



## Abordagem empírica sobre os desafios dos gestores de recursos humanos no contexto de 10 empresas angolanas do sector privado

Empirical approach to the challenges of human resources managers in the context of 10 Angolan private sector companies

Denise dos Santos\*

[denisepolicarpo2010@hotmail.com](mailto:denisepolicarpo2010@hotmail.com)

Geovane Dala\*

[gddala@gmail.com](mailto:gddala@gmail.com)

Justino Chiyo\*

[icc08diyjuc@gmail.com](mailto:icc08diyjuc@gmail.com)

\*Universidad Gregorio Semesdo, Angola.

Recibido: 25/10/2024-Aceptado: 30/12/2024.

Correspondencia: [denisepolicarpo2010@hotmail.com](mailto:denisepolicarpo2010@hotmail.com)

### Resumo

O escopo da presente pesquisa é analisar os maiores desafios que os gestores de recursos humanos enfrentam diariamente na gestão dos recursos humanos nas empresas angolanas. Para materialização do objectivo, realizou-se um estudo de campo em 10 empresas na província de Luanda para melhor compreensão desta temática. O método de abordagem foi o qualitativo. A entrevista foi a técnica utilizada. Para análise e interpretação dos dados recorreu-se a análise de conteúdo. Os resultados apontam que, os principais desafios são a escassez de mão-de-obra qualificada, o recrutamento de especialistas nacionais, as más condições de trabalho fornecidas por algumas empresas, retenção de talentos, adaptação ao ambiente laboral, alinhamento dos objectivos pessoais e organizacionais, absentismo e insatisfação remuneratória. Como limitação do estudo, destaca-se a natureza da pesquisa. A combinação de uma pesquisa mista ajudaria a compreender melhor o fenómeno em estudo no contexto angolano. Contudo, os resultados obtidos servem apenas para as empresas estudadas, limitando as possíveis generalizações.

**Palavras Chaves:** Desafios, gestores recursos humanos, enfrentam, empresas angolanas.

### Abstract

*The scope of this research is to analyze the biggest challenges that human resources managers face daily in human resources management in Angolan companies. To materialize the objective, a field study was carried out in 10 companies in the province of Luanda to better understand this topic. The approach method was qualitative. The interview was the technique used. Content analysis was used to analyze and interpret the data. The results indicate that the main challenges are the shortage of qualified labor, the recruitment of national specialists, the poor working conditions provided by some companies, talent retention, adaptation to the work environment, alignment of personal and organizational objectives, absenteeism and pay dissatisfaction. As a limitation of the study, the nature of the research stands out. The combination of mixed research would help to better understand the phenomenon under study in the Angolan context. However, the results obtained are only valid for the companies studied, limiting possible generalizations.*

**Keywords:** Challenges, human resources managers, face, Angolan companies.

#### Cómo citar

dos Santos, D., Dala, G., & Chiyo, J. (2025). Abordagem empírica sobre os desafios dos gestores de recursos humanos no contexto de 10 empresas angolanas do sector privado. *GADE: Revista Científica*, 4(7), 215-224. Recuperado a partir de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/555>



## INTRODUÇÃO

Parafraseando o sociólogo Zygmunt Bauman (2010), vivemos numa modernidade líquida, onde rápidas transformações sociais, incertezas, imprevisibilidade, competição económica, busca individual pelo sucesso e um mercado de emprego e trabalho marcado pela precariedade, constituem as principais características desta sociedade.

Como consequência, num mundo cada vez mais globalizado, as empresas são pressionadas a reinventar-se constantemente para sua sobrevivência. Uma das formas é a redução da força de trabalho para maximização dos lucros. Esse facto, tem consequências profundas para as pessoas e a sua gestão. Nesse sentido, encontrar, gerir, motivar, reter talentos e ter trabalhadores flexíveis e dinâmicos que acompanhem os processos e se adaptem a essas mudanças, ao mesmo tempo que se controlam custos, é um destes novos desafios para os gestores de Recursos Humanos.

No contexto angolano, as empresas não estão além desta realidade. Partindo deste pressuposto, questiona-se: quais são os maiores desafios que os gestores de recursos humanos enfrentam

diariamente na gestão dos seus colaboradores?

Para responder essa questão, realizou-se uma pesquisa de campo em 10 empresas na província de Luanda para melhor compreensão desta temática. A pesquisa de campo é entendida como aquele tipo de investigação que procura buscar a informação directamente com o grupo-alvo a pesquisar.

Portanto, trata-se de uma pesquisa, resultante da área de investigação da disciplina de Modelo de Gestão de Pessoas e Competências, na Universidade Gregório Semedo de Luanda.

Enquadramento metodológico da pesquisa.

O método utilizado no presente trabalho é o qualitativo. Segundo Pinheiro et al (2006), o mesmo consiste em uma pesquisa não-estatística que identifica e analisa profundamente dados não-mensuráveis, percepções, intenções, entendimento de razões de um delimitado grupo de pessoas em relação a um problema específico. É isso que se fez neste trabalho. A utilização desse método prendeu-se sobretudo com a necessidade de compreender e descrever



o fenómeno em estudo com maior profundidade.

Tendo em conta a sua natureza, a pesquisa classifica-se como básica, cujo o objectivo foi descrever os principais desafios que os gestores de recursos humanos enfrentam nas empresas privadas angolanas.

A técnica para o levantamento e recolha de dados é a entrevista directa. Optou-se por essa técnica pelo facto de alargar ou retificar o campo de pesquisa, bem como proporcionou uma maior flexibilidade na relação com os entrevistados (Campenhoudt e Quivy, 2003). Elaborou-se um guião de entrevista com perguntas relacionadas ao tema estudado que no processo das mesmas, permitiu a recolha dos dados aqui apresentados.

## **METODOLOGIA**

Para o tratamento dos dados, elegeu-se a técnica da análise de conteúdo dada a sua adequação à análise dos conteúdos das entrevistas, utilizando os procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores qualitativos ou não que permitiu a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, recepção das mensagens

(Bardin, 2004, citado por Liberato, 2004).

É de destacar que a utilização desta técnica possibilitou confrontar os dados empíricos recolhidos no terreno com as abordagens teóricas existentes na literatura mundial que trata de analisar essa temática. Por outro lado, a matriz para uso desta técnica e a sociológica e não num formato de natureza textual e linguística, incidindo numa vertente qualitativa e inferencial de modo a ultrapassar uma abordagem meramente descritiva. Para tal, teve-se que ler e reler várias vezes o conteúdo recolhido.

Através desta técnica, foi possível organizar e classificar a informação segundo a idade, sexo, tipo e nível de formação, os desafios e as soluções.

O trabalho de campo (as entrevistas) foi feito pelos estudantes do 2º ano do curso de gestão de recursos humanos do período noturno e diurno, aos gestores de 10 empresas privadas localizadas em Luanda, entre Agosto e Novembro de 2024. Foram conduzidas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. A maioria foram realizadas nos seus locais de trabalho, algumas foram gravadas e outras deixou-se ficar o guião de entrevista no formato físico e digital e os entrevistados foram



respondendo de acordo com as suas experiências, vivências e pensamentos.

Apresentação e discussão dos resultados da pesquisa

Nesse item, são apresentados os resultados, análise e discussão da pesquisa de campo realizada com os 10 gestores de empresas privadas situadas na província de Luanda, sobre quais são os maiores desafios que os gestores de recursos humanos enfrentam diariamente na gestão dos seus colaboradores.

Com base na técnica de análise de conteúdo dividido em categorias e subcategorias, permitiu aferir que, dos 10 entrevistados, o indivíduo com maior idade tem 62 anos, e a menor 26 anos. Os 8 restantes têm a idade compreendida entre 30 – 42 anos. O que não deixa de ser uma força de trabalho jovem, estando na fase de consolidação das suas carreiras.

## RESULTADOS

Há uma maior predominância do sexo masculino (09), o que leva a crer que a maior parte dos gestores de recursos humanos em empresas privadas onde decorreu a pesquisa são do sexo masculino. Quanto a área de formação, existe uma diversificação entre os gestores de recursos humanos. 3 são licenciados gestão de recursos humanos, 2 em Direito, 1 em gestão de empresa, 1 em gestão hoteleira e turismo e 2 não responderam a área de formação.

No entanto, tendo em conta o nível de escolaridade, e a função que exercem, o tempo de serviço, os entrevistados, possuem conhecimento e experiência necessária para nos descrever quais são os principais desafios que os mesmos enfrentam na gestão das pessoas em suas empresas.

**Tabela 1.****Caracterização do *corpus* da pesquisa.**

Codificação	Idade	Sexo	Área de formação	Função	Tempo de serviço
E1	62	M	Licenciado em hotelaria e turismo	Gestor hoteleiro	35 anos
E2	45	M	Licenciado em Gestão de empresa	Chefe de RH	7 anos
E3	46	M	Licenciado em Direito	Chefe de RH	4 anos
E4	42	M	Licenciado em Direito	Director de RH	5 anos
E5	40	M	Licenciado em GRH	Chefe de RH	12 anos
E6	38	M	Licenciado em GRH	Chefe de RH	7 anos
E7	37	M	Licenciado	Director	
E8	37	M	Licenciado	Chefe de RH	4 anos
E9	30	M	4 ano do ensino superior	Coordenador de aquisição de talento	5 anos
E10	26	F	Licenciada em GRH	Técnica de RH	4 anos

Nota-se que, para identificar os desafios enfrentados pelos gestores de recursos humanos nas 10 empresas sediadas em Luanda, o guião de entrevista foi composto por 5 questões fundamentais. Porém, no decurso das entrevistas, surgiram outras. Para começar a entrevista, questionou-se aos participantes do conhecimento e experiência de trabalho na área, como caracteriza o trabalho dos gestores de RH em Angola, especificamente na vossa empresa. Os entrevistados responderam da seguinte forma:

“Na nossa empresa, a área de recursos humanos é tida como área de extrema importância, e na sua gestão tem objectivos muito concretos a atingir, a par da área comercial, produção ou financeira. Implica bastante rigor no seu

trabalho...gere o activo que a sua gerência considera mais valioso, que são os recursos humanos”...(E1)

“Na nossa empresa, o Gestor de RH... combina sólido conhecimento teórico com experiência prática, destacando-se pela habilidade de adaptar estratégias globais aos contextos locais” (E2).

“Tendo conhecimento e experiência de trabalho na área de RH, o trabalho dos gestores de RH em Angola, especificamente na nossa empresa é caracterizado pela responsabilidade de criar estratégias que sejam voltadas às questões comportamentais da organização e ainda o relacionamento dos profissionais com a empresa” (E3).

“A gestão de recursos humanos em Angola, e não somente em Angola, ou



propriamente diria dentro da nossa organização, É uma área muito importante, pois é através da gestão de recursos humanos onde nós começamos a entender a necessidade para a criação de medidas e planos estratégicos serem adotados para uma melhoria contínua da própria organização” (E4)

“Com base na minha experiência na área como gestor de RH em Angola, especificamente na minha empresa, começo caracterizar pelo seguinte: Como gestor de RH, tenho como obrigação o seguinte papel; ajudar na organização, administração, e melhorar as posições da empresa., intervindo no plano organizacional ao nível do recrutamento, seleção, motivação, formação, administração e avaliação dos recursos humanos” (E5).

De acordo com os trechos acima, os gestores são unânimes em caracterizar os recursos humanos como uma área estratégica para o desenvolvimento das empresas em análise. Nesse sentido, percebe-se que, há uma preocupação destes gestores em implementar um RH estratégico, adoptando uma política de RH que alinhe as necessidades estratégicas a GRH e enquadrar o capital humano na condição de um parceiro estratégico, resultando na maior

produtividade e qualidade.

Os entrevistados também foram questionados sobre algumas preocupações nas actividades diárias da GRH. E5, E6, E7, E8, E9 e E10, apresentaram as seguintes:

“...preocupa-me as distrações diárias os tais chamados “ladrões do tempo “Redes sociais, telemóveis, e-mail, e outros aparatos tecnológicos. Têm comprometido a performance do grupo de trabalho e nos atrasos das metas traçadas” (E5).

“A única preocupação de momento é nos actualizarmos sobre as novas mudanças na lei geral do trabalho” (E6).

“...recrutamento, retenção e motivação, desenvolvimento de liderança e cultura corporativa” (E7).

“...Garantir um bom clima entre os colaboradores, Atração e retenção dos talentos, Alinhamento de todos aos objectivos organizacionais” (E8).

“concretamente ao nível do sector hoteleiro, na árdua tarefa de levar os gestores e proprietários a tratarem os recursos humanos (RH) com respeito e, ao mesmo tempo, de os ajudar a descobrir novas e inovadoras formas de libertar nessas pessoas capacidades e talentos através da formação e de programas de desenvolvimento de RH.



Componente intrínseca da função Gestão, a GRH é vital para a compreensão da complexidade do comportamento humano e consequente especialização nas suas diferentes funções” (E9).

“...algumas preocupações diárias incluem a gestão eficiente de talentos, a adaptação as mudanças legislativas e a garantia de um clima organizacional saudável” (E10).

As principais preocupações apontadas pelos gestores são a legislação laboral, retenção, motivação de talentos, clima organizacional saudável, valorização do capital humano e perda de tempo com actividades extras laborais.

Quanto aos desafios relacionados a Gestão de Recursos Humanos nas empresas em estudo, foi questionado aos gestores quais eram os desafios enfrentados. Os mesmos responderam o seguinte:

O maior desafio nesta empresa, e acredito na maior parte das empresas de cariz tecnológico, é quando ela esta em crescimento e precisa de recrutar pessoas especializadas, de preferência nacionais. Não é fácil arranjar em simultâneo, pessoas especializadas em certas áreas do conhecimento, A maior parte das vezes a própria empresa forma as

peçoas, mas demora tempo. Aqui surge muitas vezes um problema, que é perder os funcionários formados e que investiu bastante, para áreas como a petrolífera ou diamantífera, que tem possibilidade de oferecer melhores condições financeiras. O estado muitas vezes também recruta, embora não sejam grandes condições, acaba por oferecer eventualmente, algumas garantias de emprego mais prolongado” (E1).

“enfrentamos desafios na gestão de Recursos Humanos, como a retenção de talentos em um mercado competitivo, a necessidade de se adaptar rapidamente as mudanças no ambiente de negócio local e a garantia de um equilíbrio saudável entre as necessidades dos colaboradores e os objectivos organizacionais” (E2).

“o maior desafio em gestão de pessoas atualmente é encontrar maneiras eficazes de manter os colaboradores na empresa, ganhando a fidelização deles” (E5).

“não é diferente, e a qualidade de vida e a saúde dos colaboradores...tem sido um desafio” (E7).

“...Resistência a Gestão de Mudanças, Insatisfação Remuneratória como factor de absentismo, Conflitos interpessoais que geram falta de comunicação laboral” ... (E9).



Analisando o conteúdo de cada um dos trechos, identificou-se como os principais desafios, escassez de mão-de-obra qualificada, o recrutamento de especialistas nacionais, retenção de talentos, adaptação ao ambiente laboral, alinhamento dos objectivos pessoais e organizacionais, absentismo e insatisfação remuneratória.

Tendo em conta as análises dos dados apresentados, é possível aferir que, os gestores de recursos humanos, enfrentam vários desafios específicos, muitos dos quais estão ligados às condições económicas, sociais e legais do país.

Facto que se verifica no quotidiano das empresas onde não existe um alinhamento das estratégias de RH com os objectivos de negócio de forma eficaz, em detrimento de políticas devido de longo prazo ou de capacidades de liderança estratégicas.

Por outra, denota-se também, a escassez de mão-de-obra qualificada, o que muitas vezes obriga as empresas a investir em formação interna. Esta escassez deve-se a fuga de talentos, profissionais qualificados preferem trabalhar no exterior devido a melhores condições de trabalho e remuneração.

O alto custo de vida em Angola,

especialmente em Luanda, faz com que seja difícil para as empresas oferecerem pacotes salariais competitivos que atendam às necessidades dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, sejam sustentáveis para os negócios.

A inflação e a instabilidade económica afectam directamente o poder de compra dos trabalhadores, aumentando a pressão sobre as empresas para ajustarem os salários regularmente, criando assim um circuito de rotatividade alta, que é também apontada como um problema frequente, muitas vezes causada por factores como insatisfação com o salário, a falta de oportunidades de progressão de carreira e as difíceis condições de trabalho, dificulta os gestores de recursos humanos a manter os funcionários motivados e comprometidos em um ambiente com escassez de benefícios tangíveis pode ser desafiador.

Sem deixar de mencionar a falta de implementação tecnológica e transformação digital, em muitos sectores dificulta a implementação de sistemas modernos de gestão de RH, como softwares de gerenciamento de talentos, recrutamento online e plataformas de e-learning.

No entanto, investir em novas



tecnologias de RH requer não apenas recursos financeiros, mas também uma força de trabalho preparada para as utilizar de maneira eficaz.

Portanto, esses desafios requerem uma abordagem multifacetada e adaptada às particularidades do contexto angolano. A capacitação contínua dos gestores de RH e a adopção de soluções inovadoras podem ajudar a mitigar esses problemas e fortalecer a gestão de pessoas nas empresas do país.

## CONCLUSÕES

As sucessivas e rápidas transformações sociais, incertezas, imprevisibilidade e competição económica, tem impactado profundamente as organizações nas práticas e políticas de gestão de recursos humanos. Nesse sentido, a preocupação de muitas empresas é encontrar, gerir, motivar, reter talentos e trabalhadores flexíveis e dinâmicos, que acompanhem os processos e se adaptem a essas mudanças.

Nesse contexto, o presente artigo, buscou analisar os desafios que os gestores de recursos humanos enfrentam nas empresas angolanas do sector privado. Partindo deste pressuposto, desenvolveu-se uma pesquisa empírica com objectivo de identificar quais são.

Para tal, utilizou o método qualitativo. Tendo em conta a sua natureza, a pesquisa classifica-se como básica, cujo o objectivo foi descrever os principais desafios que os gestores de recursos humanos enfrentam nas empresas privadas angolanas. A técnica para o levantamento e recolha de dados é a entrevista directa. As entrevistas foram feitas pelos estudantes do 2º ano do curso de gestão de recursos humanos, do período noturno e diurno aos gestores de 10 empresas privadas localizadas em Luanda, entre Agosto e Novembro de 2024. Para o tratamento dos dados, elegeu-se a técnica da análise de conteúdo.

Os principais resultados apontam que, os principais desafios são a escassez de mão-de-obra qualificada, o recrutamento de especialistas nacionais, as más condições de trabalho fornecidas por algumas empresas, retenção de talentos, adaptação ao ambiente laboral, alinhamento dos objectivos pessoais e organizacionais, absentismo e insatisfação remuneratória.

Como limitação do estudo, destaca-se a natureza da pesquisa. A combinação de uma pesquisa mista ajudaria a compreender melhor o fenómeno em estudo no contexto



angolano. Contudo, os resultados obtidos servem apenas para as empresas estudadas, limitando as possíveis generalizações.

processos e técnicas. 3ª ed. RH editoras.

## REFERÊNCIAS

Bauman, Z. (2010). Capitalismo parasitário. Rio de Janeiro. Zahara

Bauman, Z. (2001). A sociedade individualizada. Rio de Janeiro. Zahara.

Prodanov, C & Freitas, E. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª Edição. Rio Grande do Sul, FEEVALE.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

Liberato, E. (2013). Educação e Desenvolvimento: A Formação Superior de Angolanos em Portugal e no Brasil. (Tese de Doutorado). Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: [escholar.google.com.br](https://escholar.google.com.br). (acesso em 19 de Outubro de 2020).

Lima, R. (2014). Gestão de negócios. Londrinas. CIP

Vala, J. & Caetano, A. (2010). Gestão de Recursos Humanos. Contextos,