

PERCEÇÕES ACADÊMICAS DE MESTRANDOS SOBRE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ANGOLA: COMPARAÇÃO ENTRE SETOR PÚBLICO E PRIVADO**ACADEMIC PERCEPTIONS OF MASTER'S STUDENTS ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ANGOLA: COMPARISON BETWEEN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS****PERCEPCIONES ACADÉMICAS DE LOS ESTUDIANTES DE MÁSTER SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ANGOLA: COMPARACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y EL PRIVADO**

10.56238/revgeov16n4-040

Zacarias Samba dos Santos

Doutor em Ciências Empresariais

Instituição: Instituto Politécnico de Saurimo, Universidade Lueji Ankonde

E-mail: zacassantos@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0116-7115>**RESUMO**

Este artigo analisa as percepções, compreensões e expectativas de uma turma de estudantes do mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) sobre as práticas da área nos setores público e privado em Angola. Com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, o estudo envolveu 37 participantes e utilizou como instrumento um questionário semiestruturado com perguntas abertas. A análise dos dados foi conduzida com base no método de análise de conteúdo, permitindo a identificação de categorias temáticas emergentes. Os resultados revelam percepções críticas quanto à gestão de pessoas no setor público, frequentemente associada à rigidez institucional, politização e resistência à inovação, em contraste com uma visão mais positiva, embora idealizada, do setor privado. Entre as práticas mais valorizadas destacam-se o recrutamento estratégico, a formação contínua e o desenvolvimento de equipes. Os dados também evidenciam desafios como a ausência de tecnologias, a baixa meritocracia e a distância entre teoria e prática no ensino superior. Conclui-se que é necessário promover reformas estruturais na administração pública, investir em modernização organizacional e revisar os currículos dos programas de mestrado, com vistas à formação de profissionais mais preparados para atuar de forma estratégica e contextualizada no mercado angolano.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setor Público. Setor Privado. Ensino Superior. Angola. Formação Profissional.

ABSTRACT

This article analyzes the perceptions, understandings, and expectations of a class of master's students in Human Resource Management (HRM) regarding practices in this field in the public and private sectors in Angola. Using a qualitative, exploratory, and descriptive approach, the study involved 37 participants and used a semi-structured questionnaire with open-ended questions as a tool. Data analysis was conducted using content analysis, allowing for the identification of emerging thematic



categories. The results reveal critical perceptions regarding people management in the public sector, often associated with institutional rigidity, politicization, and resistance to innovation, in contrast to a more positive, albeit idealized, view of the private sector. Among the most valued practices are strategic recruitment, continuous training, and team development. The data also highlight challenges such as the lack of technology, low meritocracy, and the gap between theory and practice in higher education. It is concluded that it is necessary to promote structural reforms in public administration, invest in organizational modernization, and revise the curricula of master's programs, with a view to training professionals who are better prepared to act strategically and contextually in the Angolan market.

Keywords: Strategic Human Resource Management. Public Sector. Private Sector. Higher Education. Angola. Vocational Training.

RESUMEN

Este artículo analiza las percepciones, comprensiones y expectativas de una clase de estudiantes de máster en Gestión de Recursos Humanos (GRH) sobre las prácticas del área en los sectores público y privado en Angola. Con un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, el estudio contó con 37 participantes y utilizó como instrumento un cuestionario semiestructurado con preguntas abiertas. El análisis de los datos se llevó a cabo basándose en el método de análisis de contenido, lo que permitió identificar categorías temáticas emergentes. Los resultados revelan percepciones críticas sobre la gestión de personas en el sector público, a menudo asociada a la rigidez institucional, la politización y la resistencia a la innovación, en contraste con una visión más positiva, aunque idealizada, del sector privado. Entre las prácticas más valoradas destacan la contratación estratégica, la formación continua y el desarrollo de equipos. Los datos también ponen de manifiesto retos como la ausencia de tecnologías, la escasa meritocracia y la distancia entre la teoría y la práctica en la enseñanza superior. Se concluye que es necesario promover reformas estructurales en la administración pública, invertir en la modernización organizativa y revisar los planes de estudios de los programas de máster, con vistas a formar profesionales más preparados para actuar de forma estratégica y contextualizada en el mercado angolano.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Sector Público. Sector Privado. Educación Superior. Angola. Formación Profesional.



1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem evoluído substancialmente nas últimas décadas, deixando de ser uma função meramente administrativa para se consolidar como um eixo estratégico das organizações. Atualmente, a GRH desempenha papel central na criação de valor, na promoção da inovação e na sustentabilidade institucional (Ulrich (1997); Chiavenato (2020)). Essa transformação está ancorada em fundamentos teóricos sólidos, como a teoria do capital humano e os modelos de gestão por competências, os quais destacam as pessoas como diferencial competitivo e ativo crítico para o desempenho organizacional (Becker (1993); Dutra (2014)).

Contudo, a consolidação da GRH como função estratégica não se apresenta de forma homogênea, especialmente em contextos de economias emergentes como Angola. No setor público, observa-se a persistência de estruturas hierarquizadas, centralização excessiva das decisões e baixa meritocracia. Já no setor privado, embora haja maior abertura à modernização, ainda são visíveis desafios relacionados à informalidade, escassez de práticas estruturadas e frágil institucionalização das políticas de gestão de pessoas (Tshilombo, 2020). Tais realidades contrastantes impõem a necessidade de abordagens críticas, sensíveis ao contexto nacional e capazes de promover uma GRH adaptada às particularidades socioeconômicas do país.

Nesse panorama, o ensino superior e, em especial, os programas de mestrado em GRH adquirem papel estratégico na formação de profissionais qualificados, com competências técnicas, comportamentais e éticas para atuar tanto no setor público quanto no privado. No entanto, diversos estudos apontam lacunas formativas relevantes nesses programas, como o predomínio de abordagens teóricas descontextualizadas, a limitada integração com o mercado de trabalho, a ausência de experiências práticas (como estágios) e o distanciamento entre teoria e aplicabilidade real (Ferreira (2015); Coelho, Silva & Picaró (2016)). Tais limitações comprometem a eficácia da formação e reduzem o impacto transformador da GRH nas organizações angolanas.

É nesse contexto que se insere o presente artigo, cujo objetivo é analisar as percepções, o nível de compreensão e as expectativas de uma turma de estudantes de mestrado em Gestão de Recursos Humanos sobre as práticas de GRH nos setores público e privado em Angola. A pesquisa busca gerar evidências empíricas que permitam refletir sobre o alinhamento entre a formação acadêmica e as demandas do mercado de trabalho, contribuindo com subsídios para o aprimoramento dos programas de pós-graduação na área.

Parte-se do entendimento de que os estudantes, ao estarem simultaneamente envolvidos em diferentes contextos profissionais e em processo de formação avançada, são capazes de oferecer uma leitura crítica, informada e qualificada sobre os desafios, limitações e oportunidades para o fortalecimento da GRH em Angola. A investigação, de natureza qualitativa, tem por finalidade não



apenas mapear percepções e tendências, mas também subsidiar propostas de melhoria nos processos formativos, a partir de evidências que revelem:

- i. As práticas de GRH mais valorizadas,
- ii. as diferenças percebidas entre os setores público e privado,
- iii. os principais desafios para a aplicação de boas práticas e,
- iv. as expectativas em relação ao futuro profissional dos inquiridos.

Ao integrar dimensões formativas, profissionais e institucionais, esta pesquisa contribui para a construção de um referencial crítico e aplicado sobre a GRH em Angola, promovendo um diálogo necessário entre universidade, setor produtivo e políticas públicas voltadas ao desenvolvimento humano e organizacional.

2 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Analisar as percepções, o nível de compreensão e as expectativas dos estudantes de mestrado em Gestão de Recursos Humanos sobre as práticas de GRH nos setores público e privado em Angola, visando produzir dados comparáveis entre turmas e subsidiar propostas de melhoria na formação acadêmica e profissional.

Objetivos Específicos:

- Identificar as práticas de GRH consideradas mais relevantes pelos estudantes.
- Verificar as diferenças percebidas entre a GRH no setor público e privado.
- Analisar as expectativas dos estudantes quanto à aplicação prática do que aprendem.
- Levantar sugestões para o aprimoramento da formação em GRH nas instituições de ensino superior.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CONCEITOS

A Gestão de Recursos Humanos emerge como campo científico e prático a partir das transformações organizacionais ocorridas ao longo do século XX, com raízes nas contribuições da Escola das Relações Humanas, que valorizava a motivação, a liderança e o trabalho em equipe como elementos centrais da produtividade (Mayo, 1933; Chiavenato, 2020). A evolução da área acompanha o amadurecimento da compreensão sobre o papel estratégico das pessoas no desempenho organizacional, deslocando o enfoque da mera administração burocrática para a construção de capital humano como ativo competitivo (Becker, 1993; Ulrich, 1997).



A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área de estudos que permite compreender a complexidade das pessoas nas organizações em todos os aspectos possíveis. Em Angola, o profissional de Recursos Humanos é um executivo que normalmente é encontrado em médias e grandes organizações responsável pela operacionalização dos processos e políticas de gestão de pessoas. Todavia, a Gestão de Recursos Humanos é aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

Naturalmente, podemos criar certas atribuições da gerência de pessoas, como a necessidade do entendimento dos princípios da natureza humana, o comportamento humano, as diferenças sociais e intelectuais, a educação, a cultura, etc. Desta forma, entende-se que a Gestão de Recursos Humanos é o conjunto de forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional, com forças como criatividade, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e potencial.

Chega-se, assim, a entender que a Gestão de Recursos Humanos se constitui em uma especialização técnica amplamente desenvolvida de forma a focar a relação homem/trabalho, mostrando que o homem é o capital indispensável e mais precioso das organizações, e é uma área interdisciplinar que envolve conceitos de psicologia, sociologia, antropologia, engenharia industrial, direito do trabalho¹, etc. Não adiantaria uma empresa ter um alto poder de recursos financeiros e materiais se não dispusesse de pessoas capazes de proporcionar ativação e aplicação desses recursos.

Segundo Caetano e Vala (2007 *apud* Ferreira 2015); a problemática da gestão de pessoas é uma preocupação antiga, e torna-se cada vez mais central à medida que se reconhece a importância decisiva dos recursos humanos adequados, competentes e motivados para os resultados organizacionais. Os pesquisadores Lisboa et al. (2011 *apud* Coelho, e Silva & Picaró 2016); reforçam que o conceito de recursos humanos transcende o número de trabalhadores, envolvendo talentos, saberes, habilidades e capacidades de desenvolvimento, sendo cada indivíduo um portador de competências únicas com impacto coletivo nas organizações.

3.2 HISTÓRIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (RH)

Para descrever a evolução da Gestão de Recursos Humanos, tem-se de estudar os modelos da história norte-americana. Sob esta perspectiva, inicia-se a construção da evolução de RH entre os anos de 1890 e 1920, quando a função de RH era simplesmente desempenhada por contratar, demitir e supervisionar seus trabalhadores. Este período compreende a fase da administração científica, cujo principal autor foi Frederick W. Taylor². Nesta fase, Taylor se destacou por questões como

¹ **Direito do Trabalho:** é o ramo da ciência do Direito que tem por objeto as normas, as instituições jurídicas e os princípios que disciplinam as relações de trabalho subordinado, determinam os seus sujeitos e as organizações destinadas à proteção desse trabalho em sua estrutura e atividade. A natureza do Direito do Trabalho: as normas do Direito do Trabalho pertencem ao direito privado (as referentes ao contrato de trabalho) e ao direito público (as referentes ao processo trabalhista).

² **Frederick W. Taylor** desenvolveu estudos a respeito de técnicas de racionalização do trabalho dos operários. Suas ideias preconizavam a prática da divisão do trabalho. A característica mais marcante do estudo de Taylor é a busca de uma



produtividade, estudo dos tempos e movimentos, incentivos para os trabalhadores, além da continuidade dos estudos de Adam Smith com relação à divisão do trabalho (especialização de trabalho).

Ainda assim, apresentam-se outras teorias da administração que, uni- das, deram grande contribuição na evolução de RH e começaram a enfatizar o respeito pelas pessoas. Encontram-se a burocracia³, as relações humanas⁴, a abordagem sistêmica⁵ e a abordagem contingencial⁶. Com a perspectiva das abordagens clássicas da organização, desenvolveu-se uma concepção redutora dos indivíduos, os quais são classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades econômicas e capacidades de gestão.

Relacionando esses aspectos com a miragem deste período, os funcionários eram observados numa visão mecanicista, e isso assumia uma percepção de que eles eram motivados pelas razões econômicas. A Gestão de Recursos Humanos teve seu surgimento na fase dos estudos sobre administração, destacando o aparecimento do departamento pessoal, que se deve ao fato das empresas começarem a visualizar o fator humano como fator de produção, que deve ser administrado assim como os outros fatores existentes em uma empresa.

Dessa forma, esses estudos contribuíram para o início da fase das relações humanas, uma vez que estudiosos começam a defender e demonstrar preocupação com a posição do homem social e psicológico. O próprio homem toma destaque considerável nos estudos e deixa de ser visto como mais um processo a ser adequado à organização, mas sim como o principal processo.

Neste sentido, as políticas e práticas da área de RH evoluíram, se ampliaram e se enriqueceram, de acordo com as implicações que cada fase das teorias da administração trouxe para a área de RH. Por isso, nos próximos itens, descreveremos os papéis que a Gestão de Recursos Humanos desempenha e, em uma ordem crescente dessas informações, que indicam as tendências para a gestão de pessoas.

organização científica do trabalho, enfatizando tempos e métodos e, por isso, é visto como o precursor da Teoria da Administração Científica.

³ A **teoria da burocracia** é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos. **Max Weber** considerou a burocracia como um sistema social, mas principalmente como um tipo de poder. A própria divisão do trabalho atende a uma racionalidade, isto é, ela é adequada aos objetivos que devem ser atingidos, ou seja, a eficiência da organização.

⁴ Se antes a ênfase era nas tarefas e estrutura, a **teoria das relações humanas** tem enfoque nas pessoas. A máquina, o método de trabalho e a organização formal dão lugar aos aspectos psicológicos e sociológicos. Surge como consequência imediata dos trabalhos conclusivos obtidos pela experiência de *Hawthorne*, orientada por Elton Mayo, quando o governo americano, através do Conselho Nacional de Pesquisa, encomendou um trabalho à Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos, para verificar a “correlação entre produtividade e luminosidade”.

⁵ A **Teoria Geral de Sistemas (TGS)**, surge com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. Uma de suas afirmativas é de que as propriedades de um sistema não podem ser descritas em termos de separação de seus elementos. A visão deve ser integral, ou seja, na sua totalidade, envolvendo suas partes que são interdependentes.

⁶ A **Teoria da Contingência** enfatiza o mais recente estudo integrado na teoria da Administração. É, sem dúvida, a mais eclética de todas as teorias, pois, além de considerar as contribuições das diversas teorias anteriores, consegue coordenar os princípios básicos da administração, como: as tarefas, as estruturas, as pessoas, a tecnologia e o ambiente. As origens da Teoria da Contingência remontam às pesquisas de Chandler, Burns e Stalker, Woodward e Lawrence e Lorsch a respeito das organizações e seus ambientes.



De acordo com Samba (2025), a gestão de recursos humanos tem a sua evolução marcada por várias denominações que permitiam a sua aplicação e contextualização. Isto recai na sua qualificação, como: (i) Relações industriais (neste contexto o homem era visto como uma ferramenta de trabalho que simplesmente se relacionava como as máquinas, conforme o próprio nome); (ii) Administração de pessoal (por aqui se procurou criar uma área específica que cuidava dos assuntos atinentes a pessoas na organização, como elaboração de contratos, processamento efetivo da folha de pagamentos pelos contabilistas, processo de recrutamento e seleção pelos psicólogos, treinamento e desenvolvimento pelos pedagogos, etc.); (iii) Administração de Recursos Humanos (neste modelo começou a especialização das tarefas e olhar sério nas pessoas como força ativa de trabalho em função das suas políticas internas); (iv) Gestão de Recursos Humanos (em função da evolução da administração, criou-se este modelo para permitir integrar as funções de Recursos Humanos com as políticas, de modo que cada uma delas seja responsabilizada em áreas distintas, como setor de operações de recursos humanos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, psicologia organizacional, higiene, segurança no trabalho, entre outras áreas); (v) Gestão de pessoas (esta fase é a mais moderna, em função da aplicação nas organizações e a sua própria concepção, pois este modelo recai sobre a valorização do homem como sendo a base da existência das organizações, integrando os processos e políticas voltadas à motivação dos funcionários e fazer com que participem ativamente nos negócios. Também denominada algumas vezes como gestão do capital humano, gestão de talentos, etc.).

Sekiou *et. Al.* (2001 *apud* Samba, 2025), afirma que na segunda metade do século XIX, os empregadores tomaram consciência dos problemas sociais provocados pela industrialização, oferecendo assistência aos seus trabalhadores para resolver os seus problemas sociais. Surgem assim os primeiros serviços especializados de gestão de recursos humanos, em que a sua principal função era a de gerir e controlar todos os trabalhadores. Relativamente à evolução desta denominação de gestão de pessoal para gestão de recursos humanos, Besseyre des Horts (1987 *apud* Coelho, Silva e Picaró, 2016), desenvolve uma cronologia na qual define cinco fases distintas:

- I. A primeira fase a partir do início do século XX até à primeira guerra mundial, em que o termo utilizado era o de “Administração de Pessoal”;
- II. Na segunda fase, que decorreu entre as duas guerras mundiais, a designação adotada era a de “Direção das Relações Sociais ou Industriais”, com especial atenção à gestão das relações entre parceiros sociais e negociações contratuais;
- III. Na terceira fase, entre as décadas de 50 e 60, a designação era a de “Direção de Relações Humanas”, devido ao aumento de legislação de natureza social;
- IV. Na quarta fase, a partir do final da década de 60 até à década de 80, a “Direção de Pessoal” como então era designada, assumiu uma maior importância na gestão global das organizações, passando os profissionais dedicados a esta área a adquirirem um estatuto de gestores;



- V. A última fase, por sua vez, inicia-se na década de 80 e decorre até aos dias de hoje, em que a designada de “Direção de Recursos Humanos” valoriza as pessoas, passando estas a ser encaradas como um investimento que deve ser mobilizado e desenvolvido.

Vários os cientistas afirmam que atualmente a GRH, é entendida como um conjunto de práticas integradas voltadas à provisão, desenvolvimento, retenção e valorização do capital humano, articulando dimensões técnicas e relacionais com impacto direto na estratégia organizacional (Chiavenato (2020); Dutra, (2014); Marras (2017)). O modelo de competências (Le Boterf, 2003; Dutra, 2014) e a teoria da vantagem competitiva baseada em recursos (Barney, 1991) fundamentam a centralidade do talento humano na inovação e sustentabilidade das organizações.

Ulrich (1997), propõe uma atuação da GRH em múltiplas frentes, como parceiro estratégico, defensor dos empregados, agente de mudança e especialista em processos, o que exige dos profissionais uma visão holística e proativa. Já Wright e McMahan (2011), defendem que a eficácia do RH está vinculada à sua capacidade de alinhar práticas à estratégia organizacional e às necessidades contextuais.

No entanto, em contextos emergentes e institucionalmente frágeis como o angolano, a aplicação desses modelos exige adaptações críticas. A pesquisa de Tshilombo (2020), demonstra que a rigidez legislativa, a centralização administrativa, o patrimonialismo e a escassez de infraestrutura tecnológica limitam a atuação estratégica do RH nas organizações públicas e privadas africanas. Adicionalmente, fatores como o clientelismo político e a baixa qualificação de quadros dificultam a consolidação de uma cultura organizacional orientada por mérito, inovação e accountability.

Robbins & Judge (2019) e Marras (2017) alertam que a transposição de modelos globais de RH para realidades locais sem a devida contextualização cultural e institucional tende ao fracasso. Em Angola, práticas como avaliação de desempenho, recrutamento por competências, coaching interno ou gestão por metas requerem reformas normativas, fortalecimento da cultura de transparência e investimentos na capacitação técnica e ética dos gestores.

3.3 A GRH E O ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA

Nos últimos anos, Angola tem avançado na oferta de cursos de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, buscando formar profissionais aptos a responder aos desafios contemporâneos da função. No entanto, os dados da presente pesquisa revelam críticas recorrentes ao excesso de teorização, à distância entre os conteúdos programáticos e a realidade do mercado de trabalho, e à ausência de práticas integradas de ensino-aprendizagem.

O ensino da GRH em Angola deve ser revisto sob três eixos centrais:



- **Curricular:** atualização dos conteúdos com inclusão de disciplinas como tecnologia em RH, gestão de desempenho, sustentabilidade organizacional e ética pública;
- **Metodológico:** adoção de metodologias ativas (estudos de caso, simulações, aprendizagem baseada em problemas) e uso de plataformas digitais;
- **Estrutural:** fortalecimento das parcerias universidade-empresa-governo, criação de centros de estágio e inovação em RH, e incentivo à produção científica aplicada.

A valorização da GRH nos programas de pós-graduação pode contribuir decisivamente para a transformação das práticas organizacionais em Angola, especialmente se ancorada em diagnósticos empíricos e aproximações pedagógicas contextualmente relevantes.

4 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, adequada à compreensão das percepções, compreensões e expectativas de estudantes de mestrado em relação às práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em contextos organizacionais distintos. A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pelo objetivo de captar, com profundidade e densidade interpretativa, a complexidade das experiências e representações dos participantes.

A população da pesquisa foi composta por uma turma de 37 estudantes do curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos numa das Instituições de Ensino Superior de Angola, com inserção profissional em diferentes setores, como educação, administração pública, setor bancário, psicologia e consultoria. Tal diversidade profissional favoreceu a produção de um corpus heterogêneo e representativo da realidade do ensino e da prática da GRH em Angola.

4.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Utilizou-se um questionário semiestruturado, com perguntas abertas, desenvolvido para capturar tanto o perfil profissional dos participantes quanto suas percepções sobre: (1) práticas de GRH, (2) diferenças entre os setores público e privado, (3) desafios organizacionais, e (4) expectativas quanto à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no mestrado.

4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo com categorias emergentes, conforme proposto por Bardin (2011). As respostas foram organizadas em três blocos temáticos:

- (i) Perfil dos participantes;
- (ii) compreensão das práticas de GRH;
- (iii) expectativas profissionais.



Para ampliar a validade interpretativa, recorreu-se à triangulação por observação indireta dos perfis profissionais declarados, o que possibilitou aprofundar a análise contextual e funcional das respostas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 PERFIL ACADÊMICO E PROFISSIONAL

A análise do perfil dos respondentes revela que 54% são homens e 46% mulheres, e 89,2% deles estão inseridos no mercado de trabalho, o que caracteriza a amostra como profissionalmente ativa. As áreas de atuação predominantes são Educação, Recursos Humanos, Psicologia e Banca, com 67,6% dos participantes possuindo experiência prévia em RH. Esses dados indicam que o curso de mestrado é procurado tanto para especialização quanto para requalificação, confirmando o caráter transversal da GRH e seu apelo a diferentes perfis profissionais. O fato de a maioria atuar profissionalmente fortalece a qualidade das percepções obtidas, pois são ancoradas em vivências práticas.

5.2 COMPREENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH (GERH)

As definições oferecidas pelos estudantes revelam três categorias principais de acordo com a (tabela 1):

Tabela 1: Conceitualização sobre GERH desde perspectiva dos mestrandos.

Categoria	Percentual	Exemplos
Alinhamento Estratégico	60%	“Integração entre políticas de RH e objetivos organizacionais.”
Humanização e Mediação	30%	“Serviço de sacerdócio entre liderança e colaboradores.”
Foco em Processos	10%	“Conjunto de práticas para garantir eficiência organizacional.”

Fonte: o autor.

Observa-se, maioritariamente, uma associação entre GRH e resultados estratégicos, conforme defendido por Ulrich (1997), embora também emergem visões humanizadas, evidenciando uma leitura que reconhece tanto os elementos técnicos quanto os relacionais da função de RH. Tal equilíbrio é desejável em contextos como o angolano, onde a sensibilidade cultural e os desafios estruturais exigem gestores com competências amplas e integradas.

5.3 DIFERENÇAS ENTRE O SETOR PÚBLICO E O PRIVADO

As comparações entre os setores revelam percepções críticas fundamentadas na experiência profissional dos respondentes conforme a (tabela 2):



Tabela 2: Diferenças declaradas pelos mestrandos entre o Setor Público e Privado de Angola.

Critério	Setor Público	Setor Privado
Recrutamento	Concursos lentos, politizados (80%)	Ágil, baseado em competências (70%)
Cultura Organizacional	Hierarquizada, rígida (75%)	Orientada a resultados, inovadora (85%)
Remuneração	Fixa, sem incentivos (90%)	Variável, com bônus e benefícios (60%)
Inovação	Limitada por normas e recursos (65%)	Uso de tecnologias e métodos flexíveis (55%)

Fonte: o autor.

A GRH no setor público é vista como pouco responsiva e fortemente dependente de regras estáticas, enquanto o setor privado é idealizado como mais eficiente. Entretanto, cabe ressaltar que essa idealização não ignora as desigualdades, informalidades e deficiências estruturais também existentes no setor privado, como reconhecido na literatura (Marras, 2017; Robbins & Judge, 2019). A continuação na tabela 3, se podem observar as expressões de como os estudantes entendem de como é que eles podem aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso.

5.4 EXPECTATIVAS DE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Tabela 3: Expectativas de Aplicação do Conhecimento adquirido pelos mestrandos durante o curso.

Aplicabilidade	Percentual	Descrição
Consultoria Interna	40%	Aplicação dos saberes para formulação de pareceres técnicos e estratégias.
Desenvolvimento de Equipes	30%	Formação contínua, liderança participativa e clima organizacional.
Integração Prática Contextualizada	20%	Adaptação de modelos internacionais às realidades locais.
Formação de Lideranças e Docência	10%	Uso do conhecimento em ambientes de ensino e capacitação institucional.

Fonte: o autor.

As respostas evidenciam um reposicionamento do profissional de RH como agente de transformação organizacional, indo além da atuação técnica e assumindo um papel consultivo, educativo e estratégico. Tal tendência está alinhada à visão contemporânea de RH como “*business partner*” (Ulrich, 1997).

5.5 DESAFIOS PARA A GRH EM ANGOLA

- Resistência à mudança organizacional (50%);
- Limitações tecnológicas e orçamentárias (30%);
- Excesso de burocracia normativa (10%);
- Politização e centralização das decisões de RH (10%).

Estes obstáculos estão diretamente associados às estruturas de governança e à cultura organizacional predominante no setor público, mas também aparecem em menor grau no setor privado. A literatura africana corrobora que a falta de meritocracia, a centralização excessiva e a baixa digitalização são gargalos críticos para a modernização da GRH (Tshilombo, 2020).



5.6 POLÍTICAS PRIORITÁRIAS PARA O FUTURO DA GRH EM ANGOLA

- Formação Contínua (80%) – associada à atualização técnica e requalificação;
- Inclusão e Diversidade (50%) – políticas de igualdade e combate à discriminação;
- Flexibilidade Laboral (40%) – modelos híbridos e foco no bem-estar;
- Remuneração Justa (10%) – valorização como estratégia de retenção de talentos.

A ênfase na formação contínua evidencia a influência da teoria do capital humano (Becker, 1993), enquanto as referências à inclusão e à flexibilidade demonstram a incorporação de tendências globais no debate sobre o futuro do trabalho.

5.7 PERCEÇÕES CRÍTICAS SOBRE O ENSINO SUPERIOR

- 70% dos participantes criticam o excesso de teoria e a baixa aplicabilidade prática.
- Propostas recorrentes incluem:
 - Introdução de estágios obrigatórios supervisionados;
 - Parcerias universidade-empresa para projetos reais;
 - Atualização curricular com foco em tendências contemporâneas;
 - Metodologias ativas como estudos de caso e simulações.

Essas críticas indicam um descompasso entre a formação acadêmica e os desafios organizacionais, sugerindo a necessidade de uma reforma nos programas de mestrado, com maior ênfase na prática profissional e na conexão com o mercado de trabalho.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo permitiu compreender, com base empírica, as percepções, o nível de compreensão e as expectativas de uma turma de estudantes de mestrado em Gestão de Recursos Humanos numa das instituições de ensino superior em Angola sobre as práticas de GRH nos setores público e privado. Ao combinar análise qualitativa com abordagem exploratória e descritiva, a pesquisa evidenciou a riqueza interpretativa desse grupo, que, por estar inserido simultaneamente em contextos acadêmicos e profissionais, revela uma leitura crítica, contextualizada e propositiva da realidade organizacional em que estão inseridos.

Os resultados demonstram que os estudantes reconhecem a centralidade estratégica da GRH para o desenvolvimento das instituições, mas apontam obstáculos significativos para sua efetivação. O setor público é amplamente percebido como burocratizado, politizado e resistente à mudança, enquanto o setor privado, embora mais dinâmico, ainda apresenta fragilidades quanto à institucionalização de práticas modernas e inclusivas. Além disso, foram identificadas lacunas



importantes na formação superior, como o excesso de teoria descontextualizada, a escassez de experiências práticas e a baixa conexão com os desafios reais do mercado de trabalho.

A partir dessa análise, destacam-se quatro eixos prioritários para o aprimoramento da GRH em Angola:

1. Reformas estruturais no setor público: revisão dos modelos de recrutamento e progressão na carreira, fortalecimento da meritocracia, redução da influência política e estímulo à inovação na administração pública;
2. Modernização das práticas no setor privado: incentivo à adoção de tecnologias de RH, promoção da equidade interna, valorização do desenvolvimento de talentos e criação de ambientes organizacionais mais inclusivos e sustentáveis;
3. Reestruturação dos programas de mestrado: inclusão de metodologias ativas de aprendizagem (estudos de caso, simulações, projetos de campo), oferta de estágios supervisionados, maior aproximação com organizações empregadoras e atualização curricular permanente;
4. Desenvolvimento de competências estratégicas: fomento a habilidades como pensamento crítico, ética profissional, liderança transformacional, análise de dados em RH, e capacidade de mediação e resolução de conflitos em contextos institucionais complexos.

Além disso, recomenda-se a implementação de estudos longitudinais por coorte de estudantes, com o objetivo de monitorar a evolução das percepções ao longo do tempo, avaliar o impacto das reformas pedagógicas e gerar inteligência educacional aplicada à gestão dos programas de pós-graduação. Essa base de dados permitirá análises comparativas entre turmas, instituições e regiões, subsidiando políticas educacionais mais responsivas às necessidades do país.

Em síntese, este artigo reforça a importância de alinhar a formação acadêmica em GRH às demandas concretas das organizações angolanas, promovendo uma cultura de aprendizagem aplicada, inovação institucional e valorização efetiva do capital humano. A profissionalização da GRH, tanto no setor público quanto no privado, depende da integração entre universidade, empresas e Estado um compromisso coletivo que precisa ser continuamente construído, avaliado e aprimorado.



REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Psicologia social do trabalho e das organizações*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coelho, A., Silva, A., & Picaró, A. (2016). Gestão de Recursos Humanos: Uma abordagem integrada e contextualizada. In *Revista Científica Lusófona de Educação*.
- Dutra, J. S. (2014). *Gestão por competências: Um modelo avançado para a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A. (2015). *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas e Privadas: diferenças e semelhanças*. Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa.
- Le Boterf, G. (2003). *Construir as competências individuais e coletivas*. Porto Alegre: Artmed.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico* (14ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional* (18ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Samba, Z. (2025). *Gestão de Recursos Humanos: O novo universo de gestão de pessoas* (2ª ed.). Curitiba: JM editora.
- Tshilombo, J. M. (2020). Práticas de gestão de recursos humanos em contextos africanos: dilemas, adaptação e inovação. *Revista Africana de Ciências Sociais*, 5(2), 45–66.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.

