultura Angolana nas práticas RH da PEA

Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 16) afetam as Práticas de GRH da PEA/UN?

Procurou-se perceber de que forma as dimensões escolhidas pelos colaboradores entrevistados para caracterizar a Cultura Angolana afetam às Práticas de GRH da PEA.

Segundo as respostas dos colaboradores as diferentes dimensões (PDI +/ IND- / MAS+/ UAI+/ LTO-) analisadas para a caracterização da Cultura Angolana *“condicionam diretamente e significativamente as Práticas de GRH, acabam por impactar e, em alguns casos, prejudicar os resultados do DRH e, por conseguinte o desempenho da organização, uma vez que influenciam na capacidade do setor em atrair e manter os profissionais, na implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências atrativos”* (E2). Aspectos como avaliação de desempenho, gestão de carreiras, motivação, comunicação, liderança, implementação de mudanças, gestão de conflitos, vida pessoal e profissional foram também referidos.

Relativamente à dimensão PDI+ foi evidenciado que esta *“promove a desigualdade social e tal reflete-se na gestão a vários níveis, visto que a hierarquização é ainda muito grande nas empresas/ instituições em Angola dificultando não só as relações de comunicação em rede e implementação de mudanças”* (E1) bem como outros aspectos que serão referidos de seguida.

Os colaboradores destacaram a centralização/ concentração de poder na Administração da PEA. O grande número de chefias existentes na PEA faz com que as decisões levem muito tempo para serem tomadas conduzindo à desmotivação dos liderados, *“para se ter uma*

resposta para determinadas coisas, acaba passando, por tanta chefia, tanta burocracia que no final já passou até o prazo que era necessário. Fica sem ser prático essa distância” (E4).

Foi também referido o “impacto negativo na aplicação de modelos de liderança, modelos organizacionais mais verticais que horizontais, e o RH fica absorvido por tarefas com foco no processo administrativo” (E6).

Segundo os colaboradores, a dimensão em questão afeta também a gestão de carreiras “no sentido em que é difícil a progressão na carreira por critérios relacionados com a competência e o mérito, sendo favorecido a conveniência e a confiança, assim como um foco no endogrupo (coletivismo de endogrupo)” (E7). Relacionando as duas dimensões PDI + e IND – os colaboradores destacaram o forte impacto que ambas as dimensões tem na liderança e na comunicação “um bom líder é alguém que é um “bom pai” ou uma “boa mãe”, severo e benevolente e na comunicação que tende a ser mais indireta, sobretudo se, e quando, negativa ou ascendente. É difícil criticar frontalmente um chefe o que é mau para os próprios chefes porque podem cometer mais erros de avaliação uma vez que ao inibir-se a comunicação de baixo para cima, falta informação e diferentes perspetivas para os problemas é o velho problema do “Sim Chefe” (E10).

Nas sociedades coletivas, onde o grupo assume maior importância do que o indivíduo, a necessidade de pertença ao grupo é um fator que contribui para a motivação dos membros dos respetivos grupos, tal como se verifica na PEA, segundo os colaboradores.

Ainda em relação à dimensão IND –, os colaboradores afirmam que esta “leva a dar prioridade a situações que podem exigir do GRH muita ponderação, equilíbrio com o cultural, o legal e orientações internas - as regras são por vezes desvirtualizadas de acordo com os interesses pessoais/ familiares. O facto de a relação prevalecer em detrimento da tarefa pode levar a situações de não cumprimento de regras e timings. Acredito que é o que leva a que boas PRH nem chegam a ser testadas porque o cumprimento de timings, de regras, de orientações ainda que informais acabam por não ser tidas em consideração, levando as empresas a serem mais disfuncionais que funcionais” (E1).

Foi referido que o elevado coletivismo de endogrupo afeta as práticas de recrutamento e seleção “no sentido de, por vezes, haver favorecimento de membros do grupo dos técnicos (família, amigos...). A questão da cunha aqui claramente é cultural e acho que acontece em

todas as empresas, mas de facto é cultura angolana e está plenamente visível na PEA que é antes de irmos ao processo de contratação de recrutamento formal vai-se aos amigos dos primos e muitas vezes temos problemas e no ISPB sofremos problemas graves de pessoas que trabalham no terreno queriam trocar, mas não conseguem porque vieram por, têm ligação com entidades mais altas que não podemos tirar” (E7).

Para os colaboradores, o elevado coletivismo afeta também a avaliação e gestão de desempenho *“porque, como há dificuldade em dar feedback (especialmente o negativo) pode criar conflitos, os avaliadores tendem a avaliar na média ou acima da média para evitar os conflitos” (E7).*

Por outro lado, uma vez que a harmonia é considerada fundamental existe dificuldades em ser-se frontal, procura-se evitar conflitos. *“Isto afeta a forma como se gere os conflitos, por exemplo, na nossa empresa. Outro exemplo que posso partilhar está relacionado com a forma como se comunica aqui a comunicação verbal é implícita e indireta o que por vezes pode despoletar mal-entendidos, conflitos” (E9).*

Quanto às promoções os colaboradores afirmam que estas *“são baseadas na lealdade, confiança, afiliação e na antiguidade” (E15).* Outra situação partilhada prende-se à natureza da relação empregador – empregado está é considerada ser de base mais moral. Neste sentido, *“várias foram as situações em que a PEA teve dificuldades em instaurar um processo disciplinar culminado em sanções para o colaborador e despedir” (E15).*

Um dos desafios da gestão de pessoas em Angola, referido pelos colaboradores, prende-se com o facto da vida pessoal impactar diretamente na vida profissional. É muito difícil dissociar o pessoal e profissional. Verificou-se que os colaboradores esperam que a empresa cuide deles como na família o que faz com tenham grandes expectativas: *“A PEA deve motivar, apoiar, desenvolver, compensar as suas pessoas sempre, colocam as suas vidas os seus corações nas mãos da empresa, uma das características das sociedades coletivistas como Angola, sinto uma dependência emocional dos colaboradores face ao grupo PEA” (E14).*

As UN da PEA, segundo os colaboradores apresentam uma *“forma de trabalho “em ilhas” fraca colaboração e o RH serve para a direção e não para as pessoas da empresa” (E6).*

No que diz respeito a dimensão MAS +, a maior parte dos colaboradores considera a cultura angola masculina *“estamos ainda numa sociedade muito masculinizada é muito a autoafirmação cada um a lutar pelos seus direitos(...). Na PEA é mais masculinidade e isso com a ausência (ou desconhecimento) de políticas de RH em vários níveis leva a um desmembramento mesmo das relações e o atual estado de desmotivação do grupo”* (E3).

No entanto, um pequeno grupo (05 das 16 respostas) discorda da maioria e considera Angola uma sociedade feminina. *“O facto de a cultura ser mais feminina poderá afetar pelo menor foco no desempenho em favorecimento das relações interpessoais, podendo dificultar a concretização de objetivos e a flexibilização do trabalho. Uma vez que é dado prioridade à harmonia, intimidades relacionais procuram evitar conflitos. E quando ocorre procura-se chegar a um consenso”* (E7).

No que concerne à dimensão UAI+, os colaboradores consideram que a sociedade Angolana prefere evitar a incerteza. Tal constitui *“um panorama não só do grupo (PEA), mas a nível da sociedade (...). Agora a resistência ao novo isso em qualquer lado. Qualquer mudança, isso é do ser humano. É intrínseco. Vai gerar a resistência se não percebermos porque que temos/estamos a mudar. Tem que saber lidar com a mudança com ponderação e, aqui mais uma vez é crucial o papel do gestor de RH como agente de mudança, a grande questão muitas vezes é que as chefias querem impor uma mudança essa imposição pode conduzir à resistência”* (E4). Destacou-se ainda o facto das pessoas se focarem no que conhecem sem *“experimentar coisas novas”*, a necessidade de seguir o que faz o grupo. *“O RH pouco moderno e tecnológico, mantém práticas arcaicas”* (E6).

No grupo PEA há uma necessidade de *“formalização, de regras escritas, o chefe deve estruturar e orientar. No entanto a existência de muitas regras, nem sempre do conhecimento e/ou compreensão de todos acabam por conduzir ao incumprimento das mesmas”* (E12).

Por último, os colaboradores referiram o impacto da dimensão em análise no recrutamento e seleção e gestão de carreiras. *“O facto de procurarem evitar a incerteza reflete-se na motivação de encontrar trabalhos para a vida toda, o que se irá verificar nos processos de recrutamento e seleção pela busca que os candidatos fazem de empregos para a vida toda, em detrimento de trabalhos que possam ser menos definitivos, mas mais congruentes com o seu perfil. De igual forma, poderá afetar a gestão de carreiras no sentido em que haverá um*

grande foco na estabilidade e progressão. Por exemplo alguns docentes aqui no ISPB, prestadores de serviço, assim que conseguem vaga no Ensino Público optam por essa via e abandonam o Ensino Privado” (E7).

Quanto à dimensão LTO- Angola foi considerado, por todos os colaboradores entrevistados, como sendo uma sociedade mais orientada para o curto prazo do que para o longo prazo. *“As orientações são de muito curto prazo sobretudo no que diz respeito à obtenção do lucro e nem sempre o que se deseja é alcançado no médio prazo, quanto mais num curto. Há que saber deixar que as decisões façam efeito e se tornem "hábito" em relação a alguns dos comportamentos humanos para que o ambiente e a cultura organizacional sejam saudáveis e promotores de sucessos a médio e a longo prazo” (E1).*

Segundo os colaboradores a dimensão LTO- tem um grande impacto na forma como se gere os RH, *“Dinâmica de "apagar fogos" todo o dia. Valorar formatos de recompensa imediata. RH pouco estratégico e mais prático no seu dia a dia” (E6).* Esta dimensão afeta não só o planeamento, mas também a progressão de carreira, os planos de sucessão, a formação e a implementação de mudanças tal como se pode verificar na Tabela 5 – Impacto das características da Cultura Angolana nas Práticas de GRH da PEA.

Apesar de todos os colaboradores entrevistados considerarem a cultura Angolana/PEA orientada para o curto prazo o Administrador entrevistado reforça o trabalho que tem sido feito para despertar as pessoas para a necessidade de se pensar e agir a longo prazo *“Temos trabalhado no sentido de despertar as nossas pessoas para a importância do planeamento e de ações a médio e longo prazo. Não podemos estar reféns do passado e das tradições temos de ousar fazer diferente - inovar - pensando e agindo para um futuro melhor. O pensar e agir a longo prazo de forma estratégica é necessário e dentro em breve isso será possível com o suporte da nova equipa de DRH da PEA” (E13).*

Mediante as respostas dos colaboradores da PEA constata-se que *“todas as dimensões (...) têm impacto na forma como se faz a GRH em Angola” (E6)* Tabela 5 – Impacto das características da Cultura Angolana nas Práticas de GRH da PEA.

h) Principais desafios encontrados na gestão de um grupo multicultural que é a PEA

A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Por fim, foi colocada uma questão relativamente aos principais desafios encontrados pela PEA, na gestão de um grupo multicultural. Segundo a maior parte dos colaboradores entrevistados, na PEA, a gestão do grupo tem sido uma gestão pacífica, harmoniosa de inclusão e integração. Seguem alguns exemplos *“Existem laços históricos entre Cuba e Angola que facilita muito a integração dos Cubanos na cultura angolana. Eu não senti dificuldades fui muito bem acolhido, integrado em Angola/grupo PEA”* (E8); *“A relação entre os colegas é boa. Há troca de experiências, conhecimentos e respeito pelo outro. Na minha perceção, aqui na PEA, a gestão do grupo (com diferentes culturas) tem sido pacífico, harmonioso”* (E16). *A PEA é um grupo acolhedor e rico pela sua diversidade”* (E15).

Foram destacados os seguintes aspetos positivos, da interação com as diferentes culturas do grupo troca de ideias, conhecimento e experiência, aprendizagem uns com os outros, respeito pelo outro e pela sua cultura. *“Troca de ideias, conhecimentos, experiências. Houve o primeiro encontro do grupo almoço onde cubanos e brasileiros a dançar kizomba, kuduro a comer feijão, funje, e Angolanos a dançar música cubana, brasileira, portuguesa...”* (E15); *“a contribuição de cada um para o crescimento do grupo. Quando se aceita, respeita a cultura, espaço de cada um a forma como veem, sentem e fazem as coisas não existem grandes choques”* (E14).

Esta ideia de que as culturas são diversas e devem ser respeitadas na sua essência, sem existir um certo ou errado nos costumes, é a base do multiculturalismo.

No entanto, foi também referido alguns pontos negativos, nomeadamente *“dificuldades em integrar modelos de outras culturas adaptando à nossa realidade cultural e organizacional* (E1), *dificuldades iniciais devido à língua”* (E6). Referiram alguns mal-entendidos devido às diferentes perceções por exemplo à importância dada aos horários à pontualidade e à seriedade/ exigência relativamente a determinados temas, *“Acho que há um confronto de culturas porque há um grupo de portugueses grande também, se calhar não em percentagem,*

mas a nível de direção mesmo talvez, a nível de coordenação de cursos, e há um bocado esse choque entre os portugueses que têm a noção de horário de assiduidade, de pontualidade, e isso vai chocar com os hábitos angolanos e mesmo na seriedade como algumas coisas são feitas, para os portugueses é seriedade e para os angolanos é exagero e então há choque e também vejo um pouco, às vezes, é a criação de grupos em função dessas nacionalidades...grupinho dos portugueses, grupinho dos brasileiros, o grupinho dos cubanos em que estão muito encerrados em si mesmos. Não há uma envolvência geral. Há de uma forma superficial” (E3).

Foi possível constatar, entre os colaboradores da PEA, uma interação entre culturas de uma forma recíproca, favorecendo o seu convívio e integração assente numa relação baseada no respeito pela diversidade e no enriquecimento mútuo.

De acordo com a interpretação dos dados recolhidos nas entrevistas foi possível chegar a uma resposta para a pergunta de partida – De que forma a cultura Angolana influencia as Práticas de GRH da PEA?

As cinco dimensões do modelo de Hofstede que serviram de base para a caracterização da Cultura Angolana influenciam as Práticas de GRH da PEA tal como consta na Tabela 5 – Impacto das características da Cultura Angolana nas Práticas de GRH da PEA.

Tabela 5 - Impacto das características da Cultura Angolana nas Práticas de GRH da PEA

Dimensão	PGRH	Respostas
PDI+	Liderança	<i>“impacto negativo na aplicação de modelos de liderança, modelos organizacionais mais verticais que horizontais, e o RH fica absorvido por tarefas com foco no processo administrativo” (E6).</i>
PDI + IND-	Gestão de Carreira	<i>“A elevada distância hierárquica afeta a gestão de carreiras no sentido em que é difícil a progressão na carreira por critérios relacionados com a competência e o mérito, sendo favorecido a conveniência e a confiança, assim como um foco no endogrupo (coletivismo de endogrupo)” (E7).</i>
PDI + IND-	Liderança Comunicação	<i>“Vou destacar duas dimensões, distância ao Poder (PDI) que é muito alta e o Individualismo que é muito baixo. Isso tem forte impacto na liderança, um bom líder é alguém que é um “bom pai” ou uma “boa mãe”, severo e benevolente, por exemplo, e na comunicação que tende a ser mais indireta, sobretudo se, e quando, negativa ou ascendente. É difícil criticar frontalmente um chefe, por exemplo, o que é mau para os próprios chefes porque podem cometer mais erros de avaliação uma vez que ao inibir-se a comunicação de baixo para cima, falta informação e diferentes perspetivas para os problemas é o velho problema do “Sim Chefe” (E10).</i>
IND -	R&S	<i>“no sentido de, por vezes, haver favorecimento de membros do grupo dos técnicos (família, amigos...)” (E7).</i>
	Avaliação de Desempenho	<i>“O elevado coletivismo afeta a avaliação e gestão de desempenho porque, como há dificuldade em dar feedback (especialmente o negativo) porque pode criar conflitos, os avaliadores tendem avaliar na média ou acima da média para evitar os conflitos” (E7).</i>
	Promoções	<i>“são baseadas na lealdade, confiança, afiliação e na antiguidade” (E9).</i>
	Práticas de GRH	<i>“O facto da relação prevalecer em detrimento da tarefa pode levar a situações de não cumprimento de regras e timings. Acredito que é o que leva a que boas Práticas de GRH nem chegam a ser testadas porque o cumprimento de timings, de regras, de orientações ainda que informais acabam por não ser tidas em consideração, levando as empresas a serem mais disfuncionais que funcionais” (E1).</i>
MAS +	Trabalho em equipa	<i>“(…) cada um a lutar pelos seus direitos (…) a competição entre as diferentes unidades de negócio é visível quando deveria se pautar pela cooperação pois somos todos do mesmo grupo/projeto a PEA” (E3).</i>
UAI +	R&S Gestão de Carreiras	<i>“O alto controlo da incerteza reflete-se na motivação de encontrar trabalhos para a vida toda, o que se irá verificar nos processos de recrutamento e seleção pela busca que os candidatos fazem de empregos para a vida toda, em detrimento de trabalhos que possam ser menos definitivos, mas mais congruentes com o seu perfil. De igual forma, poderá afetar a gestão de carreiras no sentido em que haverá um grande foco na estabilidade e progressão” (E7).</i>
	GRH	<i>“O RH pouco moderno e tecnológico, mantém práticas arcaicas (não saem da zona de conforto)” (E6).</i>
LTO-	Planeamento	<i>“Infelizmente também ainda é a muito curto prazo. É resolver o problema de hoje e o de ontem. As questões de amanhã ainda são ... ou seja no discurso parece que é a longo prazo, mas na prática no dia a dia, é só resolver o problema de ontem e o máximo o d e hoje, o de amanhã logo se vê. O que acontece é que não conseguimos planejar nada ou melhor planeamos, mas depois nada sai do papel e quando chega a hora não foi bem acautelado e ou não há recursos financeiros ou logísticos ou isto ou aquilo e as pessoas fi cam</i>

		<i>desgastadas porque sentem que não vale a pena fazer nada, pensar em nada a médio ou a longo prazo porque depois não vai haver condições” (E3).</i>
LTO -	Formação	<i>“A orientação de curto prazo pode afetar, especialmente, o sistema de formação, já que poderá fazer com que nem sempre se antevêja as vantagens de se investir na formação, cujo retorno é diferido no tempo” (E7);</i>
	Recompensas	<i>“Dinâmica de “apagar fogos” todo o dia. Foco em formatos de recompensa imediata. RH pouco estratégico e mais prático no seu dia a dia” (E6).</i>
	Progressão de Carreira	<i>“Por exemplo, eu pessoalmente enquanto docente não sei bem onde estou enquadrada e não tenho conhecimento da progressão na carreira. Ou seja, daqui a 5 anos vou ter oportunidade de subir numa categoria, ser elevado para isso tem um reconhecimento em meios financeiros ou outro incentivo? E tal como eu vários colegas estão nessa situação. E como se desconhece, a pessoa acaba por não estar tão engajada, não estar motivada. Não sabe com o que contar vai se vivendo um dia de cada vez” (E4).</i>
	Planos de Sucessão	<i>“O ideal seria também pensarem a longo prazo, mas na prática é o dia a dia. A nível de RH, por exemplo, pode dificultar imagine pensarmos só no hoje, apenas hoje e de repente uma pessoa diz “eu não quero trabalhar hoje”. Isto vai afetar muito a GRH porque se não acautelamos depois não conseguimos ter alguém para suprir não haverá alguém para responder naquela área e isso pode afetar mesmo a gestão geral. As pessoas ficam sobrecarregadas. Por isso, é importante que na gestão deve-se pensar no futuro desenvolvendo por exemplo planos de sucessão. É necessário planear(...)” (E9).</i>
	Gestão da mudança	<i>“Tendo em conta a minha experiência, o facto da sociedade Angolana estar mais orientada para curto prazo. O foco no passado, nas tradições e no dia a dia a Sdia leva muitas vezes as pessoas a criarem uma certa resistência em mudar, fazer diferente inovar o que dificulta à área de GRH acompanhar processos de implementação de mudanças (...) sempre fizemos assim e funcionou porque mudar agora, gostam de inventar, complicar” (E16).</i>

Fonte: Elaboração própria da Autora

Ao constatar-se que as PGRH da PEA são administrativas tal informação remete para o facto de Angola ter sido considerada uma sociedade orientada para curto prazo.

Quanto às dificuldades apresentadas pela PEA no que diz respeito a aplicabilidade de práticas de GRH mais estratégicas, prende-se a falta de ações presentes orientadas para o longo prazo (5ª Dimensão – LTO – Orientação para Longo prazo), isto reflete-se numa “GRH da PEA pouco moderna, tecnológica e com práticas arcaicas (E6) bem como na dificuldade em ter um DRH que consiga dar resposta não só as necessidades do negócio, mas também às necessidades dos colaboradores o que tem condicionado a motivação, o alinhamento, o envolvimento e o comprometimento dos mesmos. Tal como defende Lopes (2012, p. 144) “o trabalho e por consequência a GRH estão em profunda transformação, exigindo-se, por isso, uma reformulação das práticas estratégicas e das práticas táticas e, simultaneamente, conferir-lhes adequação e coerência”.

Sendo Angola um grupo multicultural pela diversidade das pessoas que residem nas dezoito províncias do país é fundamental os líderes das empresas terem em conta os valores culturais dos seus colaboradores antes mesmo de definir que práticas adotar para atrair, manter e desenvolver pessoas.

Outro fator a considerar prende-se com a Gestão Estratégica de RH “a nova abordagem de gestão de pessoas nas organizações que considera as pessoas como fatores críticos de sucesso da organização. As estratégias empresariais são elaboradas e executadas pelas pessoas, assim, é preciso aliar a estratégia aos planos de gestão de pessoas, razão pela qual o gestor de pessoas não só deve conhecer as metas, como também deverá participar na elaboração e implementação das grandes decisões estratégicas” (Horta,2020, p. 113).

Uma GRH eficaz e eficiente exige que o CA esteja alinhado entre si no que diz respeito ao posicionamento estratégico da GRH da empresa. Para além disso, é necessário apostar numa DRH que se dedique a essa área, sendo parceira de negócio e contribuindo para a criação, implementação, acompanhamento e ajuste das políticas e Práticas de GRH sempre que se justificar. No entanto, é necessário apostar no desenvolvimento de competências de Gestão bem como de GRH de todos os responsáveis e respetivas chefias intermédias pois tal como defende Costa (2003, p. 34), “Gerir pessoas é uma responsabilidade de toda e qualquer chefia, não um trabalho reservado a especialistas”.

As empresas que pretendem efetivamente aumentar a sua produtividade trabalhando com os melhores deverão apostar na realização de retiros estratégicos para os elementos do CA, em programas de capacitação em Gestão de Pessoas para Diretores e Chefias intermédias, implementação de sistemas de *coaching* ao nível da gestão de topo bem como em ações de *team building* com todos os colaboradores do grupo e programas de mentoria. As ações referidas anteriormente quando integradas entre si e com os objetivos das empresas produzem resultados extraordinários.

5. Conclusão

5.1. Conclusão Geral

Conclui-se que o estudo do caso sobre o – *“Impacto da Cultura Angolana nas Práticas de GRH: O caso PEA-Projetos Educativos de Angola”* - foi uma mais valia para analisar profundamente a cultura organizacional.

Pode-se concluir que o objetivo geral do trabalho foi alcançado, tendo-se verificado que as características da cultura Angolana têm um impacto significativo nas Práticas de GRH das empresas, desde a escolha, a implementação e o acompanhamento das Práticas de GRH.

Os objetivos específicos também foram devidamente alcançados, uma vez que se identificou as características da cultura angolana, PDI+/IND-/MAS+/UAI+/LTO-, com base no modelo de 5 dimensões de Hofstede. E foi possível verificar que as atuais Práticas de GRH adotadas pela empresa alvo de estudo-PEA- não têm contribuído para uma Gestão Estratégica de RH. Deste modo, as empresas que queiram aliar o negócio às Pessoas e apostar na Gestão Estratégica de RH deverão ter em conta as Práticas de GRH que escolhem implementar.

O conhecimento da cultura Angolana constitui outro aspeto a ter em conta para o sucesso da implementação das Práticas de GRH nas empresas. Pois tal como defende Hofstede (2003, p. 271), a cultura nacional entendida como programação mental “é um condicionamento, normalmente inconsciente, que deixa os indivíduos considerável liberdade para pensar, sentir e agir, mas dentro dos constrangimentos que o seu ambiente social oferece em termos de opções de pensamento, sentimentos e ações”. Esta programação faz com que cada país esteja fortemente implicado no seu programa mental o que justifica a adaptação ou até mesmo a criação de modelos próprios de gestão tendo em conta a cultura de cada país/região.

A nível teórico, a investigação permitiu clarificar um conjunto de questões que se encontram carecidas de resposta por parte da literatura existente em Angola nomeadamente sobre a GRH em Angola e estudos sobre a cultura Angolana e o seu impacto na Gestão de Pessoas/Negócios.

A nível prático, os resultados do presente estudo permitiram chegar às seguintes conclusões: as empresas em Angola ao implementarem qualquer Prática de GRH têm de ter em conta o impacto dos valores da Cultura Angolana; como defende Hofstede (2010) a cultura é apresentada como constituída por inúmeras camadas as primeiras mais visíveis e permeáveis à mudança dizem respeito aos símbolos, heróis e rituais. No centro os valores, o nível mais profundo da cultura nacional e mais difícil de mudar uma vez que a cultura é a base dos valores aceites por uma sociedade e esses por sua vez refletem-se nas organizações.

Neste sentido relativamente à prática - Seleção rigorosa nas admissões de pessoal – as empresas deverão ter em linha de conta que a cultura Angolana sendo caracterizada como coletivista pode afetar as práticas de recrutamento e seleção no sentido de, por vezes, haver favorecimento de membros do grupo dos técnicos e étnicos (família, amigos). Para fazer face a essa situação é fundamental as empresas recorrerem a técnicas e ferramentas que garantam uma seleção rigorosa com base nas competências. Devem ainda integrar no processo de recrutamento e seleção ferramentas de análise de perfil comportamental – Clarity 4D²¹ de modo a validarem se o perfil do candidato se enquadra no perfil exigido.

Quanto à prática - Autonomia e descentralização a favor das equipas de trabalho-as empresas deverão trabalhar nesse sentido sem esquecer que em Angola, onde a distância ao poder é elevada (PDI+), há maior dificuldade dos subordinados darem um retorno negativo às hierarquias assim como há mais dificuldade em que participem voluntariamente ou tomem a iniciativa.

No que diz respeito à prática relacionada com a dimensão PDI e COL, as empresas devem ter em consideração que a redução das diferenças de estatuto/ tratamento mais igualitário e criação de uma pirâmide hierárquica achatada irá contribuir para a motivação das equipas e consequentemente para um maior envolvimento e comprometimento das mesmas. As

²¹ <https://www.clarity4d.com/>

empresas deverão ainda ter em atenção que a comunicação implícita e indireta, característica de sociedades coletivistas como a Angolana, pode gerar conflitos e limitar o envolvimento dos colaboradores.

Na prática - Investimento na formação/Desenvolvimento de pessoas – uma vez que a cultura Angolana é caracterizada como estando orientada a curto prazo (LTO-), leva a que, frequentemente, as empresas considerem a formação como um custo e não como investimento por não alcançar resultado imediato. Considero, premente, a criação e desenvolvimento de ações de sensibilização que visem estruturar as empresas a longo prazo e à valorização da formação e do desenvolvimento das pessoas.

A prática- Segurança/ estabilidade de emprego - está relacionada com a quarta dimensão de Hofstede UAI que diz respeito à necessidade (emocional) de controlar, reduzir ou evitar a incerteza. No caso de Angola cuja aversão à incerteza é forte (UAI+) verifica-se, por parte das pessoas um nível elevado de stress ao enfrentar situações de incertezas e uma grande necessidade de regras e leis pois há necessidade de evitar o fracasso. A incerteza na vida é encarada como uma ameaça contínua que deve ser combatida. As empresas de modo a garantirem segurança/ estabilidade (física, emocional...) aos seus colaboradores deverão ter em atenção a presente prática e a dimensão UAI de Hofstede.

Na prática- remuneração elevada face aos concorrentes, mas contingente face à performance da organização – as empresas deverão prestar a devida atenção às críticas dos colaboradores relativamente aos salários que não atualizam e não acompanham a desvalorização do kwanza e o aumento do nível de vida bem como as crescentes responsabilidades e desafios que as empresas têm exigido a cada colaborador face ao atual contexto em que se vive.

Por último a prática- partilha da informação – deverá fazer parte da cultura das organizações. Neste sentido a partilha de informação sobre a estratégia de GRH das empresas com todos os colaboradores é essencial para envolvimento e comprometimento dos mesmos.

5.2. Limitações de estudo

O estudo comporta algumas limitações, devendo os resultados ser interpretados a essa luz para futuras investigações.

Em primeiro lugar, a dificuldade em ter acesso a referências bibliográficas sobre a GRH em Angola fez com que não fosse possível explorar em maior profundidade esse tema na revisão de literatura.

Em segundo lugar, a opção pelo estudo de caso não permite generalizar as conclusões. Pese embora o facto de que este não seja o objetivo de uma investigação qualitativa, qualquer estudo ficaria mais rico se houvesse a possibilidade de triangular a informação qualitativa com outra de carácter quantitativo, porventura, mais representativo em termos estatísticos. A amostra não conseguiu atingir os 50% dos colaboradores o que pode em algum momento não ser suficiente para a representação da instituição. No entanto, os entrevistados conhecem bem a realidade empresarial no contexto angolano, as suas experiências e vivências contribuíram para a realização deste trabalho.

Uma terceira limitação a considerar, poderá questionar-se se esta investigação não terá sido influenciada pelo facto de a investigadora pertencer à população estudada. Nesta perspetiva, o facto poderá ter inibido alguns colaboradores a partilharem efetivamente as suas opiniões com receio de serem mal interpretados ou até mesmo com receio da informação chegar aos líderes do grupo (apesar da entrevistadora reforçar no início a confidencialidade).

Em quarto lugar, não foi possível entrevistar o PCA da PEA por sobreposições de agenda, uma vez que essa figura máxima só estava presente uma vez por mês, o que resultou na impossibilidade de recolher informação precisa relativamente ao seu plano estratégico de GRH da empresa e a sua visão sobre a cultura Angolana. Ainda neste ponto limitativo, só foi possível inquirir um dos restantes quatro Administradores do CA que, por sua vez, foi o coordenador da equipa de criação e implementação da Política de Gestão de Pessoas da PEA. Estudos futuros deverão contemplar todos os elementos do CA.

Em quinto lugar, o longo tempo que se demorou a concretizar esta dissertação foi de cerca de cinco anos, devido a vários contextos profissionais, mudanças de país e gestão de novos desafios que atrasaram por anos a finalização deste contributo investigativo.

Por fim, o que constituiu mais uma limitação para o estudo foi o facto de as entrevistas terem sido longas o que pode ter levado a dispersão na resposta de algumas questões por parte dos inqueridos.

Apesar de que no decorrer desta dissertação tenham surgido várias limitações desafiadoras, nenhuma delas invalidou os resultados e o bom encaminhamento de conclusões.

5.3. Estudos Futuros

Não obstante as limitações identificadas os resultados apresentados são encorajadores e convidam a novos estudos de forma a aprofundar a relação entre cultura e GRH.

Neste sentido deixamos as seguintes propostas a serem exploradas em posteriores investigações.

Sugere-se repetir o estudo e adaptá-lo com base no modelo 7D (sete dimensões) de Hofstede e alargar o estudo a diversas empresas para se poder comparar resultados.

Sugere-se também recorrer a outras tipologias para a caracterização da cultura Angola, tais como o modelo de E. Hall (1990) culturas mono e policrónicas; R.Lewis (1996) culturas multiativas, lineares e reativas; E.Meyer (2014) o mapa das culturas em oito escalas; e estudar o impacto de cada um desses modelos nas Práticas de GRH.

Para estudos futuros dever-se-á considerar a metodologia mista de forma a obter respostas da maioria dos funcionários da PEA e como tal dará melhor perceção e sugestões para melhoria empresarial.

Propõe-se igualmente que se garanta o distanciamento da relação profissional do investigador com o objeto de estudo para abonar a maior confiabilidade dos inquiridos e o necessário distanciamento psicológico do investigador face aos resultados obtidos.

Por último, seria bastante interessante, embora moroso, fazer uma comparação analítica da cultura organizacional das empresas privadas de Angola tendo em conta as dimensões de Hofstede e as diferenças culturais da cidade capital e das cidades provinciais que têm características e comportamentos próprios.

5.4. Conclusões finais

Ao longo do presente trabalho foi possível verificar que a riqueza cultural de Angola se manifesta em diferentes áreas: artesanato, festas tradicionais, dança (tradicional, moderna), gastronomia (rica e variada), literatura, vários rituais nomeadamente o “Alambamento” (costume tradicional ou casamento tradicional que consiste na celebração de uma cerimónia

em que o homem se torna esposo da mulher, mediante rituais, tendo em conta os costumes regionais), o óbito. Ter conhecimento e respeitar os aspetos culturais de um país é essencial para conhecer e perceber como cada colaborador pensa, sente e age.

O relatório económico de Angola 2019-2020, produzido pelo Centro de Estudos e Investigação Científica (CEIC) da Universidade Católica de Angola contém previsões económicas, aborda problemas e riscos estruturais da economia angolana nomeadamente o desemprego. À instabilidade económica acresce a instabilidade social face a um crescimento populacional de cerca de 3% ao ano e a entrada de 750 mil jovens no mercado de trabalho anualmente.

Tendo em conta a instabilidade económica e social que Angola enfrenta algumas empresas optam por cortar na capacitação dos seus quadros. Estes cortes acabam por travar o desenvolvimento e crescimento do negócio, principalmente em momentos de crise. Pois capacitando de forma contínua os quadros estes acabam por estar preparados para enfrentar qualquer adversidade de forma criativa.

Com a presente investigação foi possível concluir que muitos gestores assumem determinados cargos sem estar devidamente capacitados preparados para tal o que acaba por afetar a motivação, o desenvolvimento das equipas e o alcance dos resultados.

É com enorme satisfação que termino este trabalho pois a minha motivação inicial - que era aprofundar os meus conhecimentos sobre cultura e GRH bem como poder ser uma contribuição em especial para uma instituição, PEA, uma província, Benguela e um País, Angola, que tão bem me acolheram desde 2012/2013 - foi alcançada. O tema em si diz muito sobre mim, sobre as minhas origens, sobre a minha história e o meu propósito. Sou Portuguesa, descendente da Guiné-Bissau e Cabo Verde e ao longo de toda a minha vida tenho interagido com diversas realidades culturais. Na minha infância no bairro social em que cresci Vale da Amoreira, na juventude no IO (Instituto de Odivelas, Colégio interno em que estudei do 5ºano ao 12ºano) e na fase adulta no ISCSP (ao longo da minha licenciatura e mestrado). Desde 2012 que vivo em Angola e desde 2018 que tenho integrado projetos de capacitação em Moçambique. Para além de gostar do tema quero me especializar e aprofundar a minha atuação nos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) na área da cultura enquanto analista comportamental, formadora e coach.

Dizer também que cultura organizacional é o “padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (SCHEIN,1984, p. 3)

Espera-se com este trabalho contribuir para uma mudança de paradigma das empresas em Angola, apresentando os resultados e as implicações que certamente levarão à melhoria dos processos de cultura organizacional extensivo às Práticas de Desenvolvimento de RH. Espera-se igualmente com este estudo incentivar a investigação contínua e a publicação de artigos científicos que elevem a cultura, a ciência e a academia angolana no que tange aos temas do Capital Humano.

Bibliografia

1. Amaro, F. (2006). *Métodos e Técnicas de Investigação Qualitativa*. Lisboa: ISCSP.
2. Bardin, L. (1977). *L'analyse de Contenu*, Paris, P.U.F.
3. Begin, J. (1991). *Strategic employment policy: An organizational Systems Perspective*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
4. Bilhim, J. A. (1988). *Cultura Organizacional – Estudo do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC)*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ciências Antropológicas, apresentada ao ISCSP.
5. Bilhim, J. (2000). *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.
6. Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
7. Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
8. Bilhim, J. (2012). *Questões atuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
9. Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). *HRM and performance: What next?* Human resource Management Journal, 15(4), 68-83.
10. Butler, J., Ferris, G. & Naiper, N. (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
11. Cappelli, P. & Singh, H. (1992). Integrating Strategic human resources and strategic management. In Lewin, D., Mitchell, O. & Sherer, P. (eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Madison: Industrial Relations Research Association.
12. Carmo, H., Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
13. Ceitil, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
14. CONSULT (2007). *Monografia da Província de Benguela-Angola*. CONSULT - Sociedade Angolana de Estudos e Consultoria, LDA. 1ª Edição. Outubro.
15. Costa, R. (2003). *Persona -Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
16. Cunha, M. P., Cardoso, C. C., Cunha, R. C., Rego, A. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. RH Editora.

17. Delery, J. & Doty, D. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurationally Performance Prediction. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
18. Esteves, M. (2006). Análise de conteúdo. Em J. Lima, & J. Pacheco, fazer investigação (pp. 105-126). Porto: Porto Editora.
19. Finuras, P. (2011). *Gestão Intercultural na Era da Globalização*, Lisboa, Edição Sílabo.
20. Finuras, P. (2014). *Em quem Confiamos? Valores Culturais e (Des)confiança nas Instituições*, Lisboa, Edição Sílabo.
21. Finuras, P. (2016). *Globalização, Diferenças Culturais e Gestão Internacional de Recursos Humanos. Para melhor compreender a gestão das pessoas e das diferenças culturais num mundo complexo e global*, Lisboa, Edição Sílabo.
22. Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Editora Príncípia, Lda.
23. Hall, E. (1990). *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth: Intercultural Press.
24. Human Capital Angola (2017). *Inquérito Human Capital - Capital Humano: O Estado da Nação*. 5ª Edição. Bimestral.
25. Human Capital Angola (2018). *Transformação Digital: Ameaça ou Oportunidade?* 6ª Edição. Bimestral.
26. Human Capital Angola (2019) – *Angola a transformar-se! Sob o lema Transformar para Crescer a Human Capital Angola deu voz aos Líderes de Pessoas no país*. 7ª Edição. Bimestral.
27. Hofstede, G. (1980). *Culture's? Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA, Sage Publications.
28. Hofstede, G. (1992). *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. McGraw- Hill Book Company.
29. Hofstede, G. (2003). *Cultura E Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabos.
30. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, NY: McGraw Hill.
31. Horta, E. (2020). *Estratégias e Gestão de Pessoas em Angola: Teoria e Exemplos*. Luanda. Editora Mayamba.

32. Huselid, M. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
33. Huselid, M. & Becker, B. (1997). *The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth*. Paper presented at the 1997 Academy of Management Annual Conference, Boston, MA.
34. Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). *The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines*. *The American Economic Review*, 87(3), 91-313.
35. Jackson, S. & Schuler, R. (1995). *Understanding human resource management in the context of organization and their environments*. In Spence, J., Darley, J. & Foss, D. *Annual review of psychology*, 42, 427-458.
36. Kessing, F. (1961). *Antropologia Cultural*. Rio de Janeiro.
37. Kluckhohn, F.R & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*, Row, Peterson, New York.
38. Leonard, J. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial and labour relations review*, 43, 11-29.
39. Lewis, R. (1996). *When Cultures collide*. London: Nicolas Brealey International.
40. Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*, Lisboa, Edições Sílabo.
41. Liu, Y., Combs, J., Ketchen Jr. D. & Ireland, R. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503- 511.
42. Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. & Sánchez-Gardey, G. (2005, may). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational, and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
43. Meyer, E. (2014). *The Cultural Map*. Philadelphia: Perseus Books.
44. PEA. (2013). Política de Gestão de Pessoas PEA (PGPPEA). Documento interno.
45. PEA. (2013 - 2014). Relatório de Gestão. Documento interno.
46. PEA. (2014). Planejamento Estratégico da PEA. Documento interno.
47. PEA. (2017). Relatório Estratégico Gestão de Pessoas. Documento interno.

48. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
49. Pfeffer, J. (1998). *Six dangerous myths about pay*, in *H.B.R.*, N^o3, vol.76, May-June, p.108-118.
50. Schein, E.(1984).*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review.Vol.25,n^o2.
51. Silva, C.(2017). *Gestão de Recursos Humanos – Análise e caracterização da realidade Angolana com ênfase no sistema de Recrutamento e Selecção de Pessoas de 1975 a 2015*.Lisboa: Chiado.
52. Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's Dimensions of Culture in International Marketing Studies. *Journal of Business Research*, 60, 277-284.
53. Terpstra, D. & Rozel, E. (1993). The relationship of stating practice to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 146, 27-48.
54. Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. McGraw hill.
55. Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion Language, Art, and Custom*. New York: J. P. Putnam's Sons.
56. Yin, k. (1998). *Case Study research. Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
57. Wheeler, D.&Pélissier,R.*História de Angola* (2011). 1^oEdição de Bolso, Lisboa: Tinta da China.

ANEXOS

Anexo 1- Principais abordagens sobre Cultura

Abordagens sobre o tema Cultura				
Ano	Autor	Descrição da Abordagem	Tipos de Cultura	Descrição
1980	Geert Hofstede	<ul style="list-style-type: none"> • Culturas nacionais como “programas mentais”, • Baseado em investigações exaustivas durante vários anos e em dezenas de países, Geert Hofstede concluiu que a cultura nacional assume os pressupostos dos problemas existenciais comuns enunciados anteriormente pelos antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck (1961). • Segundo o autor cultura é entendida como um sistema de padrões e significados acerca da forma de pensar, sentir e agir sobre os problemas existenciais comuns. Estes problemas são: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lidar com a desigualdade; 2. A dependência dos outros; 3. As emoções associadas aos papéis do género; 4. A necessidade de controlo da incerteza; 5. A perspectiva do curto versus longo prazo 6. O controlo dos impulsos naturais • Na sua proposta, a cultura nacional, tal como um software, é composta por camadas. No seu núcleo estão os valores, entendidos como “preferências gerais por um estado de coisas em relação a outro, ao qual estão associadas emoções e sentimentos muito fortes”. As primeiras três camadas são constituídas por símbolos, heróis e rituais e são as mais permeáveis à mudança e as mais visíveis. A última (valores) não é visível sobretudo para um estrangeiro. • As dimensões, que são construções analíticas, revelam o sentido (alto ou baixo) e a intensidade (forte ou fraca) na forma com as sociedades resolvem os seis problemas existenciais atrás enumerados. É daqui que surgem as variações de valores no entendimento de G. Hofstede. 	<u>1ª Dimensão:</u> PDI (Power Distance Index)	<ul style="list-style-type: none"> • É um índice que nos indica em que medida as pessoas numa sociedade aceitam e esperam que o poder esteja distribuído de forma desigual.
			<u>2ª Dimensão</u> IDV (Individualismo)	<ul style="list-style-type: none"> • Esta dimensão exprime o grau de interdependência dos indivíduos numa sociedade e possui profundo impacto ao nível do relacionamento e da forma de comunicação entre os indivíduos.
			<u>3ª Dimensão</u> MAS (Masculinidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Esta dimensão diz-nos em que medida numa sociedade, homens e mulheres colocam mais ênfase na procura do prestígio, sucesso, e na conquista e exibição dos sucessos materiais, versus, a procura de qualidade de vida ajudando os outros, a cooperação, a solidariedade e a modéstia.
			<u>4ª Dimensão</u> UAI (Controlo da Incerteza)	<ul style="list-style-type: none"> • Esta dimensão é interessante pela forma como a mesma também contribui para o controlo social. A sua designação completa é a necessidade (emocional) de controlar, reduzir ou evitar a incerteza. Por ser muito longa abrevia-se para controlo da incerteza.

Anexo 2 – Dimensões Cultura Nacional de Geert Hofstede

Dimensões Cultura Nacional Geert Hofstede		Características das dimensões:		
		Família	Escola	Trabalho
Distância ao poder (PDI)	Baixo PDI	<ul style="list-style-type: none"> Baixa aceitação da desigualdade social; Crianças encorajadas a serem independentes; Pais tratados como iguais; 	<ul style="list-style-type: none"> Educação centrada na iniciativa; Verdade=impessoal; Professores mais jovens mais apreciados; 	<ul style="list-style-type: none"> Hierarquias por conveniência; Subordinados esperam ser consultados; Chefe ideal=Democrata; Menos níveis hierárquicos; Leque salarial mais apertado;
	Alto PDI	<ul style="list-style-type: none"> Alta aceitação da desigualdade social; Crianças educadas para obedecer à autoridade dos mais velhos; Pais tratados como superiores; 	<ul style="list-style-type: none"> Educação centrada na ordem mestre detém a verdade; Pais tratados como superiores; Idade do professor é importante; 	<ul style="list-style-type: none"> Hierarquias significa ordem e desigualdade implícita; Subordinados esperam ser orientados; Chefe ideal = severo e benevolente Mais níveis hierárquicos; Leque salarial mais aberto;
Individualismo (IDV) vs Coletivismo	Baixo IDV (coletivismo)	<ul style="list-style-type: none"> Consciência do “nós”; Pressão normativa do grupo; Obrigações para família/grupo; Manter harmonia na relação; Vergonha/perda da face; Como os outros me veem; 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender para os mais novos; Aprender a fazer e a ser; 	<ul style="list-style-type: none"> Regras diferem na aplicação para dentro e fora do grupo; Os outros são de outros grupos; Relação prevalece sobre a tarefa; Relação moral com patrão/chefe; Comunicação implícita e indirecta; Conteúdo fraco – contexto forte;
	Alto IDV	<ul style="list-style-type: none"> Consciência do “eu”; Expectativa da opinião pessoal; Obrigações para consigo; Sentimento de culpa; Como me vejo a mim próprio; 	<ul style="list-style-type: none"> Educação permanente; Aprender a aprender; 	<ul style="list-style-type: none"> Regras standard/universalismo; Outros vistos como indivíduos; Tarefa prevalece sobre a relação; Relação calculista empregador-empregado; Comunicação explícita e directa; Conteúdo forte- contexto fraco

Masculinidade (MAS) vs Feminilidade	Baixo MAS	<ul style="list-style-type: none"> • Intimidade, solidariedade; • Conflitos resolvidos pelo compromisso e negociação; • Maior benevolência face ao fracasso; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudante médio é a norma; • Sistema recompensa a adaptação; • Insucesso minimizado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesso é ridicularizado; • Humildade; • Qualidade de vida; • Ajudar, ser solidário e cooperativo; • Fazer o melhor que pode e sabe; • Participar é mais importante que vencer;
	Alto MAS	<ul style="list-style-type: none"> • Educação voltada para a necessidade de realização; • Resolução de conflitos pelo confronto e disputa; • Maior censura face ao fracasso; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudante excelente é a norma; • Insucesso escolar constitui um desastre para o indivíduo; • Autoelogio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Frontalidade e competição; • Show/ ostentação, disputa e objetivos; vencer/derrotar; • Busca do sucesso, • Participar para ganhar;
Necessidade de controlar a incerteza (UAI)	Fraco UAI	<ul style="list-style-type: none"> • O diferente é ridículo, curioso ou interessante; • Baixo stress e controlo emocional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade face a situações pouco estruturadas; • Exposições por linhas gerais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior aversão às regras, cumprimento das que existem, alteração/substituição das que não funcionam; • O chefe deve consultar e liderar;
	Forte UAI	<ul style="list-style-type: none"> • O diferente é estranho ou potencialmente perigoso; • Forte ansiedade e stress. • Exteriorização das emoções socialmente aceites; 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor reação face a situações estruturadas; • Exposições mais detalhadas; • O professor deve ter todas as respostas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade emocional de regras; • Cumprimento variável, adicionar novas e mais regras; • O chefe deve estruturar e orientar;
Orientação para curto ou longo prazo	Curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Valores dirigidos em direção ao passado e presente, como o respeito as tradições; 		
	Longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Valores dirigidos para o futuro, como economia (poupança) e persistência. 		

Anexo 4 – Tabela categorização da análise de conteúdo das entrevistas

Tema	Categoria	Subcategorias	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Impacto da Cultura Angolana nas PGRH: O Caso PEA	GRH	Importância da GRH	<p>- Ter as pessoas certas, nos lugares certos, no momento certo</p>	<p>E1- “(...) GRH tem muito haver com todos os níveis da pirâmide de Maslow desde as necessidades fisiológicas até a autorrealização pessoal. Do ponto de vista institucional é uma forma de regular toda a atividade da organização (...) só é organização se existirem pessoas.</p>
			<p>-Enquadramento/integração de colaboradores (gestão das expectativas dos colaboradores, objetivos claros)</p>	<p>Do ponto de vista do funcionário é a esperança do trabalhador. GRH é a estrutura /órgão que gere as expectativas dos colaboradores.”</p>
			<p>- Manter os colaboradores (motivação, reconhecimento, envolvimento, comprometimento, união, bom ambiente)</p>	<p>E2- “A GRH é fundamental para qualquer empresa. Só que depende da forma e do grau de organização da empresa e do seu tamanho (...) gerir pessoas é saber utilizá-las de uma forma útil para elas e de uma forma útil principalmente para as empresas (...) ter as pessoas certas, nos lugares certos, na altura/momento certo naquilo que é preciso fazer(...).”</p>
				<p>E3- “É grande nos trabalhadores(...) vai condicionar a produtividade e a qualidade dos serviços(...) os trabalhadores motivados dão mais de si(...).</p>
			<p>- Desenvolvimento dos colaboradores (capacitação, carreira, trabalho em equipa)</p>	<p>E4- “(...)são uma peça extremamente chave(...) na motivação dos colaboradores.”</p>
			<p>-Desenvolvimento do negócio (regular a atividade da organização, produtividade, qualidade serviço, sucesso do Negócio)</p>	<p>E5- “(...) se estivéssemos a falar de um edifício (...)podia dizer-se que os RH são o alicerce. Se nós não mantivermos os RH bem organizados, praticamente esse edifício não têm estrutura para continuar e cai(...).”</p>
				<p>E6- “A GRH é o que permite cada organização respirar, viver de forma saudável, harmoniosa e sustentável. Faço muitas vezes a comparação com o sistema circulatório ou cardiovascular, formado pelo coração e vasos sanguíneos, que é responsável pelo transporte de nutrientes e oxigênio para as diversas partes do corpo. Assim vejo a GRH responsável por nutrir as organizações nutrindo as suas pessoas.</p>
	<p>E7- “(...) responsável por cuidar das Pessoas que por sua vez cuidam do negócio, pode contribuir capacitando, formando, dando valor, reconhecendo as suas Pessoas. E essa capacitação e esse reconhecimento vão contribuir depois para eles estarem mais motivados, envolvidos, comprometidos e aí alcançar os resultados que a empresa espera alcançar.</p>			

				Quando o foco das empresas está nas suas Pessoas estas acabam por apoiar as empresas no alcance dos resultados de forma mais eficaz e eficiente.”
				E8- “(...)o valor mais importante de uma empresa são as pessoas, o ser humano que trabalha e assegura a tarefa. (...)Podemos investir qualquer quantidade de dinheiro num projeto, uma obra em qualquer ramo da economia. Se não conseguimos gerir bem as pessoas que vão desenvolver as tarefas nunca haverá sucesso. Portanto para mim o centro/coração de qualquer empresa é a GRH. Acredito que os recursos financeiros, matérias tornam as coisas possíveis, mas as pessoas é que fazem o negócio, crescer, prosperar. Sem pessoas capacitadas, motivadas nenhum negócio consegue se diferenciar no mercado.”
				E9- “(...)zela pelo desenvolvimento dos colaboradores (...) carreiras, (...) enquadramento das pessoas, os direitos e os deveres(...).
				E10- “(...)bons RH, bons resultados (...)união/integração dos RH, trabalhar em equipa estando alinhados.”
				E11- “(...)é de extrema importância porque isso ajuda bastante na organização da empresa e ajuda também no desenvolvimento dos funcionários, ajuda também no crescimento da instituição em si (potencializar o melhor de cada colaborador e trabalhar nas áreas de melhoria de cada um e fortalecer a instituição).
				E12- “Toda a empresa tem como base de funcionamento o capital humano e esse capital tem que estar integrado, tem de ser capaz, tem de ter bom ambiente, portanto é fundamental para a empresa.”
				E13- “(...)é crucial para qualquer organização(...)as pessoas é que fazem as organizações(...)sendo elas que configuram as organizações constituem o seu recurso mais importante, elas é que a dão vida, materializam as políticas, realizam os projetos, determinam o sucesso da organização.”
				E14- “É fundamental para qualquer empresa em qualquer parte do mundo. Não é só em Angola (...)é sempre a fatia maior de qualquer empresa no que diz respeito aos seus custos. Portanto, tem que ser bem gerido.”
				E15- “É fulcral porque as pessoas têm que andar contentes, motivadas, tem que ter objetivos e sem esse pilar anda tudo muito meio perdido sem saber o que vai acontecer acho que é importantíssimo esse departamento que estava em falta aqui na PEA.”

				E16- "(...) é uma das áreas, com maior importância dentro da organização, principalmente por ser aquela área que lida diretamente com as suas Pessoas."
		Funcionamento do DRH da PEA	<p>-Ausência DRH (colaboração com a administração, direção financeira, secretária executiva, assessoria jurídica, diretores das UN e respectivas assistentes administrativas, outsourcing processamento salarial)</p> <p>-Administrativo, operacional (cumprimento da LGT, celebração e rescisão de contratos, faltas, férias, salários, declarações, licenças de maternidade, atualização de processos individuais, tratamento da Segurança Social, processos de reforma, RENT, comunicações internas e externas, processos disciplinares)</p> <p>-Ponto fraco na PEA</p>	<p>E1- "Este departamento tem uma limitação estrutural na medida em que não tem havido uma ligação entre a estrutura estratégica e a estrutura operacional neste caso o ISPB por ausência na própria estrutura da liderança de pessoas para dirigir essa área. De modo que essa dificuldade se reflete no desenvolvimento da própria instituição porque não existe uma estratégia não existe estrutura. A nível do ISPB funciona a nível administrativo faltando a parte estratégica que é fundamental.</p> <p>E2- "Muito mal. É assim aqui a uns anos atrás, 2012, nos tínhamos uma profissional de RH que tirou o curso e foi para Diretora de RH(...). Nós aqui não temos definido uma carreira, uma pessoa que entra como o escritório não sabe o que o espera daqui a 5 /10 anos. Não é visível essa mudança, não tem alternativa se se formar. Então nós na altura propusemos uma tentativa de diferenciação dos trabalhadores por tempo e qualificação entravam para uma categoria e depois tinham x anos para dentro dessa mesma categoria evoluir (salarialmente e não só) o que permitiria que nem toda agente tivesse o mesmo salário estando aqui há 10 anos ou como estando cá há 2 ou 1 .Infelizmente(...) essa proposta nunca foi analisada e aprovada pela Administração ainda está atual e em aberto (...) por exemplo duas funcionárias que estão aqui a trabalhar conosco há 10 anos (desde que a PEA iniciou atividade) e ganham o mesmo que quem entrou ontem ,que haja alguma diferenciação até para estimular quem entra pela primeira vez. Nunca se conseguiu aplicar uma política de RH. Tudo dependeu da Administração, quem nunca quis aplicar uma política de GRH foi a administração...tudo o que existe é tentar fazer, na prática pouco ou nada foi possível fazer."</p> <p>E3- "Na PEA, não tem funcionado. Não existe. Só sei em relação ao ISPB. No caso do ISPB acho que tem a divisão de RH com uma técnica de RH (...)Acho que é só administrativa porque é processamento de salários, das faltas, controlo de assiduidade ...dos contratos e não há mais nada."</p> <p>E4- "(...)sempre funcionou mesmo só na parte de contratação e pagamento, não mais do que isso e os deveres laborais, a questão de saúde só(...) apenas questões administrativas."</p>

				<p>E5-“ (...) infelizmente, não tínhamos uma política bem definida de GRH e também não existia uma pessoa até agora, a desempenhar a função de DRH da PEA, pelo que estabelecia-se protocolos de trabalho que eram mudados continuamente, o tratamento não era igual para todos, segundo a categoria, a experiência(...) a política clara de GRH não existia(...)Era mais confuso e às vezes o funcionário ficava desmotivado, claro que existia alguma política mas não chegava ao funcionário a política e era difícil(...)Para mim é operacional e administrativo e a intenção deveria ser caminhar para uma gestão estratégica com foco no crescimento/desenvolvimento de cada funcionário. Pois apostando nas Pessoas elas ajudam as empresas a alcançar bons resultados.”</p>
				<p>E6- “Basicamente, desde 2013 parece-me que não existe o DRH, cá na PEA, então o funcionamento é quase invisível só mesmo nós a prestar serviços para a área de processamento salário e mais nada. Mas temos dado algum apoio sempre que necessário, por exemplo, solicitações específicas ou para a rescisão de contratos, alertar sobre os funcionários que já estão de baixa há muito tempo...reforçamos aspetos que diz a Lei Geral de Trabalho, alguns artigos, que possam ajudar é basicamente isso, agora função mesmo de departamento só agora(...)até então administrativo -Limita se apenas aos contratos, despedimentos, faltas, férias, salários, declarações, Licenças de Maternidade...”</p>
				<p>E7- “Bem eu estou cá no ISPB há 4 anos e durante esse período praticamente nós trabalhamos, eu trabalhei, sem direção de recursos humanos. O trabalho que tenho feito é mais administrativo, controlo de assiduidade, atualização de processos individuais, tratamento da Segurança Social, processos reforma, RENT.... Na PEA a (...) secretária executiva, mas hoje está como responsável do departamento de logística e património, foi tapando os buracos pois não é formada na área (...)Administrativa(...)Essa área é necessária, mas(...) precisamos urgentemente caminhar para uma gestão estratégica RH de modo atrair talentos, reter, desenvolver...”</p>
				<p>E8- “Na gestão de pessoas... o que está sendo contemplado são os ordenados, evidentemente todos os seus subsídios inerentes, impostos de cada um, tem que se respeitar sempre a segurança social, para poderem ter direito aos seus subsídios de desemprego e aleitamento, mas também damos sempre valor à formação interna, digamos assim. Tem que se estar permanentemente a fazer formação. Às vezes cumpre-se outras vezes não.</p>

				<p>Mas isso já está contemplado. Estão contemplados seguros, é evidente que gostaríamos de implementar um seguro de saúde, mas fica tão caro que...para já não é possível para o universo, até porque no universo a maioria são mulheres e isso é uma coisa que encarece. O que é contemplado mais é também o apoio às pessoas(...)administrativo.</p>
				<p>E9- “Em 2012, durante um ano, tivemos uma DRH(...) quando saiu (...)cada um ficou a trabalhar por si (cada área de negócio tinha sempre um funcionário a apoiar). Na PEA, ficou (...)a secretária executiva a responder pelos RH, mas ela não era formada na área, mas tentou fazer o que podia para poder melhorar. A área financeira, acessória jurídica e a empresa que estava a dar suporte no processamento salarial ajudaram. Foram feitos vários esforços por parte da Administração para tentar melhorar e dinamizar a área, mas ainda não vemos resultados. Não foram feitas atualizações de carreiras e enquadramento de funcionários questões que devem priorizar(...) administrativa em grande parte.”</p>
				<p>E10- “Na PEA não tem tido controlo de RH definido, visto à ausência de uma pessoa especialista na área (...)No LCI o Diretor do LCI e Assistente Administrativa vão dando um suporte(...)operacional ou administrativo.”</p>
				<p>E11- “No LCI a área de RH (...) tudo básico. Nós fazemos os primeiros trabalhos e depois enviamos para a PEA. A PEA é que faz a decisão final de tudo aquilo que nós acertamos dentro da organização. Por exemplo nós enviamos a assiduidade, a questão de percentagens, quando uma funcionária vai-se ausentar fazemos uma comunicação externa para a PEA ter conhecimento e aprovar a ausência desse funcionário, quando precisamos de recrutar alguém fazemos uma comunicação a indicar que estamos a precisar de pessoal, porque na verdade todas as decisões finais a PEA é que dá.”</p>
				<p>E12- “Na PEA na prática não houve RH ou Departamento tem havido uma gestão, digamos pontual e melhorando à medida que foi crescendo a empresa (...)No ISPB havia uma secção ou gabinete que geria isso e ainda tem (...) administrativa.”</p>
				<p>E13- “Infelizmente nós não tivemos nos últimos 5 anos o DRH em funcionamento como tal. Em 2011 havia uma DRH, mas não chegou a estruturar o departamento como era preconizado pela Administração da PEA porque infelizmente teve que se mudar para Luanda por questões pessoais e deixou o departamento com um lugar vago. Por consenso da</p>

				<p>Conselho Administração decidiu-se que não se deveria nomear alguém para a substituir sem antes ter claramente definido as políticas, programas, processos que teríamos que desenvolver (...) porque o departamento que existiu apesar de ter tido um Diretor apenas exercia tarefas operacionais e administrativas : processamento de salários puro e simplesmente isso .E o entendimento da PEA era diferente mais do que processamento salarial contava com o desenvolvimento das suas pessoas – uma posição mais estratégica na prática(...)sendo os pessoas o recurso mais importante da PEA e fundamental para o seu desenvolvimento tínhamos que definir políticas claras para as manter motivadas ,para se sentirem efetivamente numa perspectiva dentro da organização de futuro que satisfaçam não só as suas necessidades, projetos os seus objetivos, mas também satisfaçam os projetos e objetivos da própria cooperação. Depois de termos definido claramente as políticas e as ferramentas operacionais é que conseguimos estruturar o DRH (terminamos esta tarefa em Outubro 2016) e nomeamos um chefe de departamento para implementar a estratégia. No entanto, por questões pessoais, a chefe de departamento de RH trabalhou até Dezembro 2017(...)Portanto RH como departamento como tal estruturado só o temos a partir de agosto de 2017 (com cronograma, regulamentos...). Contudo, sob o ponto de vista funcional só começa agora em Março 2018 .”</p>
				<p>E14-“ Da PEA tiveram inicialmente uma responsável do Departamento , na altura chamávamos Direção de RH, mas que se foi embora em 2013 e o que deixou ficar foi aquele mapa que lhe mostrei , onde consta as categorias profissionais, definiram os vencimentos, algumas categorias, mas que estavam desatualizadas naturalmente e daí para cá tem sido uma colaboração com a administração, com a direção financeira que era como me chamava anteriormente com a secretária executiva(...) que fazia de plataforma de ligação de toda a documentação que pudesse chegar de fora ao assessor jurídico.”</p>
				<p>E15- “O Departamento RH deixou de ter uma DRH, no entanto as funções básicas desta área nunca deixaram de ser feitas. Na PEA suportadas por mim e pela área financeira, no ISPB pela técnica de RH (...) nas restantes unidades de negócio pelos respetivos Diretores e administrativas.”</p>
				<p>E16- “(...)Sei que tem havido algumas dificuldades nas reuniões em que participo e que já se tem falado desse assunto. Talvez nunca tivessem encontrado as pessoas certas. Sei que na primeira fase houve grandes</p>

				<p>problemas, com contratos com os trabalhadores queixavam-se muito e em reunião da PEA tomamos decisão de resolver isso o mais urgente possível, mas penso que a seguir, contratou-se uma outra pessoa, mas também não se resolveu e desde que eu estou a trabalhar, continua a ouvir-se as mesmas queixas que já se colocou numa Assembleia geral há uns cinco anos atrás e até hoje continua a falar no mesmo assunto. Quer dizer que continuam a não levar o assunto a sério.</p> <p>É complicado e preocupante, porque estamos a falar de pessoas ... até porque pode indiciar que os membros do Conselho de Administração não estão a levar isto a sério, porque de facto pode-se errar uma vez mas errar sempre...Esse tema /assunto é antigo (...) e temos perdido pessoas(...)tenho visto que não têm se levado esta questão de RH a sério, no sentido de fidelizar, não só com as pessoas que nos têm sido úteis ao longo do projeto e que deixam ir embora sem sequer ter uma conversa com as pessoas, uma contraproposta, sabemos que as pessoas saem chateadas com os assuntos e nem sequer conversamos com as pessoas. Penso que este assunto é realmente um ponto fraco aqui dentro da instituição.”</p>
		Estratégia GRH da PEA	<p>-Colaboradores não têm conhecimento ou têm um conhecimento por alto</p> <p>-Administração a trabalhar na estratégia GRH</p> <p>-Foco na capacitação e desenvolvimento</p>	<p>E1- “Tenho conhecimento por alto e há dimensões que se sobressaem tal como o Desenvolvimento Humano, formação.</p> <p>E2- “Não sei...a PEA não tem estratégia (...).</p> <p>E3- “Sim já se falou por alto naquilo que irá ser a estratégia dos RH terá mais as componentes estratégicas de RH, mas ainda não sei ao certo.</p> <p>E4- “Se foi divulgado ainda não tenho conhecimento da estratégia para este ano nem para os próximos 5 anos.”</p> <p>E5- “Ainda não tenho conhecimento.”</p> <p>E6- “(...)Para este ano pretende-se dar início a implementação das PGPPEA. Mas antes (...)será feito uma ação de sensibilização, esclarecimento a todos os colaboradores. Primeiro para terem mais informação sobre as linhas gerais da Estratégia de Gestão de Pessoas para os próximos 5 anos. O foco será a capacitação e desenvolvimento das nossas pessoas. Depois para estarem conscientes que o empenho, colaboração, cooperação de todos será fundamental para avançarmos juntos para uma Gestão de Pessoas estratégica.</p> <p>E7- “Ainda não tenho conhecimento. Mas sei que a Administração da PEA tem estado a trabalhar nisso com uma equipa de trabalho. E no último</p>

				<p>trimestre do ano passado foi nomeada uma DRH. Em breve devem comunicar a todos qual a estratégia para este ano e para os próximos 5 anos.”</p> <p>E8- “Não tenho essa informação.”</p> <p>E9- “Para este ano ainda não sei nem dos próximos 5 anos.”</p> <p>E10- “Foi entregue um documento que explica mais ou menos como vai ser.”</p> <p>E11- “Ainda não tenho conhecimento.”</p> <p>E12- “Há de facto um estudo de gestão de pessoal, mas especificamente para 2018, não tenho conhecimento. Para os próximos 5 anos também ainda não tenho conhecimento.”</p> <p>E13- “Já temos tudo definido agora é por em prática. Ir implementando gradualmente com a nova equipa DRH.”</p> <p>E14- “(...)Administração da PEA esta a trabalhar nisso. Está previsto este ano dar início a implementação das Políticas de Gestão de Pessoas da PEA(...).</p> <p>E15- “Ainda não tenho conhecimento, mas sei que a Administração está a trabalhar nisso.”</p> <p>E16- “A fundo, não ainda não tenho conhecimento. Só superficial.</p>
PGRH	Importação de PGRH	<p>-Bem-Vindo, mais valia, muito positivo, excelente desde que se tenha em atenção os seguintes aspetos:</p> <p>Estratégia, idade, dimensão da empresa;</p> <p>Tecnologia;</p> <p>Organização do trabalho;</p> <p>Envolvente (interna e externa);</p> <p>Características da força de trabalho;</p> <p>Cultura Local;</p> <p>Cultura organizacional;</p> <p>Contexto/realidade;</p> <p>País/ província;</p> <p>Estratégia de Negócio e de RH</p>	<p>E1- “A boa experiência esta na capacidade que algumas organizações e algumas entidades Angolanas têm de adaptar modelos estrangeiros à nossa realidade(...)devemos ter em atenção(...)aspetos científicos e as características do nosso contexto(...)legislação, Pessoas, questão cultural, a questão histórica(...)</p> <p>E2- “(...)Por exemplo horários flexíveis, em certos setores não se aplica, mas há setores que isso é possível. E as vezes não tentamos testar dizemos apenas isso aqui não dá. Não devemos descartar, mas também não devemos aplicar sem testar/adaptar à realidade do país/empresa(...)da província(...) efetuar os ajustes necessários.”</p> <p>E3- “(...)da experiência que eu vejo acho que não é muito bom(...) a realidade angolana é totalmente diferente. O que se importa basicamente é da europa e principalmente de Portugal, acho eu e não funciona porque os comportamentos são diferentes não se aplica, tem de ser adaptado.”</p> <p>(...)Uma das coisas que se deve ter em conta é a questão familiar que tem muita importância em Angola(...)outra questão os óbitos ...quando morre um vizinho (que é considerado família laços fortes) faltam para ir ao funeral. Embora a lei comtemple apenas familiares diretos ...vamos descontrar?</p>	

				<p>seremos conotados como insensíveis, distantes, frios(...)e quando chove...esse é outro problema que condiciona muito a assiduidade. Assim que haja grandes chuvas principalmente das camadas mais baixas, essencialmente essas, habitam nos bairros sem urbanização, não têm esgotos, não têm nada fica impossível para eles deslocarem-se, saírem de casa nesses dias quando as casas não ficarem inundadas e não tiverem uma série de problemas a afetá-los. A seguir às grandes chuvadas metade dos trabalhadores não conseguem vir trabalhar.</p> <p>Temos ainda a questão da pontualidade “Estou a vir”, “Estou a chegar” e ainda nem saiu de casa ou do escritório ...Em Malange usam a expressão “Malembe Malembe “devagar, devagar(...)É necessária uma certa sensibilidade...ter em conta a adaptação humana(...) o modus vivendi é mesmo a cultura e os hábitos instalados ao longo de gerações que não para de repente outro tipo de hábitos(...).</p> <p>E4- “Há um grande choque cultural. Todo e qualquer país, traz uma carga cultural que incide diretamente no trabalho(...)Eu posso citar, por exemplo, o óbito. A lei prevê se for parente direto é previsto cinco dias seguidos. Só que na nossa cultura e na minha cultura também, não é assim que as coisas funcionam. E se um líder de equipa, estrangeiro de uma outra cultura não tiver conhecimento que os vizinhos aqui são tratados, considerados família (conexão muito forte) pode gerar situações constrangedoras entre o Líder e os Liderados.</p> <p>(...)Recomendo ter em conta a cultura para evitar os choques culturais que podem dificultar as relações interpessoais.”</p> <p>E5- “(...) boas práticas (...) são bem-vindas essas iniciativas essas ideias.... Ter conhecimento de que é feito lá fora. O que é preciso, é sempre adaptar, porque, muitas vezes, o que acontece é que nós queremos pegar em práticas e geralmente aplicar tal e qual sem sequer adaptar. Isso tem sido sempre o nosso erro, em todos os aspetos e nos RH, também porque esquecemos às vezes que existe a nível local formas de pensar, de agir diferente e queremos aplicar coisas que não se coadunam(...)às vezes queremos generalizar (...) Por exemplo, lembro-me quando se decidiu que se devia trabalhar período único das oito às quinze e trinta, essa prática foi por causa de uma necessidade de Luanda porque os trabalhadores dificilmente conseguiam ir a casa almoçar e regressar às catorze e trinta.</p>
--	--	--	--	--

				<p>Então generalizaram para todo o país quando não era necessário. Se em Benguela que era a província logo a seguir a Luanda com, mais movimento, era possível ir almoçar a casa imagine então, no Cunene ou no Cuando Cubango(...)E não faz sentido, por exemplo, aplicar período único e não ter refeitório, cantina um local para os colaboradores fazerem as suas refeições(...) não é só a nível de aplicar práticas de outros países, mesmo dentro do país é preciso também ter cuidado com a especificidade de cada sítio.</p> <p>(...)ter em conta a questão cultural. Por exemplo óbitos – morre um vizinho o colaborador falta porque considera esse vizinho como um membro da família.”</p> <p>E6- “É importante termos a mente aberta e perceber que podemos sim aprender com profissionais e empresas de referência a nível Internacional e mesmo Nacional (em Angola já temos várias referências). Participar de Eventos GRH Nacional e Internacional, alargar a rede de Networking e nutrir essas relações faz nos crescer enquanto pessoas e profissionais e acabamos por ser uma melhor contribuição para as empresas/projetos que abraçamos.</p> <p>Acredito que sim podemos nos inspirar nas melhores práticas de GRH de outros países ou até mesmo de outras províncias de Angola, por exemplo Luanda. No entanto defendo que antes de importar modelos é necessário adaptá-los ao contexto e cultura local(...) realidade da província da empresa onde se pretende implementar uma determinada PGRH bem como a sua cultura organizacional(...) O que funciona em Luanda pode não funcionar exatamente da mesma maneira em Benguela e vice-versa por vezes é necessário adaptar. Quando falamos de outros países o mesmo pode acontecer.”</p> <p>E7- “Uma vais valia desde que ajustada à nossa realidade/contexto. Deve-se ter em conta cultura local e organizacional, dimensão, idade e ciclo de vida da empresa (início, crescimento, maturidade, declínio), Lei Geral do Trabalho, ou seja, temos que adaptar não é pegar e usar tal e qual como se usa lá fora ou em outra província de Angola. Fazer ainda um estudo, ver se aplica ou não. Se cumprir com todos esses requisitos e se for para o bem dos colaboradores porque não? Há pessoas que dizem, ah, veio de fora, não. São bloqueados só porque veio de fora. Mas estamos numa era cada vez mais</p>
--	--	--	--	---

				<p>globalizada temos que aprender uns com os outros, e se é uma mais valia e se é para melhorar é de se ponderar ajustar, testar, aplicar...”</p>
				<p>E8- “(...)não vejo mal importar modelos. O que me cria alguma dificuldade é o facto de importar o modelo e não adaptar os modelos à realidade do país. Ali é onde surgem aquelas discrepâncias, aqueles choques.”</p>
				<p>E9- “Acho que não é muito positivo porque as práticas de gestão de recursos humanos devem ser baseadas também consoante a cultura de cada país, a realidade de cada país. A nossa realidade não é igual à de Portugal ou de um outro país, portanto devem ser feitas consoante a nossa realidade.” Acho que primeiro devemos fazer um estudo, dá para implementar ou não? Este é o primeiro passo. Fazer um teste piloto. Considerar também tecnologia utilizada na empresa.”</p>
				<p>E10- “(...) Angola não deve estar fechado a nenhuma experiência, deve estar aberto a experiências(...)temos aqui algumas particularidades, mas podemos sempre experimentar (e ver se essa experiência pode ser positiva ou negativa – experiências pilotos). Pois os países que chegaram a essas conclusões/resultados também tiveram que testar a aplicabilidade prática ou não dessas novas ideias.” (..)Realidade/contexto de Angola, cultura Angolana, Lei Geral do Trabalho, testar(...).</p>
				<p>E11- “Acho positivo. Podemos sempre aprender com os que fazem melhor, mas temos de ter em atenção que precisamos de validar se será viável se irá funcionar no nosso país, na nossa província.” (...)As práticas em questão enquadram-se ao nosso contexto cultural, social, organizacional?”</p>
				<p>E12- “Isso pressupõe e tem trazido melhorias em determinadas empresas(...)” (...)ter atenção fundamentalmente a forma de estar e de ser dos trabalhadores e da população em si, a cultura organizacional, envolvente externa...”</p>
				<p>E13- “Exemplo da PEA todas as políticas que nós definimos tem origem dos modelos do Brasil e combinamos com experiências de Portugal adaptado à</p>

				<p>nossa realidade. Não temos muito choque. São bem-vindas. Eu estudei no Brasil e trouxe algumas ideias.”</p> <p>(...)qualquer experiência bem-sucedida num determinado ponto do globo ao ser transportada para a nossa realidade ela não deve ser linearmente aplicada nós temos que ter sempre em conta a nossa realidade concreta porque os conceitos são universais os princípios também o são, mas do seu ponto de vista de operacionalização dessas ferramentas há que considerar fatores que são específicos da nossa realidade um dos fatores obviamente são os fatores culturais, isso é fundamental. Devemos ainda ter em conta a estratégia do negócio e de RH bem como a envolvente que nos rodeia.”</p> <p>E14- “Na minha opinião se for para importar tal e qual como vem do exterior sem conhecer e adaptar à nossa realidade não faz sentido pois não vai funcionar. Vamos perder tempo, dinheiro e pode gerar situações delicadas...já tivemos experiências noutras áreas.”</p> <p>“É fundamental ter em conta a nossa cultura organizacional, realidade contexto de cada empresa (dimensão, idade) fazer teste piloto e ajustar /calibrar o que for necessário para ser funcional.”</p> <p>E15- “se for para ajudar eu acho ótimo(...)adaptar a nossa realidade Angolana/ PEA/Pessoas/LGT/Cultura.”</p> <p>E16- “Esta é uma excelente ideia, visto que sendo uma área delicada e pelo facto de nós cá trabalhamos muito no ar, como dizer..., as empresas funcionam como se fosse mais em âmbito familiar. Somos todos amigos, todos família, depois confunde-se um bocadinho o pessoal com o profissional.... Então se Angola optar pelas melhores práticas de outros países, para introduzir cá no nosso país, vai melhorar muito os serviços de RH cá.</p> <p>(...)aconselharia a fazer um estudo, conhecer e analisar bem a proposta, ver se é viável ou não, se pode melhorar mesmo ou não e depois caso fosse mesmo comprovado que vai melhorar o sistema então aceitaria a proposta (Não esquecendo de adaptar sempre ao nosso contexto/realidade).”</p>
			-Práticas administrativas (férias, faltas, processos disciplinares, contratos,	E1- “Do ponto de vista prático são apenas processuais de âmbito administrativo desde à criação de normas para o funcionamento de processos de RH, enquadramento das pessoas e acompanhar a nível

		PGRH da PEA	<p>adiantamento salarial, despedimentos, processamento salarial, cumprir com as questões legais...)</p> <p>-Formação contínua, avaliação de desempenho, progressão de carreira alinhada ao negócio de forma estratégica não se vê ainda</p> <p>-Ausência pacote benefícios e incentivos atrativo e ajustado ao atual contexto</p>	<p>administrativo. Na parte normativa está previsto a questão estratégica, mas ainda não aplicamos na prática. É necessário Recrutar e Selecionar de forma estratégica de modo a atrair os melhores, reter esses mesmos quadros e desenvolvê-los alinhando sempre as PGRH à realidade/necessidades do nosso negócio.”</p> <p>E2- “ISPB_ Avaliação de Docentes houve 2013(...) não se deu continuidade a essas avaliações(...)estudo clima organizacional uma vez(...)”</p> <p>E3- “Honestamente não sei dizer. Será controlo na assiduidade.”</p> <p>E4- “As práticas são essencialmente administrativas(...) este ano nós fizemos formação para docentes... ainda são necessárias mais ações de forma contínua ...”</p> <p>E5- “(...) tudo muito operacional dia a dia. Já formação contínua, avaliação de desempenho, progressão de carreira alinhada ao negócio de forma estratégica não se vê ainda(...) esta questão de RH, constitui o ponto mais fraco aqui na instituição, é preciso ter em conta esse espeto e querermos de facto mudar/ melhorar.</p> <p>E6- “até à data atividades meramente administrativas. No entanto, com a estratégia definida para os próximos 5 anos novas práticas serão introduzidas de forma gradual, nomeadamente aposta na capacitação de todo o Capital Humano, recorrer às novas tecnologias para automatizar os processos administrativos e libertar tempo para questões mais estratégicas, utilizar o HR Analytics para melhorar os indicadores de desempenho e os resultados das iniciativas de RH da PEA.”</p> <p>E7-“ Práticas meramente administrativas(...)No entanto, é necessário implementar avaliação de desempenho, dar a conhecer de que forma os colaboradores podem progredir no grupo , trabalhar num pacote benefícios e incentivos atrativo e ajustado ao atual contexto (a nossa moeda não para de desvalorizar, nível de vida tem aumentado e o poder de compra baixou consideravelmente) , Higiene, saúde e segurança no trabalho, capacitar de forma contínua, ações para melhorar as condições e ambiente de trabalho(...).</p> <p>E8- “(...)neste tempo que estou a trabalhar na direção interina da instituição que o processo de seleção dos candidatos para trabalhar na clínica tem como critério obrigatório que seja pessoal formado na área porque anteriormente era um pouco anárquico, entravam pessoas de todas as áreas. Assim terá um conhecimento mínimo inicial para realizar a função(...).</p>
--	--	-------------	---	--

				<p>E9- "(...)administrativas e tentar cumprir com as questões legais. Por exemplo, nos últimos cinco anos houve apenas duas formações(...) é fundamental apostar na formação contínua dos quadros, definir e dar a conhecer de forma clara e objetiva as oportunidades de carreira, acompanhar o desempenho dos colaboradores mediante um processo de avaliação de desempenho institucional e relativamente as remunerações vários tem sido os colegas a demonstrar a sua desmotivação por estar há vários anos na instituição sem atualização."</p>
				<p>E10- "Meramente administrativas: procuramos registar a assiduidade, marcação de férias, proposta de contratação para ocupar as vagas existentes, responder as solicitações dos colaboradores recorrendo sempre a lei geral do trabalho (e ao colega do ISPB formado em Direito) para suportar as nossas respostas/ ações."</p>
				<p>E11- "Práticas essencialmente administrativas..."</p>
				<p>E12- "Por exemplo: no CRE foi feita uma contratação, foi estabelecido um programa de desenvolvimento, mas por razões diversas não tem sido cumprido a 100%. Na prática não existe. É crucial focar no desenvolvimento das nossas Pessoas pois estas bem capacitadas irão dar a sua maior contribuição para o alcance dos objetivos/resultados desejados. Sou defensor do desenvolvimento de competências contínua. O Mundo está em constante mudança o mercado também as nossas empresas devem preparar-se para estarem à altura dos desafios constantes. O recrutar, formar, avaliar e remunerar com foco nas competências é determinante para o sucesso de qualquer empresa. Devemos aproveitar o CRE para capacitar as nossas Pessoas e para que seja um espaço de partilha de ideias, experiências, conhecimentos entre as diferentes unidades de negócio."</p>
				<p>E13- "Práticas administrativas (férias, faltas, processos disciplinares, contratos, adiantamento salarial, despedimentos...) Mas em breve teremos uma GRH mais estratégica temos trabalhado nesse sentido com uma comissão criada para o efeito(...)."</p>
				<p>E14- "Práticas Administrativas. No entanto, como temos várias UN por vezes da a entender, pelo menos é a minha perceção, que cada unidade puxa, luta por si penso que se poderia apostar mais em ações para reforçar a conexão, união, espírito de equipa, cooperação entre os colaboradores do grupo PEA."</p>

				<p>E15- “De um modo geral meramente administrativa: férias, faltas, salários, contratos, despedimentos procuramos cumprir com o que esta previsto na LGT(...) Temos a PEA Solidária(...) alguns jogos mais do ISPB, mas faltam ações que nos envolvam todos fora do trabalho, precisamos de conhecer as pessoas fora do corre, corre do trabalho, para nos unir, aproximar, reforçar a confiança.”</p> <p>E16- “Meramente administrativas. Eu, por exemplo apoio no Processamento Salarial.”</p>
	Cultura	Características da Cultura Angolana Segundo 5 dimensões do Modelo Hofstede	<p>-Elevada distância hierárquica (hierarquia significa ordem e desigualdade implícita, muitos níveis hierárquicos; as autoridades, os mais velhos e os pais devem ser respeitados)</p> <p>-Elevado grau de coletivismo (obrigações para família/grupo, relação prevalece sobre a tarefa, manter harmonia na relação, comunicação implícita e indireta)</p> <p>-Elevado grau de masculinidade (show/ostentação; competição)</p> <p>-Evitamento da incerteza (Necessidade emocional de regras, o chefe deve estruturar e orientar)</p> <p>-Orientação para curto prazo (foco no hoje amanhã logo se vê</p>	<p>E1- “Elevada distância hierárquica muitos níveis hierárquicos (...) elevado grau coletivismo na sua origem, obrigações para família/grupo, mas não sei se devido a globalização, assimetrias encontradas, influências ocidentais, caminhamos para um elevado grau de individualismo (...) elevado grau de masculinidade muito show/ostentação (...) evitamento da incerteza necessidade emocional de regras. Estamos culturalmente habituados à rotina e à zona de conforto (...) orientação para curto prazo foco em obter resultados rápidos.”</p> <p>E2- “Elevada distância hierárquica, hierarquia significa ordem e desigualdade implícita (...) elevado grau coletivismo relação prevalece sobre a tarefa, nepotismo, se pudessem colocavam toda a família dentro da empresa (...) elevado grau de masculinidade necessidade de competição (...) evitamento da incerteza, por exemplo, o chefe deve estruturar e orientar (...) orientação para curto prazo, imediatistas, não se preocupam em economizar para o futuro.”</p> <p>E3- “Elevada distância hierárquica as autoridades, os mais velhos e os pais devem ser respeitados. As pessoas aceitam mesmo que não concordem com muitas medidas, aceitam sem contestar na maior parte dos casos, principalmente as camadas mais baixas(...) elevado grau coletivismo manter harmonia na relação é fundamental (...) elevado grau de masculinidade, procuram mostrar que tem que podem, cada um a lutar pelos seus direitos (...) controlo da incerteza(...) orientação para curto prazo.</p> <p>E4- “Elevada distância hierárquica muito respeito pelas autoridades (...) Coletivismo, só se formos por laços familiares que são muito fortes. Mas a nível de empresa é o individualismo. Cada um por si. (...) elevado grau de masculinidade, tendem a exibir-se(...) evitamento da incerteza necessidade de regras (...) orientação para curto prazo (...) agora.”</p>

			foco em obter resultados rápidos, não se preocupam em economizar para o futuro, respeito pelas tradições)	<p>E5- “Elevada distância hierárquica (...) elevado grau coletivismo relações fortes entre indivíduos (...) feminilidade se formos a ver a família socializa as suas crianças, no sentido da modéstia e da solidariedade (...) controlo da incerteza(...) orientação para curto prazo(...) as pessoas não poupam.</p> <p>E6- “Elevada distância hierárquica existência de muitos níveis hierárquico (...) elevado grau de coletivismo preservar a harmonia nas relações é muito importante (...) elevado grau de feminilidade aqui a harmonia nas relações é essencial (...) evitamento da incerteza acaba-se por criar tantas regras (...) orientação para curto prazo foco no hoje amanhã logo se vê.</p> <p>E7- “Elevada distância hierárquica desigualdade implícita (...) elevado grau coletivismo a forma como se comunica é muitas vezes indireta (...) elevado grau de masculinidade bastante competitivos (...) evitamento da incerteza(...) orientação para curto prazo.”</p> <p>E8- “Elevada distância hierárquica vários níveis hierárquicos (...)elevado grau coletivismo vínculo familiar muito forte (...) elevado grau de masculinidade sexta-feira dia o homem, o homem pode a mulher não (...) jovens controlo de incerteza e os mais velhos evitamento da incerteza (...) orientação para curto prazo (...) é o dia a dia. O salário entrou acabou com todo dinheiro, amanhã vamos tentar gerir, vamos ver um primo e recorrer ao “quilape” (fiado/empréstimo).”</p> <p>E9- “Elevadas distâncias hierárquicas existem muitos níveis hierárquicos (...) elevado grau coletivismo a harmonia é fundamental, dificuldades em ser-se frontal, evitam conflitos (...) elevado grau de masculinidade mesmo em termos de lideranças há mais probabilidades de os homens terem cargos melhores do que as mulheres (...) evitamento da incerteza (...) orientação para curto prazo (...) pensarmos só no hoje.”</p> <p>E10- “Elevada distância hierárquica as autoridades, os mais velhos e os pais devem ser respeitados (...) elevado grau coletivismo forte conexão na família/grupos (...)elevado grau de masculinidade competição em tudo que se faz, todas áreas da vida (...)evitamento da incerteza dai a necessidade de regras para tudo (...)orientação para curto prazo na minha opinião está relacionado com a guerra... viver cada dia como se fosse o último”.</p> <p>E11- “Elevada distância hierárquica muitos níveis hierárquicos (...) elevado grau de coletivismo relação prevalece sobre a tarefa (...) elevado grau de feminilidade destaca-se a modéstia (...) evitamento da incerteza</p>
--	--	--	---	--

				<p>necessidade emocional de regras (...) orientação para curto prazo foco em obter resultados rápidos .”</p> <p>E12- “Elevadas distâncias hierárquicas existem muitos níveis hierárquico e desigualdades (...) a parte da classe mais alta que é mais individualista e a classe média/ baixa que é mais coletiva, trabalha mais em grupo (...) elevado grau de masculinidade, um exemplo prático nós não conseguimos colocar como chefe dos contínuos uma senhora porque não podia ser chefe dos homens. (...) evitamento da incerteza (...) orientação para curto prazo o dia a dia. É por isso que se diz que o futuro é hoje.”</p> <p>E13- “Reduzida distância hierárquica (...) elevado grau coletivismo (...) elevado grau de masculinidade (...) controlo da incerteza (...) orientação para curto prazo respeito pelas tradições.</p> <p>E14- “Elevada distância hierárquica (...) elevado grau de coletivismo obrigações para família/grupo (...) elevado grau de feminilidade muita entreajuda (...) evitamento da incerteza necessidade emocional de regras, o chefe deve estruturar e orientar. (...) orientação para curto prazo.”</p> <p>E15- “Elevada distância hierárquica (...) inicialmente elevado grau de coletivismo (no tempo da guerra foi o período mais solidário eu se tinha ovos partilhava, mas atualmente a caminhar para elevado grau de individualismo (tudo muito preocupado com o seu umbigo, devido a crise, a globalização, influência europeia) (...) elevado grau de masculinidade (...) evitamento da incerteza (...) orientação para curto prazo.</p> <p>E16- “Elevada distância hierárquica (...) elevado grau de coletivismo (...) elevado grau de feminilidade as pessoas ajudam-se (...) evitamento da incerteza (...) orientação para curto prazo respeito pelas tradições .”</p>
		Impacto das dimensões da Cultura Angolana nas PGRH da empresa PEA	<p>-As diferentes dimensões afetam quer positiva, quer negativamente as práticas GRH:</p> <p>(comunicação, implementação mudanças, liderança, gestão de conflitos, motivação, formação, gestão de carreiras, planos de sucessão, sistema de recompensas, práticas de</p>	<p>E1- “As diferentes dimensões afetam (...) quer positiva, quer negativamente as práticas GRH. Por exemplo, a PDI Alto promove a desigualdade social e tal reflete-se na gestão a vários níveis, visto que a hierarquização é ainda muito grande nas empresas/instituições dificultando as relações de comunicação em rede, implementação de mudanças, etc... A dimensão de IDV Baixo leva a dar prioridade, por vezes sem razão de necessidade a situações que podem exigir do GRH muita ponderação, equilíbrio com o cultural e o legal e orientações internas - as regras são por</p>

			<p>recrutamento e seleção, avaliação e gestão de desempenho, vida pessoal e profissional)</p> <p>-A maioria dos colaboradores prezam pela estabilidade, segurança do emprego</p> <p>-Dependência emocional dos colaboradores face ao grupo PEA.</p>	<p>vezes desvirtualizadas de acordo com os interesses pessoais/familiares... O facto da relação prevalecer em detrimento da tarefa pode levar a situações de não cumprimento de regras e timings. Acredito que é o que leva a que boas PGRH nem chegam a ser testadas porque o cumprimento de timings, de regras, de orientações ainda que informais acabam por não ser tidas em consideração. Levando as empresas a serem mais disfuncionais que funcionais.</p> <p>Dimensão, MAS (baixo) as suas características exigem muito jogo de cintura para qualquer GRH nas mais variadas situações.</p> <p>As orientações são de muito curto prazo sobretudo no que diz respeito à obtenção do lucro e nem sempre o que se deseja é alcançado no médio prazo, quanto mais num curto. Há que saber deixar que as decisões façam efeito e se tornem "hábito" em relação a alguns dos comportamentos humanos para que o ambiente e a cultura organizacional sejam saudáveis e promotores de sucessos a médio e a longo prazo."</p> <p>E2-“ Na minha opinião as dimensões analisadas para a caracterização da Cultura Angolana condicionam diretamente e significativamente as PGRH, acabam por impactar e, em alguns casos, prejudicar os resultados do DRH e, por conseguinte o desempenho da organização, uma vez que influenciam na capacidade do setor em atrair e manter os profissionais, na implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências atrativos. Quanto à elevada distância hierárquica (onde a hierarquia significa ordem e a desigualdade é implícita) já perdemos quadros médios e técnicos devido à desmotivação salarial e condições de trabalho.”</p> <p>E3- “Elevada distância hierárquica em certo especto acho que facilita, pois, as pessoas aceitam mesmo que não concordem com muitas medidas, aceitam sem contestar na maior parte dos casos, principalmente as camadas mais baixas. Os trabalhadores de base não contestam. É preciso ser algo muito grave para contestarem.</p> <p>Por exemplo quando tem pedidos para formação profissional é muito burocrático. Mesmo não havendo RH ou por isso tem que passar por uma série de pessoas e demora muito tempo até haver uma decisão e condiciona sem dúvida e tal como nas questões dos vistos. Muitos trabalhadores que eram essenciais porque não há no mercado angolano que acabam por não</p>
--	--	--	---	--

				<p>vir. A demora é tanta para tratar dos vistos de trabalho que as pessoas acabam por arranjar outras soluções (...)</p> <p>No nosso grupo PEA, por exemplo, eu acho que já foi mais coletivista. Quando entrei 2014/2015 talvez início de 2016 havia um coletivismo maior, havia uma relação quase de família. Agora noto cada um por si. E isso que leva...até a entreatuda que havia na falta de condições de trabalho as pessoas ajudavam-se e arranjavam solução. Agora é um bocadinho cada um por si...consegue ...consegue, não consegue... e isso vai afetando(...)</p> <p>Penso que estamos ainda numa sociedade muito masculinizada ...é muito a autoafirmação cada um a lutar pelos seus direitos(...) Na PEA é mais masculinidade e isso com a ausência (ou desconhecimento) de políticas de RH em vários níveis leva a um desmembramento mesmo das relações e na minha opinião o atual estado de desmotivação do grupo(...)</p> <p>Eu penso que os angolanos são pessoas muito ...como é que hei de dizer ... facilmente adaptáveis, ou seja, talvez pela história recente tem uma grande facilidade em adaptar-se a novas situações e a circunstância menos boas em que se calhar na europa as pessoas ficavam desesperadas e iam logo reclamar e aqui as pessoas arranjam soluções por vias se calhar não aquelas institucionais, mas arranjam soluções para confrontar a tal incerteza. O que se vê aí, na minha opinião é o seguinte... a falta de condições laborais ,no ISPB ,em muitos aspetos ... e o que acontece é pelo facto de as pessoas controlarem essa incerteza e arranjam soluções ad hoc para os problemas acabam por contornar muitos problemas ... as coisas são feitas mal ou bem, melhor ou pior, mais rápido ou mais lento, mas são feitas e isso, na minha opinião, dá uma falsa imagem à PEA, à administração da PEA, de que está tudo bem e não está. As pessoas estão a desgastar-se e a arranjar soluções ...a fazer trinta por uma linha para tudo acontecer e acontece, mas não é nas boas condições e isso leva a um desgaste muito grande e temos muitos quadros que decidem por causa disso irem para outras instituições.</p> <p>Na PEA, infelizmente também ainda é a muito curto prazo. É resolver o problema de hoje e o de ontem. As questões de amanhã ainda são ... ou seja no discurso parece que é a longo prazo, mas na prática no dia a dia, é só</p>
--	--	--	--	---

				<p>resolver o problema de ontem e o máximo o de hoje, o de amanhã logo se vê.</p> <p>O que acontece é que não conseguimos planejar nada ou melhor planeamos, mas depois nada sai do papel e quando chega a hora não foi bem acautelado e ... ou não há recursos financeiros ou logísticos ou isto ou aquilo e as pessoas ficam desgastadas porque sentem que não vale a pena fazer nada, pensar em nada a médio ou a longo prazo porque depois não vai haver condições.</p> <p>(...) questão da cunha(...) Aqui claramente é cultural e acho que acontece em todas as empresas, mas de facto é cultura angolana e está plenamente visível na PEA que é antes de irmos ao processo de contratação de recrutamento formal vai-se aos amigos, dos primos e muitas vezes temos problemas e no ISPB sofremos problemas graves de pessoas que trabalham no terreno queriam trocar, mudar, mas não conseguem porque vieram por, têm ligação com entidades mais altas que não podemos tirar.”</p> <p>E4- “Elevado distanciamento hierárquico - para se ter uma resposta para determinadas coisas, acaba passando, por tanta chefia, tanta burocracia que no final já passou até o prazo que era necessário. Fica sem ser prático essa distância. Deixa as coisas impraticáveis.</p> <p>Individualista -Porque sempre vai ter um funcionário com mais regalias sociais em comparação com outro(...) isso sempre acaba se sabendo o que gera conflitos (...) nós temos que estar ligados às habilitações e competências da pessoa, liderança. Isso é importante para o desenvolvimento e isso traz o desenvolvimento da empresa que muitos vão passar, eu faço a mesma coisa, faço muito mais ou muito menos, então para que é que eu vou fazer? Assim a pessoa acomoda-se e deixa de fazer.</p> <p>A competição entre as diferentes UN é visível quando deveria se pautar pela cooperação pois somos todos do mesmo grupo/projeto a PEA. Cada um tem a sua razão de ser o seu valor.</p> <p>A questão da incerteza, eu vejo como um panorama não só do grupo, mas a nível da sociedade e fase ao que nós passamos. Agora a resistência ao novo isso em qualquer lado. Qualquer mudança, isso é do ser humano. É intrínseco. Vai gerar a resistência se não percebermos porque que temos/estamos a mudar. Tem que saber lidar com a mudança com ponderação (e aqui mais uma vez é crucial o papel do gestor de recursos</p>
--	--	--	--	---

				<p>humanos como agente de mudança), a grande questão muitas vezes é que as chefias querem impor uma mudança essa imposição pode conduzir à resistência.</p> <p>Curto Prazo- Por exemplo, eu pessoalmente enquanto docente não sei bem onde estou enquadrada e não tenho conhecimento da progressão na carreira. Ou seja, daqui a 5 anos vou ter oportunidade de subir numa categoria, ser elevado para isso tem um reconhecimento em meios financeiros ou outro incentivo. E tal como eu vários colegas estão nessa situação. E como se desconhece, a pessoa acaba por não estar tão engajada, não estar motivada...Não sabe com o que contar...vai se vivendo um dia de cada vez. Até porque daqui a 5 anos não sabe onde poderá vir a estar. Outra questão que se coloca do agir/gerir a curto prazo, dia a dia, caso a caso.... Não se sabe porque para uns vale uma coisa para outros vale outra. Isso é complicada, muito complicado. Vem um chorra tem direito outro que cala não tem..."</p> <p>E5- "(...)dimensões influenciam totalmente as PGRH. A cultura de um povo molda a forma como ele age enquanto coletivo a um nível macro e ao próprio indivíduo a um nível micro.</p> <p>Esses indivíduos são os funcionários das empresas e do estado e a forma como eles são educados à luz das características da cultura onde estão inseridos, constitui um fator orientador de comportamento determinante. Enquanto gestores de RH, para que se consiga orientar e encaminhar é preciso conhecer as especificidades culturais, para assim perceber o motivo de determinadas atitudes e comportamentos.</p> <p>Contudo, não acredito que se deva assumir as falhas culturais como inalteráveis, enquanto GRH é fundamental entender a cultura, mas também ajudar a identificar e ultrapassar aspetos da cultura que possam ser prejudiciais para o indivíduo e para a atividade que ele desempenha. Assim, as políticas de GRH devem sim ter em conta a cultura dos países, mas não serem limitativas."</p> <p>E6- "todas as dimensões (...) têm impacto na forma como se faz a GRH em Angola, por exemplo: Distância ao poder (elevado) - impacto negativo na aplicação de modelos de liderança. Modelos organizacionais mais verticais que horizontais. O RH fica absorvido por tarefas com foco no processo administrativo.</p>
--	--	--	--	---

				<p>Coletivismo-Forma de trabalho "em ilhas" fraca colaboração. O RH serve para a direção e não para as pessoas da empresa. Necessidade de evitar a incerteza (forte)- Foco no que se conhece sem "provar coisas novas". Seguir o que faz o grupo. O RH pouco moderno e tecnológico, mantém práticas arcaicas, não saem da zona de conforto. Orientação para curto prazo- Dinâmica de "apagar fogos" todo o dia. Valorar formatos de recompensa imediata. RH pouco estratégico e mais prático no seu dia a dia.</p> <p>Relativamente à PEA em concreto o RH fica absorvido por tarefas com foco no processo administrativo é pouco moderno e tecnológico, mantém práticas arcaicas e é ainda pouco estratégico."</p> <p>E7- "A elevada distância hierárquica afeta a gestão de carreiras no sentido em que é difícil a progressão na carreira por critérios relacionados com a competência e o mérito, sendo favorecido a conveniência e a confiança, assim como um foco no endogrupo (coletivismo de endogrupo); O elevado coletivismo de endogrupo afeta as práticas de recrutamento e seleção no sentido de, por vezes, haver favorecimento de membros do grupo dos técnicos (família, amigos, etc); O elevado coletivismo afeta a avaliação e gestão de desempenho porque, como há dificuldade em dar feedback (especialmente o negativo) porque pode criar conflitos, os avaliadores tendem a avaliar na média ou acima da média para evitar os conflitos.</p> <p>O facto de a cultura ser mais feminina poderá afetar pelo menor foco no desempenho em favorecimento das relações interpessoais, podendo dificultar a concretização de objetivos e a flexibilização do trabalho. Uma vez que é dada prioridade à harmonia, intimidades relacionais procuram evitar conflitos. E quando ocorre procura-se chegar a um consenso.</p> <p>O facto de procurarem evitar a incerteza reflete-se na motivação de encontrar trabalhos para a vida toda, o que se irá verificar nos processos de recrutamento e seleção pela busca que os candidatos fazem de empregos para a vida toda, em detrimento de trabalhos que possam ser menos definitivos, mas mais congruentes com o seu perfil. De igual forma, poderá</p>
--	--	--	--	--

				<p>afetar a gestão de carreiras no sentido em que haverá um grande foco na estabilidade e progressão. Por exemplo alguns docentes aqui no ISPB, prestadores de serviço, assim que conseguem vaga no Ensino Público optam por essa via e abandonam o Ensino Privado.</p> <p>A orientação de curto prazo pode afetar, especialmente, o sistema de formação, já que poderá fazer com que nem sempre se antevêjam as vantagens de se investir formação, cujo retorno é diferido no tempo.</p> <p>E8- “Relativamente à 1 dimensão: elevado distanciamento hierárquico mais centralização /concentração de poder na Administração da PEA. Os detentores de poder têm direitos e privilégios. O status é importante para se mostrar diferenças de poder.”</p> <p>E9- “Elevada distância hierárquica- afeta-nos porque as decisões levam muito tempo para serem tomadas e depois não se cumpre...Depois as pessoas ficam desmotivadas...</p> <p>Elevado grau de coletivismo- a harmonia é fundamental (dificuldades em ser-se frontal, evitam conflitos...) Isto afeta a forma como se gere os conflitos, por exemplo, na nossa empresa. Outro exemplo que posso partilhar está relacionado com a forma como se comunica aqui a comunicação verbal é implícita e indireta o que por vezes pode despoletar mal-entendidos, conflitos....</p> <p>Elevado grau de masculinidade-mesmo em termos de lideranças há mais probabilidades de os homens terem cargos melhores do que as mulheres...Por exemplo, porque elas estão sempre a engravidar ou têm de levar os filhos ao médico.... Acho que essa responsabilidade poderia ser repartida...</p> <p>Evitamento incerteza-eu acho que ainda não conseguimos controlar. Não temos capacidade de ver as incertezas olha e dizer, olha nós podemos passar por esta, estes são os caminhos. Ainda temos essa dificuldade. É geral, a nível das empresas, social e até a nível das famílias. Gestão do país no geral, política.</p>
--	--	--	--	---

				<p>O que pode dificultar a GRH e temos de arranjar forma de prevermos as incertezas. Fazer parte do nosso planeamento Para podermos calcular as ações que têm de ser tomadas...</p> <p>Orientação para curto ou longo prazo- o ideal seria também pensarem a longo prazo, mas na prática é o dia a dia... (...). A nível de RH, por exemplo, pode dificultar imagine pensarmos só no hoje, apenas hoje e de repente uma pessoa diz “eu não quero trabalhar hoje”. Isto vai afetar muito a GRH porque Se não acautelamos depois não conseguimos ter alguém para suprir... não haverá alguém para responder naquela área e isso pode afetar mesmo a gestão geral. As pessoas ficam sobrecarregadas. Por isso, é importante que na gestão deve-se pensar no futuro desenvolvendo por exemplo planos de sucessão.</p> <p>É necessário planear, planear muito bem, as pessoas devem ser ensinadas a pedir, a dizer ...” olha como vou me demitir eu preciso de cumprir os dias previstos por lei” que são 30 dias, que é para a empresa poder se organizar e quando isso não acontece é muito delicado...</p> <p>Outro exemplo o plano de formação. Se não nos é dado um plano de formação com antecedência pode chocar aqui com as nossas funções diárias.”</p> <p>E10- “Vou destacar duas dimensões, distância ao Poder (PDI) que é muito alta e o Individualismo que é muito baixo. Isso tem forte impacto na liderança, um bom líder é alguém que é um "bom pai" ou uma "boa mãe", severo e benevolente, por exemplo, e na comunicação que tende a ser mais indireta, sobretudo se, e quando, negativa ou ascendente. É difícil criticar frontalmente um chefe, por exemplo, o que é mau para os próprios chefes porque podem cometer mais erros de avaliação uma vez que ao inibir-se a comunicação de baixo para cima, falta informação e diferentes perspetivas para os problemas é o velho problema do "Sim Chefe".</p> <p>E11- “Por exemplo elevado distanciamento hierárquico grande número de chefias (PEA), leque salarial mais aberto.”</p> <p>E12- “Orientação para curto (...) faz com que a mentalidade dos trabalhadores não consiga visualizar a necessidade de fazer determinada coisa agora. Por exemplo: Um curso de formação (...) Eles não estão a fazer nada daquilo, então não se entregam a essa formação porque não veem utilidade.</p>
--	--	--	--	---

				<p>Um dos desafios da gestão de pessoas em Angola prende-se por exemplo com o facto da vida pessoal impactar diretamente na vida profissional. É muito difícil dissociar o Pessoal e Profissional. Podemos ligar essa questão com a dimensão coletivista (abordada numa das questões já colocadas). A forma como se gere os conflitos (e se motiva as pessoas a curto prazo). Relativamente à dimensão do controlo ou evitamento da incerteza verifica-se aqui no grupo a necessidade de formalização, de regras escritas, o chefe deve estruturar e orientar. No entanto a existência de muitas regras, nem sempre do conhecimento e/ou compreensão de todos acabam por conduzir ao incumprimento das mesmas.</p> <p>Gostaria também de acrescentar algo, nas sociedades coletivistas, os valores e regras diferem na aplicação para dentro ou fora do grupo conduzindo a particularidade das situações. Essa particularidade muitas vezes leva os colaboradores a questionarem (conversas de corredor não de forma frontal pois a frontalidade muitas vezes é mal interpretada) determinadas condições/regalias das diferentes UN.”</p> <p>E13- Temos trabalhado no sentido de despertar as nossas pessoas para a importância do planeamento e de ações a médio e longo prazo. Não podemos estar reféns do passado e das tradições temos de ousar fazer diferente -inovar - pensando e agindo para um futuro melhor.</p> <p>A maioria dos nossos colaboradores prezam pela estabilidade, segurança do emprego (o sentimento de instabilidade/insegurança no emprego pode gerar desmotivação desses mesmos colaboradores pelo que na GRH temos de ter isso em consideração se queremos motivar e reter as pessoas).”</p> <p>O pensar e agir a longo prazo de forma estratégica é necessário e dentro em breve isso será possível com o suporte da nova equipa de DRH da PEA.”</p> <p>E14- “Os colaboradores esperam que a empresa cuide deles como na família o que faz com tenham grandes expectativas “A PEA deve motivar, apoiar, desenvolver, compensar as suas pessoas sempre...” colocam as suas vidas os seus corações nas mãos da empresa. Uma das características das sociedades coletivistas como Angola. Sinto uma dependência emocional dos colaboradores face ao grupo PEA.</p> <p>E15- “Por exemplo, as promoções são baseadas na lealdade, confiança, afiliação e na antiguidade. Outro exemplo prende-se à natureza da relação empregador – empregador está é considerada ser de base mais moral.</p>
--	--	--	--	--

				<p>Várias foram as situações em que a PEA teve dificuldades em instaurar um processo disciplinar culminado em sanções para o colaborador e despedir. Escolhi práticas (promoção, processos disciplinares, despedimentos, RH relacionada com a dimensão coletivista porque é o que tenho acompanhado, aqui na PEA, desde o início da atividade).”</p> <p>E16- “Tendo em conta a minha experiência, o facto da sociedade Angolana estar mais orientada para curto prazo. O foco no passado (“ no tempo da guerra ... tudo se justifica com o facto de Angola ter estado em Guerra , mas outros países também tiveram e conseguiram dar a volta à situação e seguir com foco no futuro...) , nas tradições e no dia a dia leva muitas vezes as pessoas a criarem uma certa resistência em mudar, fazer diferente inovar o que dificulta à área de GRH acompanhar processos de implementação de mudanças...” sempre fizemos assim e funcionou porque mudar agora , gostam de inventar, complicar...”</p>
		Gestão do grupo multicultural da PEA	<p>Na PEA a gestão do grupo tem sido uma gestão pacífica, harmoniosa de inclusão e integração.</p> <p>A PEA é um grupo acolhedor e rico pela sua diversidade.</p> <p>Aspetos positivos:</p> <p>-Troca de ideias, conhecimento e experiência, aprendizagem uns com os outros, respeito pelo outro e pela sua cultura</p> <p>Aspetos negativos:</p> <p>-Dificuldades em integrar modelos de outras culturas adaptando à nossa realidade cultural e organizacional</p> <p>-Dificuldades iniciais devido à língua</p>	<p>E1- “Aspetos positivos – nessa heterogeneidade encontramos experiências e modelos diferentes. Dificuldades– falta de capacidade comportamental para integrar esses modelos e definir e criar um para a nossa realidade cultural e organizacional.”</p> <p>E2- “(...) relação muito próxima com Angola.”</p> <p>E3-“Acho que há um confronto de culturas porque há um grupo de portugueses grande também, se calhar não em percentagem, mas a nível de direção ,mesmo talvez a nível de coordenação de cursos, e há um bocado esse choque entre os portugueses que têm a noção de horário de assiduidade, de pontualidade, e isso vai chocar com os hábitos angolanos e mesmo na seriedade como algumas coisas são feitas, para os portugueses é seriedade e para os angolanos é exagero e então há choque e também vejo um pouco, às vezes, é a criação de grupos em função dessas nacionalidades...grupinho dos portugueses, grupinho dos brasileiros, o grupinho dos cubanos em que estão muito encerrados em si mesmos. Não há uma envolvimento geral. Há de uma forma superficial.</p> <p>Aspetos positivos... em muitos aspetos porque há uma mistura em termos cultural e as pessoas aprendem muito umas com as outras. Viu-se alguns convívios que se fez, seja no Natal seja outros convívios que houve de almoço por exemplo a nível da música, a nível da gastronomia em que há essa troca de experiências e os angolanos e portugueses a aprender salsa,</p>

			<p>-Confronto de culturas (Não há uma envolvimento geral. Há de uma forma superficial)</p> <p>-Diferentes percepções</p>	<p>os portugueses e os búlgaros a dançar a rebita samba e esse aspeto é interessante.”</p> <p>E4- “Eu acho que é positivo que cada um traga a sua experiência e nós sempre aprendemos e ganhamos muito uns com os outros. Negativa pode ser a convivência do dia a dia devido a percepções diferentes, por exemplo, o que não é aceite no meu país pode ser aceite aqui e vice-versa. Tem pessoas que são mais abertas para o novo/ o diferente e outras não ...fazendo várias críticas negativas julgamentos, o que não é legal para o relacionamento interpessoal.”</p> <p>E5- “Eu acho que isso aí é pacífico. A partir do momento que os estrangeiros estão num outro país, só tem que cumprir as leis desse país e estar mentalizado para se adaptar à realidade local. É claro que nós os angolanos somos pessoas que se calhar por causa da guerra e de toda a nossa história estamos habituados a lidar com qualquer tipo de nacionalidade. Nós não somos cidadãos que normalmente põem de lado ou separa as pessoas. Nesse aspeto somos pessoas normalmente muito acolhedoras temos tendência de tratar o outro como se fosse da nossa nacionalidade. Não há discriminação.”</p> <p>E6- “Uma das dificuldades iniciais língua. Um dos aspetos positivos a diversidade das pessoas (derivado das suas respetivas culturas) torna o grupo rico. A troca de ideias e experiências respeitando-se sempre a cultura de cada um.”</p> <p>E7- “Dificuldades penso que por vezes a forma como comunicam por exemplo os colegas cubanos temos que pedir para repetir para compreender o que pretendem dizer. No início também alguns colegas de Lisboa ou Porto (Portugueses), por vezes falam muito rápido e o forma como pronunciam determinadas palavras se não tivermos atentos não compreendemos e pode gerar algum mal-entendido, mas questões ultrapassadas com o tempo, convivência e feedback construtivo. E importante saber ouvir e receber o que colaboradores de outras culturas trazem de novo e ajudá-los também a enquadrarem-se na nossa realidade porque às vezes aí é que está o choque Cultural. Imagina que um chefe Brasileiro, Cubano, Português ou Búlgaro quer implementar uma prática tal e qual como se aplica no seu país de origem, sem ter em conta os aspetos que nós vimos há pouco... Lei geral do trabalho a nossa realidade, cultura, vai dar choque, porque as pessoas não vão querer aceitar e vão criar</p>
--	--	--	--	--

				<p>entraves e dificuldades. Então é bom ver o que eles trazem de novo, mas nós também depois devemos ajudá-los a enquadrar na nossa realidade, a adaptar de modo que fique viável para nós. Então, acaba por ser uma mais valia quando bem enquadrados.</p> <p>Aspetos positivos a troca de experiências e o contato com culturas diferentes, mas igualmente ricas pela sua diversidade.”</p>
				<p>E8- “Existem laços históricos entre Cuba e Angola que facilita muito a integração dos Cubanos na cultura angolana. Eu não senti dificuldades fui muito bem acolhido, integrado em Angola/grupo PEA. Estou no projeto quase desde o seu início.</p> <p>Para mim é uma experiência extraordinária que me permite crescer como pessoa porque o facto de lidar com outra cultura com sucesso, nos reafirma a nossa cultura própria e a PEA com essa quantidade de profissionais e pessoal que colaboram de todos os sítios do mundo temos de quase todos os continentes praticamente, tem gerido muito bem isso, no sentido de não haver privilégios, em algum momento se calhar houve, mas nesta altura não há, tratam todos os funcionários por igual não importa a nacionalidade ou a origem. Acho que é muito positivo o trabalho e a relação, não só a relação da PEA com os funcionários, mas também entre os funcionários de diferentes nacionalidades. Funciona perfeitamente bem.</p> <p>Sempre há diferenças culturais, é normal, mas conseguimos viver e somos amigos na mesma. É respeitar a diferença e o limite.</p> <p>Houve um encontro no quintal de uma colega do grupo (estiveram presentes todas as unidades de negócio). Por acaso marcou uma etapa essa festa porque houve aproximação e todo mundo saiu dali bem feliz.</p> <p>Eles foram todos, era para ser um almoço. Foi até de manhã, mas vemos que a PEA é uma empresa que está de portas abertas para qualquer pessoa que queira vir acrescentar valor à empresa. E também vemos que quem vem também vem simples humilde a tentar perceber o que vai encontrar para se aculturar e para se adaptar. Aquilo ali foi uma troca, todos a comerem funge, o feijão de óleo de palma.”</p>
				<p>E9- “O aspeto positivo é que nós podemos aprender muitas coisas com outras pessoas trazem experiências novas e têm um nível de formação elevada e eles partilham/ensinam-nos essas experiências</p> <p>O aspeto negativo...eles tendem a aplicar algumas formas, alguns modelos.... Tal e qual se aplicavam no país de origem e isso não é funcional.</p>

				<p>Por causa da língua às vezes dificulta a comunicação a aplicação não é eficaz...</p> <p>Exemplo de alguns choques culturais que enfrentamos: língua...métodos de trabalho (modo de fazer as coisas) ... por exemplo o gestor é estrangeiro ele não consegue perceber a realidade. Nós falamos de dispensas há bocado, os direitos, nós aqui em Angola as mulheres engravidam em pouco tempo e eles lá não ...E depois não têm aquela sensibilidade... e dizer “isto é normal”, às vezes não aturam, e às vezes dizem “não pudemos ter muitas mulheres por causa disso e aquilo” Para nós é normal. As mulheres devem ser enquadradas, a lei geral dá este direito, esta abertura. São estas as dificuldades que temos tido.”</p>
				<p>E10- “Eu por exemplo enquanto cubano cheguei procurei me integrar e depois sugeri algumas ideias para alterar algumas questões, nunca me quis impor, temos que respeitar a cultura para onde “vamos”. Nunca tive problemas. No entanto de acordo com a minha experiência no hospital tem colegas mais velhos de outros países que procuram se impor tudo tem de ser feito à sua maneira o que provoca choque com os restantes colegas.”</p>
				<p>E11- “Essa diversidade de nacionalidade é rica na medida em que aprendemos muito com cada um deles(...)a troca de ideias de experiência é fundamental (...) respeitarmos as respetivas culturas e formas de fazerem /sentirem as coisas.”</p>
				<p>E12- “Na PEA, a maior dificuldade que existe(...) por causa da linguagem do entendimento. A forma de comunicar não era a mais correta porque um dizia uma coisa e o outro entendia outra(...) o que eu acho é que devia haver para essas pessoas, cursos que pudessem minorar dificuldades e facilitar depois o entendimento(...) É necessário. Ocorriam muitos desentendimentos(...).</p>
				<p>E13- “A PEA é uma empresa que tem as portas abertas para toda e qualquer Pessoa (independentemente das suas origens/nacionalidade) que se identifique com o nosso projeto e que esteja disponível a agregar valor ao mesmo. O facto de termos colaboradores de várias nacionalidades torna o grupo mais rico em conhecimento, experiências ...A diversidade do grupo é um fator diferenciador a nosso favor. A gestão tem sido uma gestão de inclusão/integração.</p>
				<p>E14- “Aspetos positivos a contribuição de cada um para o crescimento do grupo. Quando se aceita, respeita a cultura, espaço de cada um a forma</p>

				<p>como veem, sentem e fazem as coisas não existem grandes choques antes pelo contrário. E quando somos bem acolhidos o ambiente é harmonioso(...) os angolanos são muito simpáticos e acolhedores.”</p> <p>E15- “Positivo: Troca de ideias, conhecimentos, experiências. Houve o primeiro encontro do grupo almoço onde cubanos e brasileiros a dançar kizomba, kuduro a comer feijão, funge, e Angolanos a dançar música cubana, brasileira, portuguesa...</p> <p>Nunca houve um choque cultural. A PEA é um grupo acolhedor e rico pela sua diversidade.”</p> <p>E16- “A relação entre os colegas é boa. Há troca de experiências, conhecimentos e respeito pelo outro. Na minha percepção, aqui na PEA, a gestão do grupo (com diferentes culturas) tem sido pacífico, harmonioso.”</p>
--	--	--	--	---

Anexo 4 - Guião de Entrevista

1. Qual a função que desempenha na PEA?
2. Quais são as suas habilitações literárias?
3. Qual a sua nacionalidade?
4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA?
5. Na sua opinião qual a importância da GRH?
6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos (2013-2017)?
 - 6.1.a) Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?
 - 6.1.b) O que tem vindo a ser contemplado no orçamento da PEA no que diz respeito à gestão de pessoas? Esta questão foi colocada apenas ao Departamento Económico e Financeiro.
 - 6.2. No dia-a-dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?
7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 e para os próximos 5 anos (até 2023)?
8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores Práticas de GRH (PGRH) vindas de outros países?
9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das Práticas de GRH vindas do exterior?
10. De momento, quais as principais Práticas de GRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo). Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica?
12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?
13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade?
14. Controlo ou evitamento da incerteza?
15. Orientação para curto ou longo prazo?
16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 16) afetam as Práticas de GRH da PEA/UN.
17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrainianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Anexo 5_Respostas

E1- Entrevista 1 (ISPB)

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Eu exerço dupla função enquanto membro do CA como administrador e no ISPB Diretor Geral.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Licenciatura em Educação especialidade química. Pós-graduação em física ou química. Pós-graduação em educação supervisão orientação pedagógica. Mestrado em educação na área de gestão e avaliação institucional. Doutoramento em planeamento estratégico e avaliação institucional.

3. Qual a sua nacionalidade? Angolano.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA? Angola: 35 anos. PEA: 3 anos.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Do ponto de vista pessoal, eu baseio-me muito na pirâmide de Maslow, GRH tem muito a ver com todos os níveis da pirâmide de Maslow desde as necessidades fisiológicas até a autorrealização pessoal.

Do ponto de vista institucional é uma forma de regular toda a atividade da organização, só é organização se existem pessoas.

Do ponto de vista do funcionário é a esperança do trabalhador. GRH é a estrutura / órgão que gere as expectativas dos colaboradores.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Este departamento tem uma limitação estrutural na medida em que não tem havido uma ligação entre a estrutura estratégica e a estrutura operacional neste caso o ISPB por ausência na própria estrutura da liderança de pessoas para dirigir essa área. De modo que essa dificuldade se reflete no desenvolvimento da própria instituição porque não existe uma estratégia. Não existe estratégia não existe estrutura. A nível do ISPB funciona a nível administrativo faltando a parte estratégica que é fundamental.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

A responsável pela área financeira e responsável pelo secretariado executivo.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?

Como já referi anteriormente meramente administrativo/rotineiro (faltas, férias, contratos, despedimentos, sanção disciplinar...), mas há necessidade de se caminhar para uma gestão mais estratégica a própria natureza da instituição assim o exige é uma instituição de ensino superior e por outro lado há uma responsabilidade acrescida por termos um curso de GRH logo devemos dar o exemplo naquilo que são as boas políticas/práticas em GRH. Não basta dizer que os RH são o ativo mais importante de uma empresa (como se lê em muitos livros artigos e revistas de RH e ouve-se muitos gestores nos seus discursos a proferir tal afirmação) é necessário passar das palavras às atitudes só assim teremos efetivamente uma verdadeira Gestão de Talentos como tal.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Tenho conhecimento por alto e há dimensões que se sobressaem tal como o Desenvolvimento Humano, formação.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

A boa experiência está na capacidade que algumas organizações e algumas entidades Angolanas têm de adaptar modelos estrangeiros à nossa realidade. Penso que é mesmo um problema de capacidade de adaptação.

Uma vez que os modelos são baseados em aspetos científicos e são universais na sua aplicabilidade devemos ter em atenção esses aspetos científicos e as características do nosso contexto.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das Práticas de GRH vindas do exterior?

Multiculturalidade/ Interculturalidade / Intraculturalidade/Legislação/Pessoas.

Para mim independentemente de outros aspetos históricos estes são os fundamentais pois tem haver com o comportamento, com a questão cultural, a questão histórica e com a pessoa.

10. De momento, quais as principais Práticas de GRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Do ponto de vista prático são apenas processuais de âmbito administrativo desde à criação de normas para o funcionamento de processos de RH, enquadramento das pessoas e acompanhar a nível administrativo. Na parte normativa está previsto a questão estratégica, mas ainda não aplicamos na prática. É necessário Recrutar e Selecionar de forma estratégica de modo a atrair os melhores, reter esses mesmos quadros e desenvolvê-los alinhando sempre as PGRH à realidade/necessidades do nosso negócio.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica?

Elevada distância hierárquica, muitos níveis hierárquicos (afeta muito porque ao desdobrar as orientações estratégicas elas ficam a nível estratégico, dificilmente o trabalhador de base operacional está envolvido, comprometido pois não tem informação. Ele não só não participa na tomada de decisão nem na partilha de informação sobre as questões estratégicas que deveriam ser partilhadas).

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?

Pela natureza da sua cultura elevado grau coletivismo na sua origem, obrigações para família/grupo, mas não sei se devido a globalização, assimetrias encontradas, influências ocidentais, caminhamos para um elevado grau de individualismo.

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? Elevado grau de masculinidade muito show/ostentação.

14. Controlo ou evitamento da incerteza?

Evitamento da incerteza necessidade emocional de regras. Estamos culturalmente habituados à rotina e à zona de conforto. E as incertezas, o caos, a teoria da complexidade são desafios e é preciso saber

lidar com as incertezas para se poder se afirmar quem conseguir afirma-se quem não conseguir fica preso à rotina.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Orientação para curto prazo foco em obter resultados rápidos.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.

As diferentes dimensões afetam, influenciam e condicionam quer positiva, quer negativamente as PGRH.

Por exemplo, a PDI Alto promove a desigualdade social e tal reflete-se na gestão a vários níveis, visto que a hierarquização é ainda muito grande nas empresas/instituições dificultando relações de comunicação em rede, implementação de mudanças, etc...

A dimensão de IDV Baixo leva a dar prioridade, por vezes sem razão de necessidade a situações que podem exigir do GRH muita ponderação, equilíbrio com o cultural e o legal e orientações internas - as regras são por vezes desvirtualizadas de acordo com os interesses pessoais/familiares... O facto da relação prevalecer em detrimento da tarefa pode levar a situações de não cumprimento de regras e timings. Acredito que é o que leva a que boas PGRH nem chegam a ser testadas porque o cumprimento de timings, de regras, de orientações ainda que informais acabam por não ser tidas em consideração. Levando as empresas a serem mais disfuncionais que funcionais.

Dimensão MAS (baixo) as suas características exigem muito jogo de cintura para qualquer GRH nas mais variadas situações. As orientações são de muito curto prazo sobretudo no que diz respeito à obtenção do lucro e nem sempre o que se deseja é alcançado no médio prazo, quanto mais num curto. Há que saber deixar que as decisões façam efeito e se tornem "hábito" em relação a alguns dos comportamentos humanos para que o ambiente e a cultura organizacional sejam saudáveis e promotores de sucessos a médio e a longo prazo.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Aspetos positivos – nessa heterogeneidade encontramos experiências e modelos diferentes.

Dificuldades – falta de capacidade comportamental para integrar esses modelos e definir e criar um para a nossa realidade cultural e organizacional.

E2 – Entrevista 2 (ISPB)

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Acionista da PEA/ Assessor do Diretor Geral -ISPB/ Docente -ISPB.

2. Quais são as suas habilitações literárias? Mestre em Sociologia.

3. Qual a sua nacionalidade? Angolano.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA? Angola desde que nasci

PEA desde que a fundamos em 2005. Maio 2007 dei a 1 aula no ISPB.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Eu também já fui DRH de uma organização que tínhamos 3 empresas sobre a minha responsabilidade. A GRH é fundamental para qualquer empresa. Só que depende da forma e do grau de organização da empresa e do seu tamanho. Para mim a Gestão é sempre Gestão de Pessoas, não existe outra gestão, por exemplo, numa empresa de tabaco eu não vou gerir as máquinas, mas sim as pessoas que utilizam essas máquinas. A questão de gerir RH é mais amplo do que propriamente a função em si, a função gestão é gerir pessoas seja na agricultura, indústria, empresas de serviço (só se gere pessoas). E gerir pessoas é saber utilizá-las de uma forma útil para elas e de uma forma útil principalmente para as empresas, pô-las naquilo que se costuma dizer colocar as pessoas certas nos lugares certos. O problema é ter as pessoas certas, nos lugares certos, na altura/momento certo naquilo que é preciso fazer. E, portanto, toda a dificuldade da GRH, para mim, passa por aí. Quer dizer é evidente que hoje, a organização moderna tem várias formações várias possibilidades de mudança e os paradigmas hoje mudaram. No tempo do meu pai e ainda no meu tempo as pessoas entravam para uma empresa e ficavam lá a vida inteira, iam subindo pouco a pouco na hierarquia, e ninguém estava preocupado se eles davam mais rendimento a fazer uma coisa ou a fazer outra, nem eles queriam. E um dos grandes problemas ainda hoje em Angola é que há muita gente que pensa assim. Se fores ver os nossos alunos aqui todos eles querem trabalhar para o Estado, porque tem uma possibilidade de carreira, não ganham nada, mas ficam lá e vão subindo devagarinho até serem diretores que é cúmulo da carreira. No entanto, hoje em dia o conceito de emprego para toda a vida já não existe, mas na cabeça deles ainda existe. Em Angola isso ainda não mudou e dificulta muitas coisas, por exemplo temos aqui professores em Benguela que seriam muito mais efetivos se trabalhassem no setor privado aqui no ISPB ou no Piaget como professores, mas que preferem estar agarrados a Katiavala Bwila, e vir aqui apenas colaborar, porque lá tem possibilidade de fazer carreira. Felizmente isso vai mudar porque a lei sobre as carreiras profissionais vai ser para toda agente, e, portanto, vai regularizar essa situação e as pessoas vão ter a possibilidade de fazer carreira também no privado ou se forem de um lado para o outro como existe na Europa. Eu sou professor assistente num sítio contínuo professor assistente noutra sítio porque adquiri esse patamar devido ao meu mérito e não porque estava a trabalhar num sítio. Esse é um dos maiores problemas que temos a nível de RH essa possibilidade de mudar as pessoas, tu não das aqui, mas se calhar das noutra lado a fazer algo diferente. Agora numa organização pequena como é a nossa isso ainda é mais complexo porque tu primeiro não tens as pessoas que gostarias de ter pois não tens recursos para as pagar, e das pessoas que tens, tens que lutar contra esta mentalidade. E as pessoas são muito tendencialmente contra mudanças bruscas tem medo.

Capacidade de a empresa estimular as pessoas. Porque há empresas cujo objeto de trabalho possibilita que se estimule as pessoas não só de forma salarial, mas também noutras realizações. Nos aqui na PEA somos ou deveríamos ser uma empresa capaz de fazer esse tipo de estímulo. E em certa medida temos um bocadinho porque temos áreas muito distintas de atividades e, portanto, há pessoas que podem começar num sítio e ir mudando. Por exemplo temos o caso da Dra. Margarida Medicina Dentária que começou como bibliotecária depois passou para a secretária depois para laboratório e quando acabou

o curso começou como assistente de medicina e hoje é médica e nossa professora em Medicina Dentária. A Margarida é um caso típico de força de vontade, mudança, formação, não se acomodou lutou pelo que ela queria. Tens outros casos de pessoas que começaram num sítio, mas que não se adaptaram e que temos muitas dificuldades de os enquadrar e também não tem entusiasmos de mudar de fazer outras coisas, não é preciso citar nomes. Tens outros casos de pessoas que estão aqui temporariamente até arranjam lugares no estado. Alguns ainda querem manter vínculo de colaboração outros rescindem mesmo. Portanto este tipo de mentalidades é difícil alterar principalmente em empresas pequenas.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Muito mal. É assim aqui há uns anos, 2012, nos tínhamos uma profissional de RH tirou o curso e foi para Diretora de RH. Aquilo que nós propúnhamos, inclusive eu na altura como era diretor administrativo aqui fiz várias propostas de qualificação dos trabalhadores. Nós aqui não temos definido uma carreira, uma pessoa que entra como escriturário não sabe o que o espera daqui a 5 /10 anos. Não é visível essa mudança, não tem alternativa de se formar. Então nós na altura propusemos uma tentativa de diferenciação dos trabalhadores por tempo e qualificação entravam para uma categoria e depois tinham x anos para dentro dessa mesma categoria evoluir (salarialmente e não só) o que permitiria que nem toda agente tivesse o mesmo salário estando aqui há 10, 2 ou 1 ano...infelizmente, não sei de quem é a culpa, essa proposta nunca foi analisada e aprovada pela Administração ainda está atual e em aberto poderás dar uma vista de olhos se quiseres. Essa proposta consistia na criação de 3 grandes categorias: os trabalhadores que não necessitam de uma qualificação especial (limpeza, jardinagem) aqueles que tem alguma especialização específica (gestão de armazém, secretária) e depois os quadros técnicos, médios e superiores. E isso nunca foi feito. Tens por exemplo duas funcionárias que estão aqui a trabalhar connosco há 10 anos (desde que a PEA começou a sua atividade) e ganham o mesmo que quem entrou ontem que haja alguma diferenciação até para estimular quem entra pela primeira vez. Nunca se conseguiu aplicar uma política de RH. Tudo dependeu da Administração, quem nunca quis aplicar uma política de GRH foi a administração...tudo o que existe é tentar fazer, na prática pouco ou nada foi possível fazer.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área? Nunca deixou de existir no ISPB. Na PEA é que deixou de existir.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH? Administrativo. Salários, assiduidade, sanções disciplinares (não tem havido muitos casos), contratos (existem contratos tipo) ...

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Não sei...a PEA não tem estratégia ...se não fores tu (risos).

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Penso que neste momento em ciência não existe uma política de um país ou de outro ...o que se pode dizer é que há questões que tem que ser pensadas tratadas ...nada do que é feito lá fora nos pode deixar diferente. Podemos é dizer que essas questões tal qual foram aplicadas lá fora tem que ser testadas adaptadas.

Por exemplo horários flexíveis, em certos setores não se aplica, mas há setores que isso é possível. E às vezes não tentamos testar dizemos apenas isso aqui não dá, Não devemos descartar, mas também não devemos aplicar sem testar/adaptar à realidade do país/empresa.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

A realidade da província o contexto da empresa onde se pretende implementar determinada prática e testar e efetuar os ajustes necessários.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

ISPB_ Avaliação de Docentes houve 2013 (alunos responderam a um questionário uma comissão interna fez o tratamento de dados). No entanto, não se deu continuidade a essas avaliações.

Foi realizado uma vez um estudo clima organizacional por uma comissão interna criada pela Administração da PEA (Tinha um dos Administradores a coordenar mais 4 colaboradores) que sinceramente não sei se deu em alguma coisa concreta.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica, hierarquia significa ordem e desigualdade implícita.

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?

Elevado grau Coletivismo relação prevalece sobre a tarefa, nepotismo, se pudessem colocavam toda a família dentro da empresa. Tem vantagens e desvantagens. Pode ser útil se precisas de ter proximidade alguém de confiança. Contudo o excesso de confiança pode gerar situações constrangedoras. Ele é afilhado de quem, quem é que o colocou lá. Há colaboradores que pensam que determinadas pessoas estão em determinados cargos não são repreendidos porque estão protegidos.

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? Elevado grau de masculinidade necessidade de competição.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Evitamento da incerteza, por exemplo, o chefe deve estruturar e orientar.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Orientação para curto prazo, imediatistas, não se preocupam em economizar para o futuro.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.

Na minha opinião as dimensões analisadas para a caracterização da Cultura Angolana (resposta anterior) condicionam diretamente e significativamente as PGRH, acabam por impactar e, em alguns casos, prejudicar os resultados do DRH e, por conseguinte o desempenho da organização, uma vez que influenciam na capacidade

do setor em atrair e manter os profissionais, na implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências atrativos.

Quanto à elevada distância hierárquica (onde a hierarquia significa ordem e a desigualdade é implícita) já perdemos quadros médios e técnicos devido à desmotivação salarial e condições de trabalho.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrânicos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Administrativos todas angolanas, no ISPB docentes (portugueses, brasileiros, cubanos...) e nas clínicas Cubanos relação muito próxima com angola.

E3- Entrevista 3 (ISPB)

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Diretora Adjunta para a área Científica do ISPB.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Doutoramento em sociologia.

3. Qual a sua nacionalidade? Angolana.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA?

Em Angola e na PEA desde 2014. Fez agora em janeiro 5 anos.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

É grande nos trabalhadores porque se não houver GRH sentem-se desmotivados, de certa forma desamparados, muitas vezes sentem muitas injustiças se não houver uma boa gestão entre os vários RH, depois sentem que não têm evolução na carreira.

Acho que é muito importante porque por um lado os trabalhadores desmotivados não trabalham muito bem. Vai condicionar a produtividade e a qualidade dos serviços e aqui notamos bastante isso. Os trabalhadores motivados dão mais de si principalmente porque é um trabalho em que lidamos com público os trabalhadores desmotivados tem repercussões a nível do atendimento e da captação até dos nossos clientes, neste caso.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Na PEA, não tem funcionado. Não existe. Só sei em relação ao ISPB. No caso do ISPB acho que tem a divisão de RH com uma técnica de RH.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

Só sei do ISPB como referi anteriormente. Nas restantes unidades não sei. E na Administração da PEA não faço ideia.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?

Acho que é só administrativa porque é processamento de salários, das faltas, controlo de assiduidade dos contratos e não há mais nada.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Sim já se falou por alto naquilo que irá ser a estratégia dos RH terá mais as componentes estratégicas de RH, mas ainda não sei ao certo.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Da experiência que eu vejo acho que não é muito bom, ou seja, a realidade angolana é totalmente diferente. O que se importa basicamente é da Europa e principalmente de Portugal, acho eu e não funciona porque os comportamentos são diferentes não se aplica, tem de ser adaptado.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Uma das coisas que se deve ter em conta é a questão familiar que tem muita importância em Angola por exemplo em Portugal facilmente se põe os trabalhadores a trabalhar ao sábado, penso eu, aqui nem tanto. Em termos de horários, por exemplo, as mães têm muitas obrigações com os filhos. Em Portugal as pessoas já estão habituadas a relegar porque têm creches por exemplo aqui não têm. É muito mais problemático e depois por outro lado a questão do próprio horário, por exemplo, o cumprimento de horários não funciona em Angola como funciona na Europa então impor aqui horários rígidos muitas vezes é um problema porque vai ter um tempo de habituação muito longo e se formos sancionar os trabalhadores rigidamente por causa de pequenos atrasos ficamos sem trabalhadores.

Outra questão os óbitos quando morre um vizinho que é considerado família (laços fortes) faltam para ir ao funeral. Embora a lei contemple apenas familiares diretos vamos descontar? Seremos conotados como insensíveis, distantes, frios. Não se pode considerar apenas entes diretos pois os vizinhos aqui é como se fosse família e não cabe na cabeça do angolano não ir ao óbito do vizinho. Sancioná-lo por isso teríamos de sancionar todos, desde o diretor o administrador até à empregada de limpeza. Portanto iam faltar todos e só se despedíssemos todos.

E quando chove esse é outro problema que condiciona muito a assiduidade. Assim que haja grandes chuvas principalmente as camadas mais baixas, essencialmente essas, habitam nos bairros sem urbanização, não têm esgotos, não têm nada fica impossível para eles deslocarem-se, saírem de casa nesses dias quando as casas não ficarem inundadas e não tiverem uma série de problemas a afetá-los. A seguir às grandes chuvadas metade dos trabalhadores não conseguem vir trabalhar.

Temos ainda a questão da pontualidade “Estou a vir”, “Estou a chegar” e ainda nem saiu de casa ou do escritório. Em Malange usam a expressão “Malembe Malembe “devagar, devagar”. É necessária uma certa sensibilidade ter em conta a adaptação humana. O *modus vivendi* é mesmo a cultura e os hábitos instalados ao longo de gerações que não para de repente outro tipo de hábitos. É um bocado complicado.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Honestamente não sei dizer. Será controlo na assiduidade. Formação profissional verificou-se o ano passado, alguma, foi para os administrativos. Avaliação de desempenho e progressão de carreira também não existe e esse é um problema grave não haver progressão na carreira que constitui grande desmotivação que estamos a sentir. E relativamente a pacote de incentivos, por exemplo, desconheço.

Talvez a única coisa que tenha existido é e nem é todos os anos, mas acho que houve 2 anos, em que foi feito o jantar de Natal tem aproximado as pessoas, nem sei se isso é considerado uma PGRH. Mas acho que foi só.

Ah relativamente às colaboradoras que engravidam (e acontece muitas vezes...) todas tem os direitos assegurados direito à licença, a licença é curta 3 meses, mas cumpre-se. A segurança social penso que está tudo regularizado pelas pessoas têm subsídio, têm o horário de amamentação, pelo menos nos casos que eu conheço funciona, têm direito a 1 dia por mês para levar a criança ao médico.

Estudos de clima organizacional deveriam ser feitos regularmente para validar o envolvimento/comprometimento das nossas pessoas com o Projeto PEA. Estes estudos poderiam também medir o nível de motivação, satisfação das nossas pessoas relativamente, por exemplo, ambiente e condições de trabalho, ao modo de Gerir as Pessoas, colher recomendações/sugestões de melhoria, analisá-las cuidadosamente e traçar um plano de ação a longo prazo para implementar ações concretas de melhoria.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica as autoridades, os mais velhos e os pais devem ser respeitados.

Em certo aspeto acho que facilita, pois, as pessoas aceitam mesmo que não concordem com muitas medidas, aceitam sem contestar na maior parte dos casos, principalmente as camadas mais baixas. Os trabalhadores de base não contestam. É preciso ser algo muito grave para contestarem.

Por exemplo quando tem pedidos para formação profissional é muito burocrático. Mesmo não havendo RH ou por isso tem que passar por uma série de pessoas e demora muito tempo até obter um parecer e condiciona sem dúvida e tal como nas questões dos vistos. Muitos trabalhadores que eram essenciais porque não há no mercado angolano que acabam por não vir. A demora é tanta para tratar dos vistos de trabalho que as pessoas acabam por arranjar outras soluções.

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?

É bastante coletivista ainda manter harmonia na relação é fundamental. Pelo que tenho vindo a observar nestes últimos anos que a nível da cidade é cada vez mais individualista talvez, e a nível das zonas rurais mais coletivista e mesmo na cidade podemos ver uma diferença entre classes, as classes mais baixas ainda são muito coletivistas, também porque precisam, têm de se apoiar uns nos outros a solidariedade é essencial para a sua sobrevivência e as classes mais altas já é muito à medida da europa, mais individualista, cada um por si.

No nosso grupo PEA, por exemplo, eu acho que já foi mais coletivista. Quando entrei 2014/2015 talvez início de 2016 havia um coletivismo maior, havia uma relação quase de família. Agora noto cada um por si. A entreajuda que havia na falta de condições de trabalho as pessoas ajudavam-se e arranjavam solução. Agora é um bocadinho cada um por si consegue, consegue, não consegue ...

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade?

Penso que estamos ainda numa sociedade muito masculinizada, procuram mostrar que tem que podem é muito a autoafirmação cada um a lutar pelos seus direitos embora, lá está, temos em certos grupos principalmente as classes mais baixas e podemos observar nalguns grupos de alunos, por exemplo os mais velhos que ainda há muito a questão da modéstia. Eu acho que isso tem a ver com Umbundo os Ovibundos. Eu posso estar enganada porque em Luanda, não sei se é por ser mais cidade grande, as pessoas são mais individualistas autoafirmação. Aqui as pessoas muito mais modestas e isso vai-se prender com o 1º ponto o tal da distância hierárquica. Estes mais modestos aqui têm um respeito, submissão à autoridade.

Na PEA é mais masculinidade e isso com a ausência (ou desconhecimento) de políticas de RH em vários níveis leva a um desmembramento mesmo das relações e na minha opinião o atual estado de desmotivação do grupo.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Controlo da incerteza. Eu penso que os angolanos são pessoas muito, como é que hei de dizer, facilmente adaptáveis, ou seja, talvez pela história recente tem uma grande facilidade em adaptar-se a novas situações e a circunstância menos boas em que se calhar na europa as pessoas ficavam desesperadas e iam logo reclamar e aqui as pessoas arranjam soluções por vias se calhar não aquelas institucionais, mas arranjam soluções para confrontar a tal incerteza.

O que se vê aí, na minha opinião é o seguinte a falta de condições no ISPB e o que acontece é pelo facto de as pessoas controlarem essa incerteza e arranjam soluções ad hoc para os problemas acabam por contornar muitos problemas, as coisas são feitas mal ou bem, melhor ou pior, mais rápido ou mais lento, mas são feitas e isso, na minha opinião, dá uma falsa imagem à PEA, à administração da PEA, de que está tudo bem e não está. As pessoas estão é a desgastar-se e a arranjar soluções a fazer trinta por uma linha para tudo acontecer e acontece, mas não é nas boas condições e isso leva a um desgaste muito grande e temos muitos quadros que decidem por causa disso irem para outras instituições.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Claramente curto prazo.

Na PEA, infelizmente também ainda é a muito curto prazo. É resolver o problema de hoje e o de ontem. As questões de amanhã ainda são, ou seja, no discurso parece que é a longo prazo, mas na prática no dia a dia, é só resolver o problema de ontem e o máximo o de hoje, o de amanhã logo se vê.

O que acontece é que não conseguimos planear nada ou melhor planeamos, mas depois nada sai do papel e quando chega a hora não foi bem acautelado e, ou não há recursos financeiros ou logísticos ou isto ou aquilo, as pessoas ficam desgastadas porque sentem que não vale a pena fazer nada, pensar em nada a médio ou a longo prazo porque depois não vai haver condições.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.

Já fui respondendo na questão anterior.

A cultura angolana acaba por ser a cultura da PEA.

Ainda queria dizer uma coisa que aqui não foi falado que é, não sei onde é que podemos encaixar isto, mas é a questão da cunha.

Aqui claramente é cultural e acho que acontece em todas as empresas, mas de facto é cultura angolana e está plenamente visível na PEA que é antes de irmos ao processo de contratação de recrutamento formal vai-se aos amigos, dos primos e muitas vezes temos problemas e no ISPB sofremos problemas graves de pessoas que trabalham no terreno queriam trocar, mudar, mas não conseguem porque vieram por, têm ligação com entidades mais altas que não podemos tirar.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Acho que há um confronto de culturas porque há um grupo de portugueses grande também, se calhar não em percentagem, mas a nível de direção, mesmo talvez a nível de coordenação de cursos, e há um bocado esse choque entre os portugueses que têm a noção de horário de assiduidade, de pontualidade, e isso vai chocar com os hábitos angolanos e mesmo na seriedade como algumas coisas são feitas, para os portugueses é seriedade e para os angolanos é exagero e então há choque e também vejo um pouco, às vezes, é a criação de grupos em função dessas nacionalidades grupinho dos portugueses, grupinho dos brasileiros, o grupinho dos cubanos em que estão muito encerrados em si mesmos. Não há uma envolvimento geral. Há de uma forma superficial.

Aspetos positivos, em muitos aspetos porque há uma mistura em termos cultural e as pessoas aprendem muito umas com as outras. Viu-se alguns convívios que se fez, seja no Natal seja outros convívios que houve de almoço por exemplo a nível da música, a nível da gastronomia em que há essa troca de experiências e os angolanos e portugueses a aprender salsa, os portugueses e os búlgaros a dançar a rebita, samba e esse aspeto é interessante.

E4 - Entrevista 4 (ISPB)

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Eu sou docente, coordenadora de curso.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Sou formada em Ciências Biológicas, pós-graduado em análises clínicas e mestrado em Ciências e Tecnologias.

3. Qual a sua nacionalidade?

Brasileira.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA? 10 em Angola e na PEA.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Os RH são uma peça extremamente chave, por exemplo, na motivação dos colaboradores. Se os RH'S não funcionam bem, as coisas não funcionam.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Nos últimos cinco anos, bem mudou se muito. Estamos em 2018 antes não tinha no Instituto nenhum quadro de RH hoje temos. Era totalmente ligado à PEA- entidade promotora e os RH sempre funcionou mesmo só na parte de contratação e pagamento, não mais do que isso e os deveres laborais, a questão de saúde só. Mas ... ouvimos dizer "ah vamos fazer um plano de carreira para as pessoas, funcionários

quer administrativos, quer docentes, planos de formação para os docentes” hoje em dia, nos últimos anos, já melhorou um pouco. A nível administrativo, as pessoas estão tendo alguma formação.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

A PEA, a entidade empregadora, mas apenas questões administrativas.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?

Administrativo como referi nas questões anteriores. E tem se verificado melhorias nessa área falta agora a parte mais estratégica.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Se foi divulgado ainda não tenho conhecimento da estratégia para este ano nem para os próximos 5 anos.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Há um grande choque cultural. Todo e qualquer país, traz uma carga cultural que incide diretamente no trabalho. O facto de vir de outras pessoas com outras vivências muitas das vezes não concordam, e não acho nem correto, nem natural, muitas das práticas que acontece aqui. Eu posso citar, por exemplo, o óbito. A lei prevê se for parente direto, é previsto cinco dias seguidos. Só que na nossa cultura e a minha cultura também, não é assim que as coisas funcionam. E se um líder de equipa, estrangeiro de uma outra cultura não tiver conhecimento que os vizinhos aqui são tratados, considerados família (conexão muito forte) pode gerar situações constrangedoras entre o Líder e os Liderados. Não é e não há esse esclarecimento junto das pessoas. E muitas vezes as pessoas têm direito que não são exercidos. Por exemplo, as mães, se não me engano, posso estar falando errado, tem direito uma vez por semana, quando está grávida, ou amamentando, a sair, a questão do pré-natal. Isso também não é cumprido em algumas empresas porque as pessoas desconhecem isso. Então falta o esclarecimento de tudo. Não é só pelo positivo ou pelo negativo. Isso tudo influencia no trabalho.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Recomendo ter em conta a cultura para evitar os choques culturais que podem dificultar as relações interpessoais.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

As práticas são essencialmente administrativas. No entanto, este ano nós fizemos formação para docentes, ainda são necessárias mais ações de forma contínua, mas já é um bom começo o que já se fez.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica. Muito respeito pelas autoridades.

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo? Coletivismo, só se formos por laços familiares que são muito fortes. Mas a nível de empresa é o individualismo. Cada um por si.

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? Elevados graus de masculinidade tendem a exibir-se.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Necessidade de regras. Não se controla não se sabe o que vai acontecer. E quanto menos lidarem com a incerteza melhor.

15. Orientação para curto ou longo prazo? A nível da sociedade curto. Viveu agora. A nível empresarial o ideal seria longo prazo, mas na prática fica tudo a curto prazo. Era para ser longo, mas não se galga todos os passos necessários para atingir o longo. Fica curto, porque chegou já o tempo para o desfecho, mas como não se fez os passos nessa prática fica tudo curto.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.

Elevado distanciamento hierárquico - para se ter uma resposta para determinadas coisas, acaba passando, por tanta chefia, tanta burocracia que no final já passou até o prazo que era necessário. Fica sem ser prático essa distância. Deixa as coisas impraticáveis.

Individualista -Porque sempre vai ter um funcionário com mais regalias sociais em comparação com outro. Então, como eu tenho, uma cala a boca do outro não tem depois, isso sempre acaba se sabendo que o que gera conflitos, porque sempre vai achar que vai porque é favorecido, porque conhece "a", "b" e "N" normalmente, dentro da empresa, nós temos que estar ligados às habilitações e competências da pessoa, liderança. Isso é importante para o desenvolvimento e isso traz o desenvolvimento da empresa que muitos vão passar, eu faço a mesma coisa, faço muito mais ou muito menos, então para que é que eu vou fazer? Assim a pessoa acomoda-se e deixa de fazer.

A competição entre as diferentes UN é visível quando deveria se pautar pela cooperação pois somos todos do mesmo grupo/projeto a PEA. Cada um tem a sua razão de ser o seu valor.

A questão da incerteza, eu vejo como um panorama não só do grupo, mas a nível da sociedade e fase ao que nós passamos. Agora a resistência ao novo isso em qualquer lado. Qualquer mudança, isso é do ser humano. É intrínseco. Vai gerar a resistência se não percebermos porque que temos/estamos a mudar. Tem que saber lidar com a mudança com ponderação e aqui mais uma vez é crucial o papel do GRH como agente de mudança, a grande questão muitas vezes é que as chefias querem impor uma mudança essa imposição pode conduzir à resistência.

Curto Prazo- Por exemplo, eu pessoalmente enquanto docente não sei bem onde estou enquadrada e não tenho conhecimento da progressão na carreira. Ou seja, daqui a 5 anos vou ter oportunidade de subir numa categoria, ser elevado para isso tem um reconhecimento em meios financeiros ou outro incentivo. E tal como eu vários colegas estão nessa situação. E como se desconhece, a pessoa acaba por não estar tão engajada, não estar

motivada. Não sabe com o que contar vai se vivendo um dia de cada vez. Até porque daqui a 5 anos não sabe onde poderá vir a estar.

Outra questão que se coloca do agir/gerir a curto prazo, dia a dia, caso a caso. Não se sabe porque para uns vale uma coisa para outros vale outra. Isso é complicada, muito complicado. Vem um chora tem direito outro que cala não tem.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrânicos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Eu acho que é positivo que cada um traga a sua experiência e nós aprendemos e ganhamos muito uns com os outros. Negativa pode ser a convivência do dia a dia devido a percepções diferentes, por exemplo, o que não é aceite no meu país pode ser aceite aqui e vice-versa. Tem pessoas que são mais abertas para o novo, o diferente e outras vão fazendo várias críticas negativas julgamentos, o que não é legal para o relacionamento interpessoal.

E5- Entrevista 5 (ISPB)

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Atualmente sou coordenadora do curso de Administração e Gestão do Território no ISPB.

2. Quais são as suas habilitações literárias? Mestrado em Estudos Africanos pelo ISCS.

3. Qual a sua nacionalidade? Angolana.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA?

Eu sou daqui. Sou natural de Angola sempre trabalhei em Angola a vida toda. Se falamos de PEA enquanto instituição, eu sou acionista da PEA, mas trabalhando no Instituto desde que entrei na reforma, eu acho que desde dois mil e catorze ou quinze, não estou bem certa.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Na minha opinião, acho que tem uma importância fundamental, porque eu posso considerar até, se estivéssemos a falar de um edifício de recursos humanos podia dizer-se que os Recursos Humanos é o alicerce. Se nós não mantivermos os RH bem organizados, praticamente esse edifício não têm estrutura para continuar e cai. Cada vez mais, na atualidade, os RH vão tendo mais importância porque cada vez mais dá-se mais importância ao homem.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Bem, eu praticamente não posso dizer. Sei que tem havido algumas dificuldades nas reuniões em que participo e que já se tem falado desse assunto. Talvez nunca tivessem encontrado as pessoas certas. Sei que na primeira fase houve grandes problemas, com contratos com os trabalhadores queixavam-se muito e em reunião da PEA

tomamos decisão de resolver isso o mais urgente possível, mas penso que a seguir, contratou-se uma outra pessoa, mas também não se resolveu e desde que eu estou a trabalhar, continua a ouvir-se as mesmas queixas que já se colocou numa Assembleia geral há uns cinco anos atrás e até hoje continua a falar no mesmo assunto. Quer dizer que continuam a não levar o assunto a sério.

É complicado e preocupante, porque estamos a falar de pessoas até porque pode indiciar que os membros do CA não estão a levar isto a sério, porque de facto pode-se errar uma vez, mas errar sempre. Esse tema/ assunto é antigo. Eu lembro-me de termos debatido este assunto, que inclusive tinha-se pago uma multa muito elevada relacionada com qualquer assunto relacionado com RH. Que já não posso precisar o que não estava em conformidade e ali tomou-se decisões e que ao fim e ao cabo não se resolveu nada.

E temos perdido Pessoas porque o tempo que estou a trabalhar e estou mais envolvida tenho visto que não têm se levado esta questão de RH a sério, no sentido de fidelizar, não só com as pessoas que nos têm sido úteis ao longo do projeto e que deixam ir embora sem sequer ter uma conversa com as pessoas, uma contraproposta, sabemos que as pessoas saem chateadas com os assuntos e nem sequer conversamos com as pessoas. Penso que este assunto é realmente um ponto fraco aqui dentro da instituição.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

Não sei bem. Penso que um dos Administradores com suporte da área financeira na PEA. Aqui no ISPB desde que cá estou que temos a Nayr.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?

O que eu posso dizer é operacional, não conheço bem esses conceitos, mas dá-me a ideia de que o operacional é do tipo “vamos apagar” a chama, o problema está aqui vamos para aqui se está ali vamos para ali, no dia a dia. Estratégico é que não é de certeza absoluta.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Ainda não tenho conhecimento.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

De outros países sei de boas práticas, nós fizemos algumas formações nesse aspeto de RH e nessas formações têm tido conhecimento de algumas boas práticas noutros países. E são bem-vindas essas iniciativas essas ideias. Ter conhecimento de que é feito lá fora.

O que é preciso, é sempre adaptar, porque, muitas vezes, o que acontece é que nós queremos pegar em práticas e geralmente aplicar tal e qual sem sequer adaptar. Isso tem sido sempre o nosso erro, em todos os aspetos e nos RH, também porque esquecemos às vezes que existe a nível local formas de pensar, de agir diferente e queremos aplicar coisas que não se coadunam, às vezes queremos generalizar coisas. Por exemplo, lembro-me quando se decidiu que se devia trabalhar período único das oito às quinze e trinta, essa prática foi por causa de

uma necessidade de Luanda porque os trabalhadores dificilmente conseguiam ir à casa almoçar e regressar às catorze e trinta. Então generalizaram para todo o país quando não era necessário. Se em Benguela que era a província logo a seguir a Luanda com, mais movimento, era possível ir almoçar a casa imagine então, no Cunene ou no Cuando Cubango, onde as pessoas não fazem nada. E não faz sentido, por exemplo, exigir aplicar período único e não ter refeitório, cantina um local para os colaboradores fazerem as suas refeições.

Procuraram implementar um sistema de período único de trabalho, mas ao fim ao cabo não existe porque vai ao serviço, por exemplo 12h30 e não está lá ninguém pois todo o mundo sai para ir almoçar. Estas coisas não é só a nível de aplicar práticas de outros países, mesmo dentro do país é preciso também ter cuidado com a especificidade de cada sítio.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Ter em conta a questão cultural. Por exemplo óbitos – morre um vizinho o colaborador falta porque considera esse vizinho como um membro da família.

Não podemos falar só das empresas porque de facto aí chocam com os aspetos culturais.

Praticamente uma pessoa vivendo numa determinada realidade tem que se adaptar à realidade. Muitas vezes pode ser motivo de sanções sociais. Quando uma pessoa tem um óbito no mesmo bairro, na vizinhança, e que a pessoa não se faça presente, essa pessoa pode vir a sofrer sanções sociais, o que praticamente deixa a pessoa num determinado desconforto.

Não sei como havíamos de trabalhar isto, de facto, uma pessoa está a seguir a cultura ocidental e dentro da cultura ocidental não tem que se ater a estas questões. As pessoas não vêm trabalhar, é falta e pronto, desconta e pronto. Agora não há ninguém ainda que estudou os aspetos da sociedade, principalmente para poder, adaptar estas questões à sociedade local, porque nós, normalmente estamos agarrados aquilo que já existe na sociedade ocidental e não há ninguém que se dá ao trabalho, de pegar nos conceitos gerais e aplicar à realidade local, que não deixam de ter importância, e muito, principalmente quando se trata de sociedades mais pequenas e mais homogéneas. À medida que nós estamos nos centros, sobretudo nos grandes centros urbanos, como Luanda e Benguela que muitas vezes há uma grande heterogeneidade e ali as coisas diluem. Estes conflitos ficam diluídos, mas quando vamos para os centros urbanos mais para dentro, cada vez mais estes assuntos vão ter muita importância. Como lidar com eles?

A Lei Geral do Trabalho não contempla vizinhos apenas entes queridos, só que depois o colaborador vem e diz que é vizinho e cresceram juntos e se a pessoa diz não cria um desconforto e desmotivação.

Eu sei, por exemplo, na realidade da Namíbia, adaptaram esta questão, muito bem porque só existem funerais, aos sábados e aos domingos quer dizer, as pessoas podem morrer, mas só vão fazer o funeral aos sábados e

domingos porque as pessoas não trabalham. Quer dizer que a pessoa se adapta ali qualquer coisa. Agora nós é preciso ter para adaptar.

No entanto, nós aqui, morre muita gente nas estradas e nos hospitais.

Nós não temos condições de os conservar se calhar a Namíbia tem outras condições de os conservar. Era preciso mesmo adaptar. Eu sei que agora os funerais de crianças são só de manhã e de adultos é à tarde. Mas isso, não resolve.

Enfim, é uma questão cultural que afeta por exemplo a assiduidade.

Afeta muito e se nós não vamos ter em conta esse aspeto podemos também incorrer novos erros pois a toda a hora tem gente a morrer. Era preciso haver um estudo sério pois é muito delicado. Dificilmente encontramos pessoas preocupadas em estudar realidades locais para adaptar coisas internacionais. Geralmente é mais cómodo pôr quase igual como se faz lá e pronto e ninguém se incomoda com mais nada.

Mas por isso é que nunca surte grande efeito e há aquela resistência das pessoas aceitarem certas medidas/mudanças.

Começa mesmo, a partir dos chefes, e nós se formos a ver nesse aspeto a função pública, por exemplo, é uma das que praticamente fecha os olhos para isso tudo. E depois vamos, quer dizer, o governo que é a estrutura praticamente acompanha a lei geral do trabalho e que exige que se aplique, mas se formos a ver na função pública não se aplica nada disto. É muito capaz de morrer alguém, mesmo funcionário público, ninguém vem trabalhar e não se marca falta. Morre alguém, a pessoa gosta de dizer “olha hoje não vou trabalhar porque morreu o meu vizinho” e ninguém marca falta. Mas, no entanto, são os mesmos funcionários que são inspetores, que nos serviços privados, vão aplicar as inspeções e têm em conta esse aspeto. Vamos ver que a função pública, tenta mais ou menos cumprir com a realidade local sem ter grandes conflitos.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Bem como disse tudo muito operacional dia a dia

Já formação contínua, avaliação de desempenho, progressão de carreira alinhada ao negócio de forma estratégica não existe. Isto aqui é a coisa que eu tenho ouvido desde que estou a trabalhar aqui são muitas queixas de pessoas que não desenvolvem na carreira estão aqui desde o início a trabalharem connosco desde que começamos até hoje, sempre no mesmo nível, não existe aqui uma perspetiva de crescimento de desenvolvimento. Acho que, como já falei no início esta questão de RH, constitui o ponto mais fraco aqui na instituição é preciso ter em conta esse aspeto se quisermos de facto mudar/ melhorar.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a

orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica

É mesmo muito complicado responder a isto. Eu podia dizer que em determinados aspetos é feita uma grande distância e outros não.

Particularizando se nós formos ver a cultura angolana, a distância hierárquica sente-se no sentido de que quando uma pessoa é chefe ocupa determinado lugar ele assume aquela vaidade, aquele distanciamento, sente que aquela posição que será uma forma de se sentir importante. Neste aspeto, talvez tenha um bocado haver com o que as pessoas em Angola fazem para atingir uma determinada situação, uma determinada posição hierárquica, não é preciso ter determinadas habilitações literárias, as pessoas praticamente atingem determinados postos sem qualificações para tal. Se calhar por causa disso é que há esta distância, porque ela acha que é o único momento que tem para se sentir importante. Não só ele como toda a família, temos visto muitos comentários. Eu oiço muito quando determinado familiar num determinado momento foi nomeado diretor provincial ou administrador, todos familiares dizem chegou a nossa vez.

Agora nós vamos mandar, agora nós vamos ter determinada posição não há distância hierárquica, é no sentido de como as classes sociais em Angola estão diluídas. Nós não podemos dizer que há uma grande hierarquia social, porque as pessoas, praticamente de classes sociais diferentes, convivem partilhando a mesma casa do mesmo prédio. Embora sejam de condições sociais diferentes esses aspetos fazem também com que não haja essa distância hierárquica.

Como todos aspetos culturais é muito complicado para analisar, mas eu sinto isso. Num sentido podemos dizer que há uma distância hierárquica e noutra praticamente não há.

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo? Elevado grau de Coletivismo.

Há relações fortes entre indivíduos e se formos a ver isso explica também o que já falamos atrás, aquelas questões do óbito. Essa relação forte praticamente tem muito a ver com a solidariedade, hoje é ele amanhã sou eu, se eu não for ao óbito de fulano depois também ninguém aparece ninguém ajuda.

Então podemos caracterizar como fortes laços entre indivíduos que é o tal coletivismo. As pessoas são gratas a estes esforços e as protege toda a vida com troca de solidariedade inquestionável. Isto é verdade.... Eu hoje ajudei.... Existe isso. Aliás, se formos ver alguns autores que escrevem sobre a cultura Africana dizem em alguns aspetos que este é um traço próprio de sociedade pouco desenvolvidas em que o grau de solidariedade muito forte, porque, como as instituições sociais não funcionam, então suportam-se uns aos outros. Aqui não há o subsídio de desemprego, não há subsídio por morte, não há subsídio de incapacidade, então, isto é, suportado pela sociedade, porque se formos ver, todos nós nos ajudamos uns aos outros, então, estes laços são realmente

muito fortes e coesos desde o nascimento, as pessoas estão no mesmo dentro destas relações muito fortes e que explica tudo o resto que falamos.

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? Elevado grau de Feminilidade.

Eu acho que é mais feminilidade. Se formos a ver a família socializa as suas crianças, no sentido da modéstia e da solidariedade, estamos a falar na sociedade, no sentido geral, porque nós as vezes temos aquela tendência de pensar que o grupo de pessoas que vivem nos centros urbanos é a sociedade angolana, mas quantas são estas pessoas que vivem no meio urbano, quantos são, corresponde a quanto por cento da sociedade angolana. Se calhar nem a dez por cento e às vezes temos tendência de olhar para esta sociedade que está aqui perto de nós como se fosse a sociedade angolana, mas a sociedade angolana é muito mais, esta que nós vemos e que nós conhecemos e que está aqui à nossa volta e que se calhar são funcionários públicos que tem influências. Podia falar que seria grande masculinidade, mas se formos falar da sociedade angolana mais profunda, que vive lá no interior, que corresponde mesmo à cultura de origem, a origem mesmo doméstica, forma as suas crianças no sentido da modéstia e da solidariedade.

Nós aqui, por exemplo, temos a influência do tempo colonial...as elites têm muita influência....

Eu vejo, por exemplo, dando aqui um exemplo do CAFEU que são os acampamentos que todos os anos há, que os estudantes de Ensino Superior organizam, realiza-se em cada ano numa província diferente. Eu lembro-me quando se realizou em Benguela, os estudantes do ensino superior de todo o país acharam Benguela uma coisa fora de série. Diziam que as pessoas aqui são muito educadas, os *cupapatas*(motas) são educados, eu fico assim.... Realmente cada um fala em função do seu ponto de referência. E eles estão a vir de uma província onde não têm essa referência aqui. Acharam que o cupapata é muito educado. E nós aqui dizemos o contrário.

Porque a nossa referência aqui são as elites aqui que praticamente influenciam as pessoas num determinado sentido e geralmente o cupapata, embora nós achamos que não são educados, eles têm outro tipo de referências que acham previamente. Ficaram assim muito admirados, com Benguela. As pessoas aqui são muito educadas, inclusive cupapatas são muito educados, que param nos sinais, dão prioridade às pessoas e nós não dizem os isso.

Não temos essa realidade, mas de facto é isto que eu digo. Nós normalmente vivemos numa sociedade que temos tendência de pensar que as pessoas que vivem no centro urbano, é o povo angolano, mas de facto não é. É uma percentagem já com muita influência de muitos lados.

Já não vamos encontrar o mesmo em Cabinda. Embora seja um centro urbano, já não tem essa influência. Não vamos encontrar no Cunene, no Cuando Cubango, ali as pessoas já têm menos influência da cultura ocidental.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Controlo da incerteza

Procuramos controlar, nós vivemos numa incerteza desde que ascendemos à independência. E as pessoas que são da minha geração vivem esta incerteza, sempre controlando no sentido de “não, isto vai melhorar” e temos sempre tido essa referência desde quando se realizou o primeiro Congresso do MPLA “ah, as coisas vão melhorar

“quando se realizarem as primeiras eleições, “Vai melhorar”. Agora estamos nas autarquias. Quer dizer, nós procuramos sempre uma forma de tapar o sol com a peneira. Agora, vais ver quando forem as autarquias tudo vai melhorar. Isso está assim porque isto ainda é uma governação centralizada, mas quando for local vai melhorar. Mas atrás já houve outras situações. Porque é o partido único, no tempo do partido único, vai ser melhor com o multipartidarismo, já não vai haver abusos com as pessoas. Vai tudo melhorar, mas tudo continua na mesma. E as pessoas vão sempre mantendo aquela esperança. Mesmo que seja ilusória, mas vive-se com isso. Eu acho que é isso mesmo. Vai-se contornando.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Orientação para curto prazo.

Não é só no aqui, agora mesmo, uma questão de uma sociedade tradicional ainda pouco desenvolvida, como dizia, como muitos estudiosos sobre culturas têm falado, esta solidariedade é muito forte, à medida que as sociedades tradicionais são menos desenvolvidas. Nesse sentido também é a mesma coisa. Pensar a curto prazo tem muito a ver com a sociedade pouco desenvolvida e tem a ver com a esperança de vida. A pessoa à medida que vai desenvolvendo a sociedade vai aumentando a esperança de vida e vai pensando a longo prazo. Isso faz-se sentir no aspeto da poupança. As pessoas não poupam. Por tudo e por nada dão festa, e gasta-se muito dinheiro com festas. Não é o povo angolano. São as sociedades pouco desenvolvidas. É o viver o hoje ...

Eu já trabalhei numa ONG, em que nós fazíamos trabalhos nas comunidades e obrigávamos a plantar uma árvore, mas eles não plantam árvores, não queriam plantar árvores, mas quando viam uma todos iam para debaixo da árvore. E perguntávamos porque que é que vocês não querem plantar árvores? Oh, quando crescerem já não estaremos aqui, era o que eles diziam sempre. Realmente tem muito a ver com a esperança de vida. Só pensam eu não vou ficar aqui muito tempo, para quê que vamos plantar. Não pensam sequer que amanhã os filhos podem vir a usufruir daquela árvore. Sabe também que podem não estar mais nesse lugar. Por isso é que não queriam plantar árvores a pensar nos filhos porque aquele lugar era passageiro.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (12 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN?

A escolhas das dimensões influenciam totalmente as práticas de GRH. A cultura de um povo molda a forma como ele age enquanto coletivo a um nível macro e ao próprio indivíduo a um nível micro.

Esses indivíduos são os funcionários das empresas e do estado e a forma como eles são educados à luz das características da cultura onde estão inseridos, constitui um fator orientador de comportamento determinante.

Enquanto GRH, para que se consiga orientar e encaminhar é preciso conhecer as especificidades culturais, para assim perceber o motivo de determinadas atitudes e comportamentos.

Contudo, não acredito que se deva assumir as falhas culturais como inalteráveis, enquanto GRH é fundamental entender a cultura, mas também ajudar a identificar e ultrapassar aspetos da cultura que possam ser prejudiciais para o indivíduo e para a atividade que ele desempenha.

Assim, as políticas de GRH devem sim ter em conta a cultura dos países, mas não serem limitativas.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrânicos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Eu acho que isso aí é pacífico. A partir do momento que os estrangeiros estão num outro país, só tem que cumprir as leis desse país e estar mentalizado para se adaptar à realidade local. É claro que nós os angolanos somos pessoas que se calhar por causa da guerra e de toda a nossa história estamos habituados a lidar com qualquer tipo de nacionalidade. Nós não somos cidadãos que normalmente põem de lado ou separa as pessoas. Nesse aspeto somos pessoas normalmente muito acolhedoras temos tendência de tratar o outro como se fosse da nossa nacionalidade. Não há discriminação.

E6 - Entrevista 6

- 1. Qual a função que desempenha na PEA?** Docente GRH e Coordenadora do Curso de GRH.
- 2. Quais são as suas habilitações literárias?** Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- 3. Qual a sua nacionalidade?** Portuguesa.
- 4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA?** Em Angola desde 2012. Na PEA 5 anos.
- 5. Na sua opinião qual a importância da GRH?** A GRH é o que permite cada organização respirar, viver de forma saudável, harmoniosa e sustentável. Faço muitas vezes a comparação com o sistema circulatório ou cardiovascular, formado pelo coração e vasos sanguíneos, que é responsável pelo transporte de nutrientes e oxigênio para as diversas partes do corpo. Assim vejo a GRH responsável por nutrir as organizações nutrindo as suas pessoas.
- 6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?** Está área por mais estranho que possa parecer, uma vez que formamos GRH no ISPB, desde 2012 a 2017 tem enfrentado vários desafios. Ainda não foi possível reter um GRH Sénior para apoiar a Administração na Gestão das Pessoas. A Administração da PEA, consciente da importância/necessidade de termos pessoas certas para elevar as nossas pessoas e negócio tem se focado em priorizar e organizar/estruturar essa área tão importante para o crescimento, desenvolvimento de qualquer negócio.
 - 6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?**

Na Administração da PEA as funções de GRH foram repartidas pela área financeira com suporte da secretária executiva, o processamento salarial foi terceirizado e aspetos legais eram assegurados pela assessoria jurídica.
 - 6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?** Essencialmente administrativo foco cumprimento da LGT, contratos, salários, férias, faltas, processos disciplinares, despedimentos, algumas ações de formação pontuais.
- 7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?**

Tive oportunidade de integrar a equipa da definição das Políticas de Gestão de Pessoas da PEA e organização/preparação para a fase de implementação do mesmo. Para este ano pretende-se dar início a implementação das PGPPEA, mas antes de se iniciar o processo de implementação será feita uma ação de sensibilização, esclarecimento a todos os colaboradores. Primeiro para terem mais informação sobre as linhas gerais da Estratégia de Gestão de Pessoas para os próximos 5 anos. O foco será a capacitação e desenvolvimento das nossas pessoas. Depois para estarem conscientes que o empenho, colaboração, cooperação de todos será fundamental para avançarmos juntos para uma Gestão de Pessoas estratégica.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

É importante termos a mente aberta e perceber que podemos sim aprender com profissionais e empresas de referência a nível Internacional e mesmo Nacional (em Angola já temos várias referências). Participar de Eventos GRH Nacional e Internacional, alargar a rede de Networking e nutrir essas relações faz nos crescer enquanto pessoas e profissionais e acabamos por ser uma melhor contribuição para as empresas/projetos que abraçamos.

Acredito que sim podemos nos inspirar nas melhores práticas de GRH de outros países ou até mesmo de outras províncias de Angola, por exemplo Luanda. No entanto defendo que antes de importar modelos é necessário adaptá-los ao contexto e cultura local.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Ter em conta o contexto, realidade da província da empresa onde se pretende implementar uma determinada PGRH bem como a sua cultura local, organizacional. Por exemplo em Luanda e outras províncias temos por vezes situações particulares e Benguela a mesma coisa. O que funciona em Luanda pode não funcionar exatamente da mesma maneira em Benguela e vice-versa por vezes é necessário adaptar. Quando falamos de outros países o mesmo pode acontecer.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Como já referi numa outra questão até à data atividades meramente administrativas. No entanto, com a estratégia definida para os próximos 5 anos novas práticas serão introduzidas de forma gradual, nomeadamente aposta na capacitação de todo o Capital Humano, recorrer às novas tecnologias para automatizar os processos administrativos e libertar tempo para questões mais estratégicas, utilizar o HR Analytics para melhorar os indicadores de desempenho e os resultados das iniciativas de RH da PEA.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica existência de muitos níveis hierárquicos.

- 12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?** Elevado grau de Coletivismo preservar a harmonia nas relações é muito importante.
- 13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade?** Elevado grau de Feminilidade aqui a harmonia nas relações é essencial.
- 14. Controlo ou evitamento da incerteza?** Evitamento da incerteza, acaba-se por criar tantas regras, que muitas vezes nem são cumpridas, apenas para se sentirem seguros (mesmo que seja ilusão) e evitar -se a incerteza.
- 15. Orientação para curto ou longo prazo?** Orientação para curto prazo foco no hoje amanhã logo se vê.
- 16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.**

De acordo com a minha experiência e tendo em conta a caracterização da cultura angolana (resposta anterior) todas as dimensões referidas anteriormente tem impacto na forma como se faz a GRH em Angola, por exemplo: Distância ao poder (elevado) - impacto negativo na aplicação de modelos de liderança. Modelos organizacionais mais verticais que horizontais. O RH fica absorvido por tarefas com foco no processo administrativo. Individualismo (vs. Coletivismo) - Forma de trabalho "em ilhas" fraca colaboração. O RH serve para a direção e não para as pessoas da empresa.

Necessidade de evitar a incerteza (forte)- Foco no que se conhece sem "experimentar coisas novas". Seguir o que faz o grupo. O RH pouco moderno e tecnológico, mantém práticas arcaicas, não saem da zona de conforto.

Orientação para curto prazo- Dinâmica de "apagar fogos" todo o dia. Valorar formatos de recompensa imediata. RH pouco estratégico e mais prático no seu dia a dia.

Relativamente à PEA em concreto o RH fica absorvido por tarefas com foco no processo administrativo é pouco moderno e tecnológico, mantém práticas arcaicas e é pouco estratégico.

- 17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?**

Uma das dificuldades iniciais língua. Um dos aspetos positivos a diversidade das pessoas (derivado das suas respetivas culturas) torna o grupo rico. A troca de ideias e experiências respeitando-se sempre a cultura de cada um.

E7- Entrevista 7

- 1. Qual a função que desempenha na PEA?**
Sou técnica de RH.
- 2. Quais são as suas habilitações literárias?**
Licenciada em Gestão de Empresas.
- 3. Qual a sua nacionalidade?**
Angolana.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA?

Em Angola 12. Na PEA 4 anos.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Está área tão importante, responsável por cuidar das Pessoas que por sua vez cuidam do negócio, pode contribuir capacitando, formando, dando valor, reconhecendo as suas Pessoas. E essa capacitação e esse reconhecimento vão contribuir depois para eles estarem mais motivados, envolvidos, comprometidos e aí alcançar os resultados que a empresa espera alcançar. Quando o foco das empresas está nas suas Pessoas estas acabam por apoiar as empresas no alcance dos resultados de forma mais eficaz e eficiente.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Bem eu estou cá, no ISPB, há 4 anos e durante esse período praticamente nós trabalhamos, eu trabalhei, sem DRH. O trabalho que tenho feito é mais administrativo, controlo de assiduidade, atualização de processos individuais, tratamento da Segurança Social, processos de reforma, RENT....

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

Na PEA a D. Simone que na altura era secretária executiva, mas hoje está como responsável do departamento de logística e património, foi tapando os buracos pois não é formada na área, mas GRH não está a ser feita de forma estratégica.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH? Administrativa como referi numa das questões anteriores. Essa área é necessária, mas na minha opinião precisamos urgentemente caminhar para uma GERH de modo atrair talentos, reter, desenvolver....

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Ainda não tenho conhecimento. Mas sei que a Administração da PEA tem estado a trabalhar nisso com uma equipa de trabalho. E no último trimestre do ano passado foi nomeada uma DRH. Em breve devem comunicar a todos qual a estratégia para este ano e para os próximos 5 anos.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Uma mais valia desde que ajustada à nossa realidade/contexto.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Deve-se ter em conta cultura local e organizacional, dimensão, idade e ciclo de vida da empresa (início, crescimento, maturidade, declínio), Lei Geral de Trabalho, ou seja, temos que adaptar não é pegar e usar tal e qual como se usa lá fora ou em outra província de Angola. Fazer ainda um estudo, ver se aplica ou não. Se cumprir com todos esses requisitos e se for para o bem dos colaboradores porque não? Há pessoas que dizem, ah, veio de fora, não. São bloqueados só porque veio de fora, mas estamos numa era cada vez mais globalizada temos que aprender uns com os outros, e se é uma mais valia e se é para melhorar é de se ponderar ajustar, testar, aplicar.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Práticas meramente administrativas como já foi referido. No entanto, é necessário implementar avaliação de desempenho, dar a conhecer de que forma os colaboradores podem progredir no grupo, trabalhar num pacote benefícios e incentivos atrativo e ajustado ao atual contexto (a nossa moeda não para de desvalorizar, nível de vida tem aumentado e o poder de compra baixou consideravelmente), Higiene, saúde e segurança no trabalho, capacitar de forma contínua, ações para melhorar as condições e ambiente de trabalho.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

- 11. Elevado ou reduzida distância hierárquica?** Elevada distância hierárquica desigualdade implícita.
- 12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?** Elevado grau de Coletivismo a comunicação é muitas vezes indireta.
- 13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade?** Elevado grau de masculinidade bastante competitivos.
- 14. Controlo ou evitamento da incerteza?** Evitamento incerteza.
- 15. Orientação para curto ou longo prazo?** Curto Prazo
- 16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.**

A elevada distância hierárquica afeta a gestão de carreiras no sentido em que é difícil a progressão na carreira por critérios relacionados com a competência e o mérito, sendo favorecido a conveniência e a confiança, assim como um foco no endogrupo (coletivismo de endogrupo);

O elevado coletivismo de endogrupo afeta as práticas de recrutamento e seleção no sentido de, por vezes, haver favorecimento de membros do grupo dos técnicos (família, amigos, etc);

O elevado coletivismo afeta a avaliação e gestão de desempenho porque, como há dificuldade em dar feedback (especialmente o negativo) porque pode criar conflitos, os avaliadores tendem avaliar na média ou acima da média para evitar os conflitos;

O facto de a cultura ser mais feminina poderá afetar pelo menor foco no desempenho em favorecimento das relações interpessoais, podendo dificultar a concretização de objetivos e a flexibilização do trabalho. Uma vez que é dado prioridade à harmonia, intimidades relacionais procuram evitar conflitos. E quando ocorre procura-se chegar a um consenso

O facto de procurarem evitar a incerteza reflete-se na motivação de encontrar trabalhos para a vida toda, o que se irá verificar nos processos de recrutamento e seleção pela busca que os candidatos fazem de empregos para a vida toda, em detrimento de trabalhos que possam ser menos definitivos, mas mais congruentes com o seu perfil. De igual forma, poderá afetar a gestão de carreiras no sentido em que haverá um grande foco na

estabilidade e progressão. Por exemplo alguns docentes aqui no ISPB, prestadores de serviço, assim que conseguem vaga no Ensino Público optam por essa via e abandonam o Ensino Privado.

A orientação de curto prazo pode afetar, especialmente, o sistema de formação, já que poderá fazer com que nem sempre se antevêja as vantagens de se investir formação, cujo retorno é diferido no tempo.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrânicos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Dificuldades penso que por vezes a forma como comunicam por exemplo os colegas cubanos temos que pedir para repetir para compreender o que pretendem dizer. No início também alguns colegas de Lisboa ou Porto (Portugueses), por vezes falam muito rápido e o forma como pronunciam determinadas palavras se não tivermos atentos não compreendemos e pode gerar algum mal-entendido, mas questões ultrapassadas com o tempo, convivência e feedback construtivo.

E importante saber ouvir e receber o que colaboradores de outras culturas trazem de novo e ajudá-los também a enquadrarem-se na nossa realidade porque às vezes aí é que está o choque Cultural. Imagina que um chefe Brasileiro, Cubano, Português ou Búlgaro quer implementar uma prática tal e qual como se aplica no seu país de origem, sem ter em conta os aspetos que nós vimos anteriormente, por exemplo, Lei Geral do Trabalho a nossa realidade, cultura, vai dar choque, porque as pessoas não vão querer aceitar e vão criar entraves e dificuldades. Então é bom ver o que eles trazem de novo, mas nós também depois devemos ajudá-los a enquadrar na nossa realidade, a adaptar de modo que fique viável para nós. Então, acaba por ser uma mais valia quando bem enquadrados.

Aspetos positivos a troca de experiências e o contacto com culturas diferentes, mas igualmente ricas pela sua diversidade.

E8- Entrevista 8

1. Qual a função que desempenha na PEA? Dentro da PEA tenho a função de professor no ISPB e também dentro do curso de medicina dentária que é um curso de acesso ao trabalho, sou o coordenador deste curso, e neste momento desempenho a função de diretor interino do CREO e também na Clínica Universitária. Praticamente estou a colaborar com duas áreas de negócio com o ISPB e com o CREO.

2. Quais são as suas habilitações literárias? Mestrado.

3. Qual a sua nacionalidade? Sou cidadão Cubano.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA? Comecei a trabalhar em Angola em Março de dois mil e onze. Sempre trabalhei na PEA (7 anos).

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Acho que o valor mais importante de uma empresa são as pessoas, o ser humano que trabalha e assegura a tarefa. Acho que o tema humano é quem garante o sucesso de uma instituição. Podemos investir qualquer quantidade de dinheiro num projeto, uma obra em qualquer ramo da economia. Se não conseguirmos gerir bem as pessoas que vão desenvolver as tarefas nunca haverá sucesso. Portanto para mim o centro/coração de qualquer empresa é a GRH. Acredito que os recursos financeiros, matérias tornam as coisas possíveis, mas as pessoas é que fazem o negócio desenvolver, crescer, prosperar. Sem pessoas capacitadas, motivadas nenhum negócio consegue se diferenciar no mercado.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Na minha perspetiva, infelizmente, não tínhamos uma política bem definida de GRH e também não existia uma pessoa até agora, a desempenhar a função de DRH da PEA, pelo que se estabelecia protocolos de trabalho que eram mudados continuamente, o tratamento não era igual para todos, segundo a categoria, a experiência, mas aí a política clara de GRH não existia. Era mais confuso e às vezes o funcionário ficava desmotivado, claro que existia alguma política, mas não chegava ao funcionário a política e era difícil.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

Na PEA faço um pouco de confusão estava entre a D. Simone que era secretária executiva, e que tinha contacto conosco; dentro do ISPB a Dra. Nayr Rocha- técnica de RH- que realizou o trabalho durante esse tempo; no CREO Lindala Fernandes que é secretária administrativa e realizava a dupla função. No LCI e no CRE os respetivos Diretores.

Tem sido de facto um desafio para a PEA, porque é uma área considerada importante por todos os colegas que tenho vindo a interagir, no entanto, é uma lacuna, um défice que temos porque até à data, desde o início do projeto que não temos alguém a orientar o barco, a ajudar as áreas de negócio a terem uma política de recursos humanos, para podermos atrair, manter e desenvolver os colaboradores. A PEA até fez um grande investimento na Clínica Dentária temos os melhores aparelhos/equipamentos agora é necessário que esse investimento em infraestruturas, equipamentos seja acompanhado de um forte investimento das nossas equipas de trabalho. Pois tal como referi numa das questões acredito que os recursos financeiros, matérias tornam as coisas possíveis, mas as pessoas é que fazem o negócio desenvolver, crescer, prosperar. Sem pessoas capacitadas, motivadas nenhum negócio consegue se diferenciar no mercado. Precisamos que a área de GRH do grupo funcione efetivamente e todos nós estaremos aqui para colaborar.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH? Para mim é operacional e administrativo e a intenção deveria ser caminhar para uma gestão estratégica com foco no crescimento/desenvolvimento de cada funcionário. Pois apostando nas Pessoas elas ajudam as empresas a alcançar bons resultados.

Basicamente limita-se só ao dia a dia, contratos, despedimentos, pagamento de salários, adiantamento de salário, pedido de dispensas, marcação de faltas, férias.

Mas refiro que não é estratégica, porque até agora por exemplo não se implementaram políticas de carreira dos funcionários dentro da instituição e não temos um plano de formação contínuo em vigor.

Ou seja, a nível de planos de desenvolvimento de colaboradores, ou seja, formações contínuas, avaliação de desempenho, progressão de carreiras é algo que ainda não está a funcionar bem.

Não funciona e isso são mecanismos que contribuem para desenvolvimento dos colaboradores e fazem com que eles deem o seu máximo.

No entanto, há uma experiência recente que é muito positiva o curso de profissionalização de docentes e implementação desta bolsa académica e que vai ter continuidade em cada uma das etapas de pausa. Nesse sentido o profissional pode crescer na perspetiva da didática e da metodologia.

Também se está a tentar providenciar uma bolsa de estudos para os funcionários do ISPB.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Não tenho essa informação.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Considero que Angola, como país, importa muitos modelos estrangeiros e não vejo mal importar modelos. O que me cria alguma dificuldade é o facto de importar o modelo e não adaptar os modelos à realidade do país. Ali é onde surgem aquelas discrepâncias, aqueles choques.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Penso que o mais importante na hora de implementar é partir da realidade do nosso dia a dia, conhecer o público alvo, a pessoa que seria enquadrada nessa área, ou nessa vaga ou nesse trabalho, os potenciais candidatos e dirigir aquela experiência à realidade dessas pessoas. Existem situações próprias de África, de Angola, especificamente, Angola passou por uma guerra, não podemos implementar uma política de formação esperando nos candidatos um nível de formação que teve alguém que teve o ensino regular sem perder um ano regular de aulas. Acho que tem de se adaptar e tem que se ter paciência porque a implementação de políticas aqui leva um tempo superior do que é habitual noutros países. Por causa da maturidade, a preparação da própria população.

Alguém comentava comigo destes temas que a guerra, deixa feridas na sociedade a longo prazo e que são difíceis de sarar essas feridas, e uma dessas é exatamente porque a pessoa lhes custa estabelecer relações humanas, ter uma confiança com outro, porque a guerra divide as pessoas, o sistema de ensino deixa de funcionar e as pessoas,

quem chega na idade adulta, não tem toda a formação que precisavam, porque a sua formação era ir na Guerra, a escola estava destruída, ou seja é uma realidade muito de Angola temos que entender que é assim.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Há uma proposta que deverão fazer na PEA e que é prática em todas as clínicas dentárias internacionais, não cá, que procura estimular o pessoal em função do trabalho e da faturação global por objetivos/ resultados.

Uma percentagem em função da faturação global como incentivo ao trabalho. Definir um limite e a partir dali tudo o que for faturado acima, tentar estimular o pessoal e também é definido como política, neste tempo que estou a trabalhar na direção interina da instituição que o processo de seleção dos candidatos para trabalhar na clínica tem como critério obrigatório que seja pessoal formado na área porque anteriormente era um pouco anárquico, entravam pessoas de todas as áreas. Assim terá um conhecimento mínimo inicial para realizar a função.

Quero reforçar a importância de estar bem definido e ser partilhado com todos o processo mais eficaz e eficiente para se recrutar e selecionar (quer quando recorremos ao recrutamento externo ou interno -vamos muitas vezes recorrer a quadros que estão alocados a outras UN e propomos a mobilidade interna). Essa fase é crucial para o desenvolvimento, crescimento sucesso das respetivas UN e por sua vez da PEA. Um recrutamento mal feito pode nos custar bastante a vários níveis ter pessoas que não se adaptam às funções, que cometem falhas constantes que carecem de acompanhamento e capacitação constante. Vale mais despende mais tempo e energia no início e garantir que recrutamos e selecionamos os melhores. Pouparemos tempo, energia, dinheiro mais tarde.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica aceitação das desigualdades. No geral, existe uma sociedade muito dividida, em que há um certo grupo de pessoal que tem, que pertence a essa hierarquia, ou seja, está muito acima e uma na maioria que está muito em baixo e entre eles, existe uma diferença tão grande que poucas vezes há contacto entre eles.

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo? Elevado grau de coletivismo.

Se falarmos, desde a minha perspetiva dos laços dentro da sociedade angolana, os laços familiares entre os angolanos são fortes. São laços que às vezes me surpreendem os laços familiares que conseguimos estabelecer e o grau de respeito que existe na cultura angolana, não só pelos pais, tios, os mais velhos, inclusive a relação da criança com os adultos. Ou até com os irmãos mais velhos ou com os mais novos. Este irmão é o pai ou até a mãe. O irmão mais velho faz de pai ou mãe. E a irmã da mãe é mãe. Existe um vínculo familiar muito forte e a

sociedade angolana, reconheço como um valor concedido o facto de ter uma família coesa. Agora, fora da família, é o contrário.

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? Elevado grau de masculinidade. É absoluto. É categórico. Sexta-feira dia do homem, o homem pode a mulher não. Tem muitas limitações, restrições. A mulher é criticada se decidir fazer, ou ser um pouco independente às vezes. Não é só criticada pela sociedade, senão também pela família. Essa família coesa chama a atenção: você tem que fazer tudo o que o seu marido orientar a submissão. Isso é uma característica muito deles de toda a sociedade angolana.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Jovens controlo incerteza os mais velhos evitamento da incerteza minha percepção e experiência. Se vejo o tema de controlo das incertezas numa perspetiva da experiência, no contacto com os angolanos e agora esta melhorar essa situação, muito no sentido de que as novas gerações procuram desafiar o status quo que já está estabelecido há bastante tempo e estão a programar a sua vida desde uma perspetiva de medio/longo prazo, para enfrentar com sucesso essa incerteza. Ter se calhar formação técnica profissional, superior.

Há uma maior preocupação e digo que há uma tendência atual porque há cinco anos atrás era absolutamente diferente. A pessoa que chegava a uma universidade por exemplo não tinham objetivos só queriam um diploma para se reformar com o diploma e morrer licenciado como diz um senhor que conheci um dia. Agora acho que as incertezas criam sempre a ansiedade em todas as pessoas, mas a forma que estão a tentar gerir as incertezas é positiva para um grupo da população mais jovens. Acho que nos mais velhos há resignação: se isto sempre foi assim vamos morrer assim. Para que é que estão a inventar fazer diferente, não é? E aí o evitamento da incerteza.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Orientação para curto prazo

A visão da sociedade angolana é a curto prazo. A curto prazo e acho que tem a ver com outros temas que têm a haver com a mortalidade e a esperança média de vida. Até há pouco tempo era baixa. Ninguém programa aqui trabalhar trinta, quarenta anos, e na reforma vou ter uma casa não sei aonde, porque a expectativa de vida era quarenta e tal cinquenta. Do ponto de vista cultural isso limita um pouco. É próprio da cultura angolana. É o dia a dia. O salário entrou acabou com todo dinheiro amanhã vamos tentar gerir, vamos ver um primo e recorrer ao quilape (fiado/empréstimo)

Por exemplo, criou-se na PEA aquele programa de gestão estratégica que visava dar seguimento ao crescimento da empresa a médio/longo prazo. Temos o planeamento estratégico a Bíblia ou o Book, como o Dr. Basílio chama, mas nem todos os elementos considerados nesse planeamento estratégico estão a ser implementados, nomeadamente a carreira dos docentes em que há muitas reclamações.

Na terça-feira, estávamos em reunião do Departamento de Ciência e Tecnologia da Saúde e os docentes criticaram em termos de qual é a responsabilidade da empresa quando nós estamos aqui a dar o nosso melhor e não temos contratos e os salários não se adequaram e adaptaram à desvalorização da moeda. Ou seja, está definido que a todo o momento, retorne esse processo, mas não está implementado.

No dia a dia estamos a ir sempre no curto prazo e não estamos a implementar aquelas políticas que foram apresentadas no workshop em 2013 ou 2014. Aquelas políticas permitiriam um crescimento em todos os níveis e em todas as áreas. Pessoal, financeiro, infraestruturas...

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.

Relativamente à 1 dimensão: elevado distanciamento hierárquico mais centralização /concentração de poder na Administração da PEA. Os detentores de poder têm direitos e privilégios. O status é importante para se mostrar diferenças de poder.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrânicos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Existem laços históricos entre Cuba e Angola que facilita muito a integração dos Cubanos na cultura angolana. Eu não senti dificuldades fui muito bem acolhido, integrado em Angola/grupo PEA. Estou no projeto quase desde o seu início.

Para mim é uma experiência extraordinária que me permite crescer como pessoa porque o facto de lidar com outra cultura com sucesso, nos reafirma a nossa cultura própria e a PEA com essa quantidade de profissionais e pessoal que colaboram de todos os sítios do mundo temos de quase todos os continentes praticamente, tem gerido muito bem isso, no sentido de não haver privilégios, em algum momento se calhar houve, mas nesta altura não há, tratam todos os funcionários por igual não importa a nacionalidade ou a origem. Acho que é muito positivo o trabalho e a relação, não só a relação da PEA com os funcionários, mas também entre os funcionários de diferentes nacionalidades. Funciona perfeitamente bem.

Sempre há diferenças culturais, é normal, mas conseguimos viver e somos amigos na mesma. É respeitar a diferença e o limite.

Houve um encontro no quintal de uma colega do grupo (estiveram presentes todas as unidades de negócio). Por acaso marcou uma etapa essa festa porque houve aproximação e todo mundo saiu dali bem feliz.

Eles foram todos, era para ser um almoço. Foi até de manhã, mas vemos que a PEA é uma empresa que está de portas abertas para qualquer pessoa que queira vir acrescentar valor à empresa. E também vemos que quem vem também vem simples humilde a tentar perceber o que vai encontrar para se aculturar e para se adaptar. Aquilo ali foi uma troca, todos a comerem funge, o feijão de óleo de palma.

E9- Entrevista 9

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Eu sou assistente administrativa, mas respondo pela área de gestão administrativa.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Sou técnica superior, mas aqui em Angola dizem que sou bacharel (estudei na Zâmbia, fiz lá o ensino médio e superior, vivi lá 10 anos).

3. Qual a sua nacionalidade?

Angolana.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA?

Em Angola há sete ou oito anos, desde 2010. Na PEA 3 anos.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

É sempre bom que uma empresa tenha um DRH porque este zela pelo desenvolvimento dos colaboradores no que respeita a carreiras, ver o enquadramento das pessoas, os direitos e os deveres que são as maiores responsabilidades dos colaboradores dentro da empresa.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Em 2012, durante um ano, tivemos uma DRH que tentou implementar algumas coisas se calhar melhorar e desenvolver a área de RH e quando saiu cada UN geria os RH se calhar da sua forma porque não havia ninguém como responsável pelos RH a nível da PEA.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

Cada um ficou a trabalhar por si (cada área de negócio tinha sempre um funcionário a apoiar). Na PEA, ficou a Simone que era na altura secretária executiva a responder pelos recursos humanos, mas ela não era formada na área, mas tentou fazer o que podia para poder melhorar. Área financeira, assessoria jurídica e a empresa que estava a dar suporte no processamento salarial ajudaram. Foram feitos vários esforços por parte da Administração para tentar melhorar e dinamizar a área, mas ainda não vemos resultados. Não foram feitas atualizações de carreiras e enquadramento de funcionários questões que devem priorizar. Acho que não foi tão mal, mas podia ser melhor.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?

Administrativa em grande parte.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)? Para este ano ainda não sei nem dos próximos 5 anos.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Acho que não é muito positivo porque as PGRH devem ser baseadas também consoante a cultura de cada país, a realidade de cada país. A nossa realidade não é igual à de Portugal ou de um outro país, portanto devem ser feitas consoante a nossa realidade.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Acho que primeiro devemos fazer um estudo, dá para implementar ou não? Este é o primeiro passo. Fazer um teste piloto. Considerar também tecnologia utilizada na empresa.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Meramente administrativas e tentar cumprir com as questões legais.

Por exemplo, nos últimos cinco anos houve apenas duas formações.

Ainda não acontece na prática, mas reforço em nome da equipa do CREO que é fundamental apostar na formação contínua dos quadros, definir e dar a conhecer de forma clara e objetiva as oportunidades de carreira, acompanhar o desempenho dos colaboradores mediante um processo de avaliação de desempenho institucional e relativamente as remunerações vários tem sido os colegas a demonstrar a sua desmotivação por estar há vários anos na instituição sem atualização.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica, existem muitos níveis hierárquicos, tal afeta-nos por exemplo porque as decisões levam muito tempo para serem tomadas e depois não se cumpre. Depois as pessoas ficam desmotivadas.

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo? Elevado grau de coletivismo. A harmonia é fundamental, dificuldades em ser-se frontal, evitam conflitos. Isto afeta a forma como se gere os conflitos, por exemplo, na nossa empresa. Outro exemplo que posso partilhar está relacionado com a forma como se comunica aqui a comunicação verbal é implícita e indireta o que por vezes pode despoletar mal-entendidos, conflitos.

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? Elevado grau de masculinidade. Mesmo em termos de lideranças há mais probabilidades de os homens terem cargos melhores do que as mulheres. Por exemplo, porque elas estão sempre a engravidar ou têm de levar os filhos ao médico. Acho que essa responsabilidade poderia ser repartida.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Evitamento incerteza. Eu acho que ainda não conseguimos controlar. Não temos capacidade de ver as incertezas olhar e dizer, olha nós podemos passar por esta, estes são os caminhos. Ainda temos essa dificuldade. É geral, a nível das empresas, social e até a nível das famílias, gestão do país no geral, política.

O que pode dificultar a GRH e temos de arranjar forma de prevermos as incertezas. Fazer parte do nosso planeamento. Para podermos calcular as ações que têm de ser tomadas.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Curto Prazo. O ideal seria também pensarem a longo prazo, mas na prática é o dia a dia (*tenho algumas dificuldades em juntar palavras por causa do inglês e do português*). A nível de RH, por exemplo, pode dificultar imagine pensarmos só no hoje e de repente uma pessoa diz “eu não quero trabalhar hoje”. Isto vai afetar muito a GRH porque se não acautelamos depois não conseguimos ter alguém para suprir, não haverá alguém para responder naquela área e isso pode afetar mesmo a gestão geral. As pessoas ficam sobrecarregadas. Por isso, é importante que na gestão deve-se pensar no futuro desenvolvendo por exemplo planos de sucessão.

É necessário planear, planear muito bem, as pessoas devem ser ensinadas a pedir, a dizer” olha como vou me demitir eu preciso de cumprir os dias previstos por lei” que são 30 dias, que é para a empresa poder se organizar e quando isso não acontece é muito delicado.

Outro exemplo o plano de formação. Se não nos é dado um plano de formação com antecedência pode chocar aqui com as nossas funções diárias.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN. Já respondeu anteriormente.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

O aspeto positivo é que nós podemos aprender muitas coisas com outras pessoas trazem experiências novas e têm um nível de formação elevada e eles partilham/ensinam-nos essas experiências.

O aspeto negativo eles tendem a aplicar algumas formas, alguns modelos tal e qual se aplicavam no país de origem e isso não é funcional. Por causa da língua às vezes dificulta a comunicação e a aplicação não é eficaz.

Exemplo de alguns choques culturais que enfrentamos: língua, métodos de trabalho (modo de fazer as coisas) por exemplo o gestor é estrangeiro ele não consegue perceber a realidade. Já falamos de dispensas, os direitos, nós aqui em Angola as mulheres engravidam em pouco tempo e eles lá não e acham isso...E depois não têm aquela sensibilidade e dizer “isto é normal”, às vezes não aturam e às vezes dizem “não podemos ter muitas mulheres por causa disso e aquilo”. Para nós é normal. As mulheres devem ser enquadradas, a lei geral dá este direito, esta abertura. São estas as dificuldades que temos tido.

E10 - Entrevista 10

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Diretor do LCI.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Medico graduado. Especialista de Medicina Geral Integral.

3. Qual a sua nacionalidade?

Cubano.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA?

Em Angola 12 anos. No LCI 3 anos.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Determinante (RH como desenvolver o seu trabalho).

Bons RH bons resultados. RH isolado não faz sentido, mas sim a união/integração dos RH, trabalhar em equipa estando alinhados.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Infelizmente, não temos DRH, nos é que fazemos os RH. Aqui no LCI há um ano entrou uma funcionária que tem apoiado esta área.

Na PEA não tem tido controlo de RH definido, visto à ausência de uma pessoa especialista na área. Em outubro 2017 entrou uma colega para GRH da PEA, mas ficou apenas uns meses.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

No LCI o Diretor do LCI e Assistente Administrativa vão dando um suporte.

Na PEA D. Simone, na altura secretária executiva, hoje chefe de Departamento Logística e Património.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?

Essencialmente operacional ou administrativo.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Foi entregue um documento que explica mais ou menos como vai ser.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Penso que Angola não deve estar fechado a nenhuma experiência, deve estar aberto a experiências. No entanto, temos aqui algumas particularidades, mas podemos sempre experimentar (e ver se essa experiência pode ser positiva ou negativa – experiências pilotos). Pois os países que chegaram a essas conclusões/resultados também tiveram que testar a aplicabilidade prática ou não dessas novas ideias.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Realidade/contexto de Angola, cultura Angolana, Lei Geral do Trabalho, testar (experiências pilotos como referi anteriormente).

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Meramente administrativas procuramos registar a assiduidade, marcação de férias, proposta de contratação para ocupar as vagas existentes, responder às solicitações dos colaboradores recorrendo sempre a lei geral do trabalho e ao colega do ISPB formado em Direito para suportar as nossas respostas/ações.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica as autoridades, os mais velhos e os pais devem ser respeitados.

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo? Elevado grau coletivismo forte conexão na família/grupos.

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? Elevado grau de masculinidade competição em tudo que se faz, todas áreas da vida.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Evitamento da incerteza daí a necessidade de regras para tudo.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Orientação para curto prazo, na minha opinião está relacionado com a guerra, viver cada dia como se fosse o último.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.

Vou destacar duas dimensões, distância ao Poder (PDI) que é muito alta e o individualismo é muito baixo. Isso tem forte impacto na liderança, um bom líder é alguém que é um "bom pai" ou uma "boa mãe", severo e benevolente, por exemplo, e na comunicação que tende a ser mais indireta, sobretudo se, e quando, negativa ou ascendente. É difícil criticar frontalmente um chefe, por exemplo, o que é mau para os próprios chefes porque podem cometer mais erros de avaliação uma vez que ao inibir-se a comunicação de baixo para cima, falta informação e diferentes perspetivas para os problemas é o velho problema do "Sim Chefe".

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrânianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

LCI só Angolanos. Eu por exemplo enquanto cubano cheguei procurei me integrar e depois sugeri algumas ideias para alterar algumas questões, nunca me quis impor, temos que respeitar a cultura para onde "vamos". Nunca tive problemas. No entanto de acordo com a minha experiência no hospital tem colegas mais velhos de outros países que procuram se impor tudo tem de ser feito à sua maneira o que provoca choque com os restantes colegas.

E11- Entrevista 11 (LCI)

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Eu estou a desempenhar a função de administrativa. Auxiliar administrativa.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Eu sou Licenciada em Gestão de Empresas.

3. Qual a sua nacionalidade?

Angolana.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA?

No mercado há 9/10 anos. E na PEA 1 ano e 7 meses. Sou bebezinha.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Na minha opinião a importância dos RH dentro do LCI é de extrema importância porque isso ajuda bastante na organização da empresa e ajuda também no desenvolvimento dos funcionários, ajuda também no crescimento da instituição em si, potencializar o melhor de cada colaborador e trabalhar nas áreas de melhoria de cada um e fortalecer a instituição.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

No LCI a área de RH não é algo assim tão complexo porque tudo básico. Nós fazemos os primeiros trabalhos e depois enviamos para a PEA. A PEA é que faz a decisão final de tudo aquilo que nós acertamos dentro da organização.

Por exemplo nós enviamos a assiduidade, a questão de percentagens, quando uma funcionária vai-se ausentar fazemos uma comunicação externa para a PEA ter conhecimento e aprovar a ausência desse

funcionário, quando precisamos de recrutar alguém fazemos uma comunicação a indicar que estamos a precisar de pessoal, porque na verdade todas as decisões finais a PEA é que dá.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

No LCI o Diretor do LCI e Assistente Administrativa. Na PEA D. Simone.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?

Administrativo.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Ainda não tenho conhecimento.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Acho positivo. Podemos sempre aprender com os que fazem melhor. Mas temos de ter em atenção que precisamos de validar se será viável se irá funcionar no nosso país, na nossa província.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

As práticas em questão enquadram-se ao nosso contexto cultural, social, organizacional?

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Práticas essencialmente administrativas.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

- 11. Elevado ou reduzida distância hierárquica?** Elevada distância hierárquica muitos níveis hierárquicos.
- 12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?** Reduzido grau de individualismo a relação prevalece sobre a tarefa.
- 13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade?** Feminilidade destaca-se a modéstia.
- 14. Controlo ou evitamento da incerteza?** Evitamento da incerteza necessidade emocional de regras.
- 15. Orientação para curto ou longo prazo?** Orientação para curto prazo foco em obter resultados rápidos.
- 16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.**

Por exemplo elevado distanciamento hierárquico grande número de chefias (PEA), leque salarial mais aberto.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Aqui no LCI somos todos Angolanos, apenas o Diretor é Cubano.

O pessoal tem um relacionamento saudável com o Dr. Gysvani. Independentemente de ele ser de uma outra nacionalidade, mas ele é uma pessoa com um coração enorme. Ele tem coração, eu pelo menos nunca vi igual. É uma pessoa muito humana. Além de ser diretor ele é humano. Ele é muito humano e tem uma boa relação

com os colegas. Não tem aquela diferença que eu sou o diretor você é o subordinado. Trata todo o mundo igual sem fazer discriminação, está sempre para servir, para ajudar, fazer unidade de grupo. É uma pessoa impecável. Dificuldades na língua, por vezes devido o Diretor falar um pouquinho rápido e eu digo Dr. calma e ele repete. É uma pessoa muito paciente. Dá para entender.

Nas restantes unidades de facto temos colegas Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Búlgaros

Pessoalmente eu sou uma pessoa mais tímida a única pessoa que tenho mais contacto é a professora Mariele porque ela trabalha aqui. Ela é uma pessoa muito alegre muito à vontade.

Essa diversidade de nacionalidade é rica na medida em que aprendemos muito com cada um deles. Porque na verdade há nações que estão mais desenvolvidas do que Angola isso é bem verdade e eles têm mais experiência, têm mais conhecimento de certas áreas, seja na administração, na área administrativa isso nos ajuda a crescer mais com eles, a aprender mais porque a nossa educação é muito diferente da educação dos estrangeiros.

A troca de ideias de experiência é fundamental o aprendermos uns com os outros e respeitarmos as respetivas culturas e formas de fazerem /sentirem as coisas.

E12- Entrevista 12

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Neste momento Diretor do Centro de Recursos Educativos – Centro de Formação Profissional.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Licenciatura em Biologia – Ramo Educacional.

3. Qual a sua nacionalidade?

Angolano.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA? Angola 30 Anos. PEA 8 anos.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Toda a empresa tem como base de funcionamento o capital humano e esse capital tem que estar integrado, tem de ser capaz, tem de ter bom ambiente, portanto é fundamental para a empresa.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos? Na PEA na prática não houve RH ou Departamento tem havido uma gestão, digamos, pontual e melhorando à medida que foi crescendo a empresa.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

Na PEA não sei. A PEA não tinha na realidade um verdadeiro gabinete de RH. No Instituto havia uma seção ou gabinete que geria isso e ainda tem.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH?

Administrativo.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Há de facto um estudo de gestão de pessoal, mas especificamente para 2018 não tenho conhecimento. Para os próximos 5 anos também ainda não tenho conhecimento.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Isso pressupõe e tem trazido melhorias em determinadas empresas, mas a verdade é que tem sido de difícil aceitação a forma de gerir, provavelmente porque está imbuído no angolano que o “estado Patrão” é que dá tudo disponível e não há necessidade de ser exigida qualquer contrapartida.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Ter atenção fundamentalmente a forma de estar e de ser dos trabalhadores e da população em si, a cultura organizacional, a envolvente externa.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Por exemplo no CRE foi feita uma contratação, foi estabelecido um programa de desenvolvimento, mas por razões diversas não tem sido cumprido a 100%. Na prática não existe.

É crucial focar no desenvolvimento das nossas Pessoas pois estas bem capacitadas irão dar a sua maior contribuição para o alcance dos objetivos/resultados desejados.

Sou defensor do desenvolvimento de competências contínua. O Mundo está em constante mudança o mercado também as nossas empresas devem preparar-se para estarem à altura dos desafios constantes. O recrutar, formar, avaliar e remunerar com foco nas competências é determinante para o sucesso de qualquer empresa. Devemos aproveitar o CRE para capacitar as nossas Pessoas e para que seja um espaço de partilha de ideias, experiências, conhecimentos entre as diferentes UN.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Há uma distância grande, muitos níveis hierárquicos e desigualdades. Há o topo e o baixo. O médio ou intermédio são relativizados.

O distanciamento hierárquico vai fazer com que haja falhas de comunicação. O entendimento daquilo que o topo pretende e o que o que a parte de baixo faz ou executa não vai estar de acordo com as ideias do topo. Entre o idealizar e o fazer vai haver diferenças.

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo? Aqui vamos considerar 2 partes: a parte da classe mais alta que é mais individualista e a classe média/ baixa que são mais coletivas, trabalham mais em grupo. Há essa situação atual talvez pela guerra há esta dualidade aqui. A hierarquia traz a individualidade.

Em termos sociais ultimamente tem havido uma aproximação e uma interligação e em termos internos há uma distanciação entre quem decide, a cúpula que decide e que às vezes não está de acordo ou que não ouve a outra parte.

Angola está habituada a ser “eu, eu, eu” em termos gerais nas entidades, não estou a falar de pessoas em si, mas claro que isso transfere-se para a pessoa. Temos tendência em ser individualista. Quando há um grupo cada grupo quer trabalhar por si e decidir por si esquecendo a política global. Cada um quer que o seu grupo tenha um estatuto próprio esquecendo o global.

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? O que impera aqui é a masculinidade e vai levar muito tempo a que seja diferente. Está enraizada é cultural já. Um exemplo prático nós não conseguimos colocar como chefe dos contínuos uma senhora porque não podia ser chefe dos homens.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Acho que por natureza procuram evitar a incerteza.

Está relacionado com aquilo que se pretende da pessoa e o que ele faz. A parte que é desconhecida para ele tem tendência a não o fazer.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Procura o curto prazo, o dia a dia. É por isso que se diz que o futuro é hoje.

A necessidade dos planos a vantagem dos planos de uma empresa serem de vários anos 3, 4, 5 considera determinados parâmetros para atingir os objetivos. Este tipo de dia a dia não faz com que a mentalidade dos trabalhadores consiga visualizar a necessidade de fazer determinada coisa agora. Por exemplo um curso de formação agora. Eles não estão a fazer nada daquilo, então não se entregam a essa formação porque não veem utilidade.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH.

Exemplo Formação referido anteriormente.

Um dos desafios da gestão de pessoas em Angola prende-se por exemplo com o facto da vida pessoal impactar diretamente na vida profissional. É muito difícil dissociar o Pessoal e Profissional. Podemos ligar essa questão com a dimensão coletivista (abordada numa das questões já colocadas).

A forma como se gere os conflitos (e se motiva as pessoas a curto prazo).

Relativamente à dimensão do controlo ou evitamento da incerteza verifica-se aqui no grupo a necessidade de formalização, de regras escritas, o chefe deve estruturar e orientar. No entanto a existência de muitas regras, nem sempre do conhecimento e/ou compreensão de todos acabam por conduzir ao incumprimento das mesmas. Gostaria também de acrescentar algo, nas sociedades coletivistas, os valores e regras diferem na aplicação para dentro ou fora do grupo conduzindo a particularidade das situações. Essa particularidade muitas vezes leva os colaboradores a questionarem (conversas de corredor não de forma frontal pois a frontalidade muitas vezes é mal interpretada) determinadas condições/regalias das diferentes UN.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

No CRE não há dificuldades de relacionamento porque são todos angolanos. Na PEA, a maior dificuldade que existe, penso eu, eu notei isso em algumas “guerrinhas” com o Gyosvani por causa da linguagem do entendimento. A forma de comunicar não era a mais correta porque um dizia uma coisa e o outro entendia outra. Isso tem a ver com problema da língua o que eu acho é que devia haver para essas pessoas, cursos que pudessem minorar dificuldades e facilitar depois o entendimento.

É necessário. Eu dei um exemplo prático do que ocorria nas reuniões de direção. Ocorriam muitos desentendimentos com Gyosvany por causa da língua. E mesmo com o Carlos. Falavam de uma coisa e os outros entendiam outra.

E13 – Entrevista 13

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Administrador para a Gestão da Qualidade.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Licenciado em Ciências da Educação, Pós-Graduação em Gestão de Empresas, Pós-Graduação em RH.

3. Qual a sua nacionalidade? Angolano.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA?

Em Angola desde que me conheço a minha vida toda. Na PEA há 7 Anos.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

Para mim é crucial /fundamental para qualquer organização. Partindo do princípio de que as organizações são organismos vivos, são organismos dinâmicos. As organizações são um conjunto de pessoas. São as pessoas que fazem as organizações. E neste sentido, sendo elas que configuram as organizações constituem o seu recurso mais importante, elas é que a dão vida, materializam as políticas, realizam os projetos, determinam o sucesso da organização.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Infelizmente nós não tivemos nos últimos 5 anos o DRH em funcionamento como tal. Em 2011 havia uma DRH, mas não chegou a estruturar o departamento como era preconizado pela Administração da PEA porque infelizmente teve que se mudar para Luanda por questões pessoais e deixou o departamento com um lugar vago. Por consenso da CA decidiu-se que não se deveria nomear alguém para a substituir sem antes ter claramente definido as políticas, programas, processos que teríamos que desenvolver, porquê? porque o departamento que existiu apesar de ter tido um Diretor apenas exercia tarefas operacionais e administrativas: processamento de salários puro e simplesmente isso. E o entendimento da PEA era diferente mais do que processamento salarial contava com o desenvolvimento das suas pessoas – uma posição mais estratégica na prática. Na sequência do que já fiz referência anteriormente, sendo as pessoas o recurso mais importante da PEA e fundamental para o seu desenvolvimento tínhamos que definir políticas claras para as manter motivadas, para se sentirem efetivamente numa perspetiva dentro da organização de futuro que satisfaçam não só as suas necessidades, projetos os seus objetivos, mas também satisfaçam os projetos e objetivos da própria cooperação. Depois de termos definido claramente as políticas e as ferramentas operacionais é que conseguimos estruturar o DRH (terminamos esta tarefa em Outubro 2016) e nomeamos um chefe de departamento para implementar a estratégia. No entanto, por questões pessoais, a chefe de departamento de RH trabalhou até Dezembro 2017, mas deixou um trabalho iniciado que a Dra. Amália naturalmente deve ter conhecimento visto que teve um papel fundamental nesse projeto de definição

das políticas que agora estamos a implementar. Portanto RH como departamento como tal estruturado só o temos a partir de agosto de 2017 (com cronograma, regulamentos...). Contudo, sob o ponto de vista funcional só começa agora com a Dra. Amália em Março 2018.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

Tivemos que distribuir pelos departamentos as funções da área de RH. Aqui na PEA quem respondia por está área era a área Financeira e o secretariado executivo. O processamento salarial foi terceirizado. Ao nível das UN cada Diretor tornou-se responsável pela GRH que por sua vez indicaram alguém para os coadjuvar.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH? Administrativo.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

Já temos tudo definido agora é pôr em prática. Ir implementando gradualmente com a nova equipa DRH.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Exemplo da PEA todas as políticas que nós definimos tem origem dos modelos do Brasil e combinamos com experiências de Portugal adaptado à nossa realidade. Não temos muito choque. São bem-vindas. Eu estudei no Brasil e trouxe algumas ideias.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Qualquer experiência bem-sucedida num determinado ponto do globo ao ser transportada para a nossa realidade ela não deve ser linearmente aplicada nós temos que ter sempre em conta a nossa realidade concreta porque os conceitos são universais os princípios também o são, mas do seu ponto de vista de operacionalização dessas ferramentas há que considerar fatores que são específicos da nossa realidade um dos fatores obviamente são os fatores culturais, isso é fundamental. Devemos ainda ter em conta a estratégia do negócio e de RH bem como a envolvente que nos rodeia.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Práticas administrativas férias, faltas, processos disciplinares, contratos, adiantamento salarial, despedimentos... Mas em breve teremos uma GRH mais estratégica temos trabalhado nesse sentido com uma comissão criada para o efeito e coordenada por mim.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. **Elevado ou reduzida distância hierárquica?** Reduzida distância hierárquica.
12. **Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?** Elevado grau de coletivismo
13. **Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade?** Elevado grau de masculinidade.
14. **Controlo ou evitamento da incerteza?** Controlo da incerteza.
15. **Orientação para curto ou longo prazo?** Orientação para curto prazo respeito pelas tradições.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.

Temos trabalhado no sentido de despertar as nossas pessoas para a importância do planeamento e de ações a médio e longo prazo. Não podemos estar reféns do passado e das tradições temos de ousar fazer diferente - inovar - pensando e agindo para um futuro melhor.

A maioria dos nossos colaboradores prezam pela estabilidade, segurança do emprego (o sentimento de instabilidade/insegurança no emprego pode gerar desmotivação desses mesmos colaboradores pelo que na GRH temos de ter isso em consideração se queremos motivar e reter as pessoas).

O pensar e agir a longo prazo de forma estratégica é necessário e dentro em breve isso será possível com o suporte da nova equipa de DRH da PEA.

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes.

A PEA é uma empresa que tem as portas abertas para toda e qualquer Pessoa (independentemente das suas origens/nacionalidade) que se identifique com o nosso projeto e que esteja disponível a agregar valor ao mesmo. O facto de termos colaboradores de várias nacionalidades torna o grupo mais rico em conhecimento, experiências. A diversidade do grupo é um fator diferenciador a nosso favor. A gestão tem sido uma gestão de inclusão, integração.

E14 -Entrevista 14

1. Qual a função que desempenha na PEA? Sou chefe do departamento económico e financeiro.

2. Quais são as suas habilitações literárias? Licenciada em Finanças pela Universidade Técnica de Lisboa.

3. Qual a sua nacionalidade? Angolana.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA? Trabalho em Angola desde dois mil e quatro vai fazer 14 anos. Na PEA desde 2011 (7 anos).

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

É fundamental para qualquer empresa em qualquer parte do mundo. Não é só em Angola. Em Angola ainda com mais acuidade, porque de facto não há nada e é preciso fazer tudo, mas de facto a GRH é sempre a fatia maior de qualquer empresa no que diz respeito aos seus custos. Portanto, tem que ser bem gerido.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Da PEA tiveram inicialmente uma responsável do Departamento, na altura chamávamos Direção de RH, mas que se foi embora em 2013 e o que deixou ficar foi aquele mapa que lhe mostrei, onde consta as categorias profissionais, definiram os vencimentos, algumas categorias, mas que estavam desatualizadas naturalmente e

daí para cá tem sido uma colaboração com a administração, com a direção financeira que era como se chamava anteriormente com a secretária executiva que era exercida pela Simone que fazia de plataforma de ligação de toda a documentação que pudesse chegar de fora ao assessor jurídico.

6.1. O que tem vindo a ser contemplado no orçamento da PEA no que diz respeito à gestão de pessoas?

Na gestão de pessoas o que está sendo contemplado são os ordenados, evidentemente todos os seus subsídios inerentes, impostos de cada um, tem que se respeitar sempre a segurança social, para poderem ter direito aos seus subsídios de desemprego e aleitamento, mas também damos sempre valor à formação interna, digamos assim. Tem que se estar permanentemente fazer a formação. Às vezes cumpre-se outras vezes não. Mas isso já está contemplado. Estão contemplados seguros é evidente que gostaríamos de implementar um seguro de saúde, mas fica tão caro que para já não é possível para o universo, até porque no universo a maioria são mulheres e isso é uma coisa que encarece. O que é contemplado mais também apoio às pessoas, festas de alunos na festa de fim de curso.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH? Administrativa.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)? A Administração da PEA esta a trabalhar nisso. Está previsto este ano dar início à implementação das Políticas de Gestão de Pessoas da PEA. Um trabalho realizado por uma comissão coordenada por um dos Administradores do Grupo e duas colaboradoras nossas, formadas na área de GRH.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Na minha opinião se for para importar tal e qual como vem do exterior sem conhecer e adaptar à nossa realidade não faz sentido pois não vai funcionar. Vamos perder tempo, dinheiro e pode gerar situações delicadas já tivemos experiências noutras áreas.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

É fundamental ter em conta a nossa cultura organizacional, realidade contexto de cada empresa (dimensão, idade...), fazer teste piloto e ajustar /calibrar o que for necessário para ser funcional.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

Práticas Administrativas. No entanto, como temos várias UN por vezes da a entender, pelo menos é a minha perceção, que cada unidade puxa, luta por si penso que se poderia apostar mais em ações para reforçar a conexão, união, espírito de equipa, cooperação entre os colaboradores do grupo PEA.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a

orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

- 11. Elevado ou reduzida distância hierárquica?** Elevada distância hierárquica.
- 12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?** Elevado grau de coletivismo obrigações para família/grupo.
- 13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade?** Elevado grau de feminilidade muita entreatajuda.
- 14. Controlo ou evitamento da incerteza?** Evitamento da incerteza. Necessidade emocional de regras, o chefe deve estruturar e orientar.
- 15. Orientação para curto ou longo prazo?** Orientação para curto prazo.
- 16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.**

Os colaboradores esperam que a empresa cuide deles como na família o que faz com tenham grandes expectativas “A PEA deve motivar, apoiar, desenvolver, compensar as suas pessoas sempre...” colocam as suas vidas os seus corações nas mãos da empresa. Uma das características das sociedades coletivistas como Angola. Sinto uma dependência emocional dos colaboradores face ao grupo PEA.

- 17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrânicos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?**

Aspetos positivos a contribuição de cada um para o crescimento do grupo. Quando se aceita, respeita a cultura, espaço de cada um a forma como veem, sentem e fazem as coisas não existem grandes choques antes pelo contrário. E quando somos bem acolhidos o ambiente é harmonioso.

A dificuldade às vezes pode-se pôr quando essas pessoas poderão não estar de uma forma transparente no país, portanto legal, no que diz respeito a poderem trabalhar, porque uma pessoa que vem com um visto de turista, que era o que acontecia às vezes, não pode trabalhar. Neste caso havia algum choque, mas isto foi logo no princípio, mas depois as pessoas perceberam e está tudo legalizado, e as pessoas, têm colaborado. São formalidades. Eu já conheço o grupo. Aliás os angolanos são muito simpáticos e acolhedores.

E15 – Entrevista 15

1. Qual a função que desempenha na PEA?

Inicialmente secretária executiva. Atualmente responsável pela área de logística.

2. Quais são as suas habilitações literárias? 12 Classe.

3. Qual a sua nacionalidade? Angolana.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA? 15 em Angola e 6 na PEA.

5. Na sua opinião qual a importância da GRH?

É fulcral porque as pessoas têm que andar contentes, motivadas, tem que ter objetivos e sem esse pilar anda tudo muito meio perdido sem saber o que vai acontecer acho que é importantíssimo esse departamento que estava em falta aqui na PEA. Eu e a Nays (técnica de RH do ISPB) temos apoiado no que é preciso, mas sem grandes bases/formação de base na área. Vamos agindo de acordo com o nosso bom senso.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Em 2012 havia DRH Tânia Paulo na PEA, inclusive fui entrevistada por ela, e no ISPB Cláudia Urbano (técnica de RH). Por questões pessoais a DRH foi para Luanda, em 2013, permaneceu a Cláudia Urbano que fazia a ponte do ISPB com a PEA. Acabou por sair também depois entrou a Nays para ocupar a vaga deixada pela Cláudia.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área?

O Departamento RH deixou de ter uma DRH, no entanto as funções básicas desta área nunca deixaram de ser feitas. Na PEA suportadas por mim e pela área financeira, no ISPB pela técnica de RH (inicialmente com a Cláudia Urbano agora pela Nays Rocha), nas restantes unidades de negócio pelos respetivos Diretores e administrativas.

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH? Administrativo.

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)? Ainda não tenho conhecimento, mas sei que a Administração está a trabalhar nisso.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países? Eu acho ótimo precisamos de ter os horizontes abertos e de tentar facilitar a vida às pessoas e se for para ajudar eu acho ótimo.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Adaptar à nossa realidade Angolana/ PEA/Pessoas/LGT/Cultura.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN?

De um modo geral meramente administrativa: férias, faltas, salários, contratos, despedimentos procuramos cumprir com o que esta previsto na LGT até porque o nosso Administrador não assina nada sem o parecer do nosso jurista.

Temos a PEA Solidária, dinamizada pelo Jonh, alguns jogos mais do ISPB, mas faltam ações que nos envolvam todos fora do trabalho, precisamos de conhecer as pessoas fora do corre, corre do trabalho, para nos unir, aproximar, reforçar a confiança.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo?

Inicialmente elevado grau de coletivismo (no tempo da guerra foi o período mais solidário eu se tinha ovos partilhava, mas atualmente a caminhar para elevado grau de individualismo (tudo muito preocupado com o seu umbigo, devido à crise, à globalização, à influência europeia).

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? Elevado grau de masculinidade.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Evitamento da incerteza.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Orientação para curto prazo (questão da guerra, agora a crise financeira muita instabilidade, incerteza).

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.

Por exemplo, as promoções são baseadas na lealdade, confiança, afiliação e na antiguidade. Outro exemplo prende-se à natureza da relação empregador – empregador está é considerada ser de base mais moral. Várias foram as situações em que a PEA teve dificuldades em instaurar um processo disciplinar culminado em sanções para o colaborador e despedir. Escolhi práticas (promoção, processos disciplinares, despedimentos, RH relacionada com a dimensão coletivista porque é o que tenho acompanhado, aqui na PEA, desde o início da atividade).

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrânicos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes?

Positivo: Troca de ideias, conhecimentos, experiências. Houve o primeiro encontro do grupo almoço onde cubanos e brasileiros a dançar kizomba, kuduro a comer feijão, funge, e Angolanos a dançar música cubana, brasileira, portuguesa. Nunca houve um choque cultural. A PEA é um grupo acolhedor e rico pela sua diversidade.

E16 – Entrevista 16

1. Qual a função que desempenha na PEA? Faço parte da empresa- Área Chave Gestão e Contas Lda - que presta serviços de Contabilidade e de Processamento Salarial à PEA. Eu faço o Processamentos de Salários.

2. Quais são as suas habilitações literárias? Licenciada em Contabilidade e Administração.

3. Qual a sua nacionalidade? Angolana.

4. Há quanto tempo trabalha em Angola? E na PEA? Em Angola desde 2011 (7 anos) e na PEA desde 2013 (5 anos).

5. Na sua opinião qual a importância da GRH? Penso que a GRH é uma das áreas com maior importância dentro da organização principalmente por ser aquela área que lida diretamente com as suas Pessoas. E sendo a área que lida com as pessoas é uma área muito delicada pois lidar com o ser humano não é fácil cada um com a sua forma de ser, estar, pensar, sentir.

6. Como tem funcionado o departamento de GRH nos últimos 5 anos?

Basicamente, desde 2013 parece-me que não existe o DRH, cá na PEA, então o funcionamento é quase invisível só mesmo nós a prestar serviços para a área de processamento de salário e mais nada. Mas temos dado algum apoio sempre que necessário, por exemplo, solicitações específicas ou para a rescisão de contratos, alertar sobre os funcionários que já estão de baixa há muito tempo. Reforçamos aspetos que diz a Lei Geral de Trabalho, alguns artigos, que possam ajudar é basicamente isso, agora função mesmo de departamento só agora.

6.1. Na ausência do departamento de GRH quem exercia as funções desta área? Na PEA a D. Simone que era secretária executiva fazia a ponte com as diferentes UN (LCI, ISPB, CREO, CRE).

6.2. No dia a dia da PEA (na prática) como caracteriza a GRH? Até então administrativo limita se apenas aos contratos, despedimentos, faltas, férias, salários, declarações, Licenças de Maternidade...

7. Qual a estratégia de GRH da PEA para este ano 2018 (próximos 5 anos)?

A fundo, não ainda não tenho conhecimento. Só superficial.

8. Qual a sua opinião sobre a utilização, em Angola, das melhores PGRH vindas de outros países?

Esta é uma excelente ideia, visto que sendo uma área delicada e pelo facto de nós cá trabalhamos muito no ar, como dizer? as empresas funcionam como se fosse mais em âmbito familiar. Somos todos amigos, todos família, depois confunde-se um bocadinho o pessoal com o profissional. Então se Angola optar pelas melhores práticas de outros países, para introduzir cá no nosso país, vai melhorar muito os serviços de RH cá.

9. Tendo em conta a sua experiência e a realidade Angolana que aspeto se deve ter em conta na implementação das PGRH vindas do exterior?

Aconselharia a fazer um estudo conhecer e analisar bem a proposta ver se é viável ou não e se pode melhorar mesmo ou não e depois caso fosse mesmo comprovado que vai melhorar o sistema então aceitaria a proposta. Não esquecendo de adaptar sempre ao nosso contexto/realidade.

10. De momento, quais as principais PGRH adotadas efetivamente PEA/UN? Meramente administrativas. Eu, por exemplo apoio no Processamento Salarial.

Para Hofstede são cinco as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo (ou coletivismo), o grau de masculinidade (ou feminilidade), o controlo da incerteza e a orientação para curto prazo (ou longo prazo) e indulgência. Na sua opinião e tendo em conta a sua experiência a Cultura Angola pode se caracterizar:

11. Elevado ou reduzida distância hierárquica? Elevada distância hierárquica.

12. Elevado ou reduzido grau de individualismo/coletivismo? Elevado grau de coletivismo.

13. Elevado ou reduzido grau de masculinidade ou feminilidade? Elevado grau de feminilidade as pessoas ajudam-se.

14. Controlo ou evitamento da incerteza? Evitamento da incerteza.

15. Orientação para curto ou longo prazo? Orientação para curto prazo respeito pelas tradições.

16. Na sua opinião e de acordo com a sua experiência de que forma respostas anteriores (11 a 15) afetam as PGRH da PEA/UN.

Tendo em conta a minha experiência, o facto da sociedade Angolana estar mais orientada para curto prazo. O foco no passado (“ no tempo da guerra ... tudo se justifica com o facto de Angola ter estado em Guerra , mas outros países também tiveram e conseguiram dar a volta à situação e seguir com foco no futuro...), nas tradições e no dia a dia leva muitas vezes as pessoas a criarem uma certa resistência em mudar, fazer diferente inovar o que dificulta à área de GRH acompanhar processos de implementação de mudanças...” sempre fizemos assim e funcionou porque mudar agora, gostam de inventar, complicar...”

17. A PEA é um grupo multicultural na medida em que tem colaboradores: Angolanos, Portugueses, Brasileiros, Cubanos, Venezuelanos, Búlgaros, Ucrrianos, Espanhóis. Quais as principais dificuldades e aspetos positivos encontradas na gestão de um grupo com culturas diferentes.

A relação entre os colegas é boa. Há troca de experiências, conhecimentos e respeito pelo outro. Na minha perceção, aqui na PEA, a gestão do grupo, com diferentes culturas, tem sido pacífico, harmonioso.