

A sociabilidade como determinante na melhoria do ambiente laboral: Uma análise das práticas de recursos humanos nas instituições públicas em Angola

The sociability as a determinant in improving the work environment: An analysis of human resources practices in public institutions in Angola

Bernardo Xavier Caxito Malanga¹
Osvaldina Luisa Luzendo²

Resumo

Este estudo investiga o papel da sociabilidade como factor determinante na melhoria do ambiente laboral no sector público angolano, articulando conceitos sociológicos clássicos com a realidade organizacional pós-colonial africana. Partindo das perspectivas teóricas de Simmel e Agulhon e integrando o conceito de embeddedness de Granovetter e a filosofia relacional do Ubuntu, a pesquisa analisa como as interações informais entre colegas condicionam a eficácia das estruturas formais, a motivação e o bem-estar no trabalho. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) e descritiva-exploratória, com aplicação de questionário estruturado e questões abertas a colaboradores de instituições públicas. Os dados foram analisados através de estatística descritiva e análise de conteúdo temática, triangulados com o referencial teórico. Os resultados revelam um ambiente laboral marcado por um paradoxo estrutural, uma sociabilidade informal robusta e altamente valorizada coexiste com uma percepção muito negativa dos sistemas formais de Gestão de Recursos Humanos. As relações entre pares são o principal factor de um bom ambiente, funcionando como rede de apoio e capital social que compensa as deficiências institucionais. Contudo, esta sociabilidade apresenta-se mais como um fim em si mesma do que como um meio instrumental para a produtividade, confirmando a visão simmeliana. Assim, a sociabilidade não é um simples componente a gerir, mas o eixo estruturante do ambiente laboral no contexto angolano, actuando simultaneamente como recurso, sintoma e estratégia adaptativa face a um sistema formal percebido como opaco e pouco meritocrático. A melhoria do ambiente não passa pela substituição da lógica relacional por um modelo puramente formal-weberiano, mas pela sua institucionalização selectiva e inteligente. Recomenda-se, assim, uma dupla agenda: uma reforma credível dos sistemas de RH para construir justiça procedimental e confiança, combinada com a criação de mecanismos formais (ex.: fóruns de diálogo, programas de mentoria com base em tradições orais) que capturem e potencializem a energia relacional existente, canalizando-a para os fins do serviço público. O estudo evidencia que, em Angola, a construção de uma administração pública mais

¹ Sociólogo, discente do Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Angola. E-mail: bernardo.bxs@gmail.com. <https://orcid.org/0009-0009-5835-362X>

² Psicóloga, discente do Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Angola. E-mail: osvaldinaluzendo2@gmail.com. <https://orcid.org/0009-0000-2256-1130>

eficiente depende intrinsecamente do reconhecimento e da valorização estratégica da sua dimensão humana e relacional.

Palavras-chave: Sociabilidade; Ambiente Laboral; Gestão de Recursos Humanos; Sector Público.

Abstract

This study investigates the role of sociability as a determining factor in improving the work environment in the Angolan public sector, articulating classic sociological concepts with the post-colonial African organizational reality. Starting from the theoretical perspectives of Simmel and Agulhon and integrating Granovetter's concept of incorporation and the relational philosophy of Ubuntu, the research analyzes how informal interactions between colleagues condition the effectiveness of formal structures, motivation, and well-being at work. Methodologically, a mixed (quantitative and qualitative) and descriptive-exploratory approach was adopted, with the application of a structured questionnaire and open-ended questions to employees of public institutions. The data were analyzed using descriptive statistics and thematic content analysis, triangulated with the theoretical framework. The results reveal a work environment marked by a structural paradox: a robust and highly valued informal sociability coexists with a very negative perception of formal Human Resource Management systems. Peer relationships are the main factor in a good work environment, functioning as a support network and social capital that compensates for institutional deficiencies. However, this sociability presents itself more as an end in itself than as an instrumental means for productivity, confirming the Simmelian view. Thus, sociability is not a simple component to be managed, but the structuring axis of the work environment in the Angolan context, acting simultaneously as a resource, symptom, and adaptive strategy in the face of a formal system perceived as opaque and lacking meritocracy. Improving the environment does not involve replacing relational logic with a purely formal-Weberian model, but rather its selective and intelligent institutionalization. Therefore, a dual agenda is recommended: a credible reform of HR systems to build procedural justice and trust, combined with the creation of formal mechanisms (e.g., dialogue forums, mentoring programs based on oral traditions) that capture and enhance existing relational energy, channeling it towards the ends of public service. The study shows that, in Angola, building a more efficient public administration intrinsically depends on the recognition and strategic valuation of its human and relational dimension.

Palavras-chave: Sociability; Work Environment; Human Resources Management; Public Sector.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente laboral nas instituições públicas angolanas constitui um campo de análise complexo, moldado pela interação entre estruturas formais de gestão e dinâmicas sociais profundamente enraizadas no tecido cultural pós-colonial. Enquanto os diagnósticos organizacionais frequentemente se concentram em dimensões técnicas, normativas ou de desempenho quantificável, a realidade quotidiana do trabalho é igualmente definida por um substrato relacional e informal que condiciona ou não a eficácia dos procedimentos, a motivação dos colaboradores e o próprio clima organizacional. Neste contexto, o conceito de sociabilidade emerge como uma categoria analítica fundamental para compreender como as

interações informais entre colegas actuam como uma força activa na configuração do ambiente de trabalho. Esta investigação posiciona-se, assim, na confluência entre a Sociologia e a Gestão de Recursos Humanos, com o propósito de compreender a influência da sociabilidade no ambiente laboral no sector público de Angola.

O estudo propõe-se responder de que modo a sociabilidade se constitui como um determinante na melhoria ou degradação do ambiente laboral nas instituições públicas angolanas? Esta questão desdobra-se em objectivos específicos que visam: caracterizar as percepções dos colaboradores sobre o ambiente laboral nas suas dimensões física e psicossocial; avaliar a importância e os padrões das relações informais no quotidiano profissional; investigar a tensão percebida entre a vitalidade dessas redes e a eficácia dos sistemas formais de Gestão de Recursos Humanos; e, por fim, identificar estratégias práticas para que a gestão possa reconhecer e potenciar este capital social, canalizando-o para a melhoria do clima organizacional e do desempenho institucional.

A relevância científica desta pesquisa reside na sua contribuição para uma integração teórica inovadora. Ela articula conceitos sociológicos clássicos, como a forma lúdica da socialização de Georg Simmel e a análise das formas associativas de Maurice Agulhon, com o conceito de *embeddedness* (imersão) de Mark Granovetter e o quadro filosófico-relacional do Ubuntu, comum a várias culturas africanas. No plano profissional e social, a investigação oferece um contributo tangível para gestores públicos e gestores de recursos humanos. Ao fornecer um diagnóstico baseado em evidências sobre o papel crucial das relações informais, o estudo serve como base para o desenho de políticas de pessoal, programas de desenvolvimento organizacional e estilos de liderança mais eficazes e culturalmente sintonizados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O Conceito de Sociabilidade como Forma Lúdica de Socialização

A sociabilidade pode ser entendida, numa primeira abordagem, como uma disposição inerente à condição humana, uma propensão natural para a vida colectiva que fundamenta o desejo de viver em sociedade. Contudo, esta visão inicial rapidamente se complexifica quando se considera que as relações humanas possuem um carácter historicamente construído. Como observam Doré e Ribeiro (2019), estudar a sociabilidade implica analisar as suas formas concretas de manifestação, especificamente as instituições, os rituais, as práticas que variam

consoante os contextos sociais, políticos e culturais, materializando-se de modo específico em cada tempo e espaço.

Para além de fenómeno social, a sociabilidade é também um conceito académico com uma trajetória intelectual própria. Ribeiro (2019) defende a necessidade de traçar uma genealogia do termo, assinalando que o seu uso frequente nem sempre é acompanhado de rigor conceptual, o que pode gerar ambiguidade metodológica.

Uma das contribuições fundadoras do conceito de Sociabilidade é a de Georg Simmel, para quem a sociabilidade representava "a forma lúdica da socialização", isto é, a interacção desinteressada e prazerosa entre indivíduos, desligada de fins utilitários (Simmel, apud Pirozi e Júnior, 2017).

Nota-se que esta perspectiva apresentada por Simmel, a sociedade constitui-se por um conjunto infinito de interações, sem vias de acesso privilegiadas, organizada sincronicamente numa multiplicidade de relações, a que posteriormente trataremos por abordagem micro-sociológica.

Outra abordagem influente é a de Agulhon (2019), que se apropria do conceito para estudar a vida associativa e os seus nexos com processos políticos, vendo na vitalidade das associações um indicador de democratização e mudança social, o que enfatiza a acção grupal ou institucional e a influência destes no comportamento humano.

Estas duas perspectivas, a micro-sociológica de Simmel e a histórico-institucional de Agulhon, oferecem ferramentas complementares para analisar o mundo laboral. A primeira permite focar as micro-interações informais e os afectos do quotidiano profissional, ao passo que a segunda convida a examinar como as formas de associação no trabalho refletem e influenciam dinâmicas mais amplas de poder e identidade.

No contexto laboral, esta dupla dimensão manifesta-se de forma evidente. Se, por um lado, o trabalho agrupa pessoas em função de necessidades produtivas, por outro, gera culturas organizacionais, códigos de conduta e redes informais historicamente moldadas tal como defende Mafessoli (1994).

A sociabilidade no trabalho envolve, assim, a criação de identidades colectivas, a negociação de hierarquias e a produção de sentidos partilhados, exigindo atenção tanto às equipas formais como aos grupos informais.

Um eixo central na compreensão deste conceito é a tensão entre sociabilidades informais e as suas expressões institucionalizadas. Agulhon (2019) descreve uma evolução progressiva, em que práticas espontâneas (como reuniões em cafés) tendem a dar lugar a formas organizadas e formais (associações voluntárias). Esta passagem, que não é neutra, envolve a criação de regras e hierarquias, transformando a convivência espontânea numa estrutura social reconhecível.

Embora os marcos teóricos de Simmel e Agulhon, complementados pela literatura sobre ambiente laboral, forneçam uma base sólida para a análise, uma investigação aplicada ao sector público angolano exige uma navegação conceptual mais matizada e crítica. A simples transposição de conceitos gerais para um contexto específico pode ocultar dinâmicas sociais profundas e, consequentemente, levar a diagnósticos simplistas ou a propostas de intervenção ineficazes.

O conceito de Capital Social emerge como fundamental nesta tarefa. Definido por Pierre Bourdieu como o conjunto dos recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútua aquisição e reconhecimento, o capital social, segundo Ferrarezi (2003) oferece uma métrica poderosa para avaliar o valor relacional de uma organização. No ambiente laboral, este capital manifesta-se através de duas tipologias de ligações, ambas essenciais: as ligações fortes, que correspondem a redes densas de confiança e apoio mútuo, tipicamente no seio de uma equipa coesa; e as ligações fracas, que são conexões mais pontuais entre departamentos ou unidades, frequentemente responsáveis pela circulação de informação nova e pela promoção da inovação.

2.1.1. A autonomia das interações humanas face às estruturas formais

A relação entre as interações sociais e as estruturas formais é uma questão clássica da teoria social. Segundo Granovetter (2007), num extremo do espectro teórico situa-se a tradição utilitarista, que pressupõe um comportamento racional e de interesse pessoal minimamente afetado pelas relações sociais. No extremo oposto, encontra-se a proposta da imersão (*embeddedness*), que argumenta que os comportamentos e as instituições são profundamente compelidos pelas relações sociais contínuas, não podendo ser entendidos como elementos independentes.

Para Granovetter (2007), as pessoas são decisivamente sensíveis às opiniões dos outros, obedecendo a sistemas de normas e valores interiorizados através da socialização. Quando estas regras interiorizadas são de origem social, abrem espaço para um comportamento orientado por normas colectivamente determinadas, demonstrando a autonomia relativa e a força das interações humanas na modelação do comportamento face aos sistemas formais.

Pelo lado da imersão social, como destacado pelo autor, as interações contínuas e as normas interiorizadas moldam profundamente a acção colectiva no trabalho. A socialização organizacional não se resume à aprendizagem de funções técnicas, envolve a absorção de valores, códigos de conduta e expectativas partilhadas pelo grupo. Por exemplo, a cooperação entre colegas, a adesão a práticas informais de apoio ou a resistência a mudanças impostas pela gestão frequentemente decorrem menos de cálculos individuais e mais de uma identidade colectiva e de obrigações morais construídas no dia a dia. Neste contexto, as estruturas formais como regulamentos ou hierarquias são constantemente reinterpretadas, adaptadas ou até subvertidas pela força das redes de relação.

Na prática, a sociabilidade no trabalho reside justamente na interacção dialética entre esses dois polos. Embora as estruturas formais estabeleçam o cenário institucional, é através das relações sociais que os indivíduos negociam sentidos, criam espaços de autonomia e conferem eficácia (ou disfunção) às regras oficiais. A produtividade, a inovação e o bem-estar laboral dependem, assim, não apenas de desenhos organizacionais racionais, mas da qualidade das interações, da confiança construída e da capacidade de os actores sociais combinarem interesses individuais com normas colectivas. Desse modo, o ambiente de trabalho torna-se um campo privilegiado para observar como a agência humana, socialmente embebida, resiste, modifica e dá vida às estruturas formais.

2.2. Ambiente Laboral

O ambiente laboral, enquanto parte integrante e indivisível do meio ambiente geral, é constituído por um conjunto de condições físicas, psíquicas e sociais que influenciam o desenvolvimento e o bem-estar dos seres humanos, conforme defende Monteiro (2019). Este ambiente é, portanto, um palco central e estratégico para a Gestão de Recursos Humanos, uma

vez que a eficácia de todos os processos de gestão de pessoas está intrinsecamente ligada à qualidade do contexto em que ocorrem.

Contudo, a dimensão psicológica e social do ambiente, frequentemente agrupada sob o conceito de clima organizacional, é igualmente crucial. Um clima positivo, marcado por confiança, respeito e cooperação, é moldado por factores como o estilo de liderança, a qualidade das relações interpessoais e a clareza das regras (Monteiro, 2019). O stresse no trabalho, identificado como um mal moderno, tem frequentemente raízes ambientais, como prazos irreais, falta de autonomia ou relacionamentos conflituosos, com consequências graves para a saúde individual e para a organização.

A ligação entre ambiente e aprendizagem organizacional é outro eixo analítico central. Um ambiente favorável à experimentação, à troca de ideias e à tolerância ao erro é condição essencial para que o conhecimento flua e se desenvolva (Monteiro, 2019). Esta aprendizagem social é vital para o desenvolvimento de competências organizacionais, que nascem da partilha de conhecimentos tácitos e explícitos.

Para Pedro (2006) os propósitos da Gestão de Recursos Humanos é a promoção de um ambiente laboral que uma vez analisados em seu conjunto, e dialogados continuamente com os responsáveis, sem perder de vista os propósitos maiores da organização. O ambiente laboral cada vez mais dinâmico das organizações requer profissionais competentes para impulsionar as pessoas e as organizações nos caminhos aparentemente paradoxais da produtividade, do lucro e do resultado, com a satisfação das necessidades humanas, da qualidade de vida e da responsabilidade sócio-ambiental.

Subjacente a todas estas dimensões, Monteiro (2019) afirma que está a cultura organizacional, o sistema de valores, crenças e hábitos que define a identidade da organização e funciona como o substrato mais profundo do ambiente, influenciando o tipo de comportamentos que são possíveis e desejáveis.

Já Samba (2025) defende que a construção de um ambiente laboral motivador resulte em altos níveis de produtividade e trazer satisfação às pessoas a curto e longo prazo, focalizando as seguintes acções: (i) estabelecer objectivos claros; (ii) promover o empoderamento; (iii) manter o relacionamento e comunicação; (iv) primar pelo reconhecimento e apreço; (v) elevar a moral e o entusiasmo e (vi) estimular o pensar antes de agir.

2.3. Sociabilidade e Ambiente Laboral

A interacção entre os funcionários é um pilar central na construção do ambiente organizacional, actuando como uma força activa que molda a atmosfera psicológica do trabalho. Quando pautada por comunicação aberta e ajuda mútua, a interacção gera um ciclo positivo que facilita a inovação e a resolução de problemas. Pelo contrário, ambientes marcados por competição desleal ou isolamento criam tensão e prejudicam a saúde emocional.

No domínio da aprendizagem organizacional, Monteiro (2019) diz que a interacção social revela-se como a ponte essencial para converter o conhecimento tácito individual em saber coletivo. A aprendizagem ocorre quando os colaboradores observam, conversam e trabalham em conjunto, sendo que a organização que facilita estes momentos, através de reuniões, mentoria ou espaços informais, está a investir na sua capacidade de inovar.

Para o autor, a relação entre interacção e competências é igualmente profunda. As competências organizacionais distintivas são frequentemente o resultado da combinação e integração de habilidades complementares através do trabalho em equipa. Promover equipas multidisciplinares e uma cultura de colaboração transforma a interacção numa ferramenta estratégica para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Stewart (1998) afirma que a qualidade das interações tem também um impacto direto na saúde psicológica no trabalho. Relações de apoio e respeito funcionam como um amortecedor contra as pressões laborais, enquanto conflitos mal resolvidos ou assédio são fontes de sofrimento e desgaste. Programas de integração e comunicação não violenta são, portanto, fundamentais para construir uma rede de apoio social que proteja o bem-estar e aumente o engajamento dos colaboradores.

Neste contexto, a gestão e a liderança surgem como agentes fundamentais para cultivar interações positivas. Ribeiro (2006) defende que compete aos líderes facilitar relacionamentos, modelar comportamentos respeitosos e criar estruturas – desde o desenho de espaços físicos até sistemas de avaliação – que incentivem a colaboração. Gerir estas interações é, assim, uma responsabilidade central da moderna Gestão de Recursos Humanos.

2.3.1. Factores psicossociais no trabalho: o apoio social e a coesão do grupo

Câmara e Rodrigues (2012) defendem que os factores psicossociais não são meras variáveis individuais, mas expressam formas de organização do trabalho profundamente marcadas pela precarização e intensificação do labor nas sociedades contemporâneas.

O conceito de factores psicossociais, além de envolver a complexibilidade dos elementos que concorrem para a organização do trabalho, Martínez e Latorre (2009) afirmam que se referem a condições de trabalho que, pela sua natureza, afectam a saúde mental e física do trabalhador, englobando desde a organização do trabalho até às relações interpessoais.

De acordo com Oliveira e Cavalcante (2022), os riscos psicossociais não são isolados, mas sim componentes de um sistema que afeta a saúde física e mental do trabalhador. Os principais factores são: (i) Conteúdo do Trabalho: refere-se à monotonia, ciclo curto de tarefas, trabalho fragmentado ou sem sentido, e a falta de utilização de competências; (ii) Carga e Ritmo de Trabalho: envolve o excesso ou escassez de trabalho, pressão de tempo elevada e prazos rígidos que não permitem pausas adequadas para recuperação; (iii) Horários: inclui o trabalho por turnos, horários noturnos, jornadas excessivamente longas e a falta de previsibilidade, que dificultam a conciliação com a vida familiar; (iv) Controle e Autonomia: a baixa participação nas tomadas de decisão e a falta de controle sobre o método ou ritmo de execução das tarefas são apontados como um dos maiores preditores de estresse; (v) Relações Interpessoais: a presença de isolamento físico ou social, conflitos com colegas e superiores, falta de apoio social e a ocorrência de violências psicológicas (assédio moral); (vi) Interface Trabalho-Família: as exigências conflitantes entre as responsabilidades profissionais e domésticas, exacerbadas pela falta de apoio organizacional para a vida privada.

Para que situações conflitantes no trabalho se resolvam de forma positiva, é necessário desenvolver técnicas de inteligência emocional que potenciem o apoio social e a coesão do grupo. Para tal, Andujar e Teixeira (2014) apontam várias técnicas fundamentais: (i) Autorrevelação, que implica partilhar pensamentos e sentimentos; (ii) Positividade, que combina a defesa das próprias opiniões com o respeito pelas dos outros; (iii) Escuta dinâmica, focada no que é realmente dito; (iv) Crítica construtiva; (v) Comunicação eficaz em equipa.

2.3.2. A influência das relações informais no ambiente laboral

As relações informais constituem um eixo estruturante e inevitável da dinâmica organizacional, exercendo uma profunda influência na motivação, na produtividade e no

clima laboral. Herdeira dos postulados da Teoria das Relações Humanas, a análise reconhece que o trabalhador é um ser social, cujo comportamento é moldado pelo grupo e por factores psicológicos.

Andujar e Teixeira (2014) apresentam a perspectiva sob a qual os laços espontâneos, as conversas informais e as normas grupais não escritas surgem como condicionantes poderosos do esforço coletivo, podendo a integração social elevar a disposição para produzir.

Os autores fundamentam que a abordagem contingencial, através da equação $C = f(P \times A)$, reforça esta ideia, posicionando o contexto informal como uma variável ambiental crucial que modera a aplicação das regras formais. Estas normas informais podem, assim, tanto reforçar os objectivos organizacionais, criando coesão, como contradizê-los, fomentando resistências. No entanto, Ferreira et. al. (2001) afirmam que a fórmula propõe que o comportamento não é um evento isolado, mas o resultado de uma interação dinâmica: (i) Comportamento: As ações, reações e o desempenho do indivíduo no trabalho; (ii) Função: Indica que o comportamento depende da interação entre as variáveis; (iii) Pessoa: As características internas (personalidade, valores, habilidades, motivação e expectativas); (iv) Ambiente: O contexto externo, que inclui tanto a estrutura formal (regras, cargos) quanto a estrutura informal (cultura, normas sociais, fofocas, coalizões).

Para Ferreira et. al. (2001) o trabalho não é apenas a execução de tarefas prescritas, mas um fenómeno social. Os autores defendem que as normas dos grupos, as amizades e as tensões de poder no são o que realmente determinam se uma regra formal será seguida ou sabotada. Se o trabalhador sente que o ambiente informal é acolhedor, os riscos psicossociais diminuem, mesmo com carga de trabalho alta. O conflito de papéis, a ambiguidade de funções e a sobrecarga podem ser variáveis que, dentro da equação, desequilibram o bem-estar.

A percepção humana, por seu lado, é facilmente distorcida no caldo das relações informais. Fenómenos como o efeito de halo, a projeção e a formação de estereótipos, alimentados pela convivência quotidiana, podem gerar mal-entendidos e prejudicar a colaboração. A primeira impressão, frequentemente formada nestes contextos, tende a cristalizar-se e a orientar interações futuras.

Andujar e Teixeira (2014) defendem que para gerir positivamente este universo informal, o feedback surge como uma ferramenta vital de regulação e aperfeiçoamento da comunicação. Praticado como um processo contínuo e bidirecional, o feedback bem

conduzido permite alinhar percepções e comportamentos, validando ou ajustando as impressões geradas no dia a dia.

Finalmente, a discussão conecta-se à inteligência emocional, competência fundamental para navegar nas relações informais. A capacidade de gerir emoções, praticar a empatia e construir confiança permite transformar as interações informais num ativo para a produtividade e a inovação. Em síntese, ignorar esta dimensão é contraproducente. A gestão eficaz exige uma compreensão estratégica das forças informais, criando condições para que evoluam no sentido da confiança, do respeito mútuo e da sinergia colectiva.

2.4. Gestão de Recursos Humanos no Sector Público Angolano: Contribuições para a Construção de Uma Política Laboral Endógena

A Gestão de Recursos Humanos nas instituições públicas angolanas constitui um sistema em profunda transformação, marcado por esforços de modernização, mas ainda condicionado por heranças estruturais e desafios persistentes. O quadro legal e institucional, sustentado pelo Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social (MAPTSS) e por instrumentos como o Estatuto da Função Pública visa formalizar e racionalizar processos essenciais sob o princípio da meritocracia.

Neste quadro, práticas como o nepotismo ou as nomeações por afinidade deixam de ser vistas como meras anomalias ou desvios éticos individuais. Elas revelam-se, antes, como manifestações estruturais de um sistema de governação onde a sociabilidade é instrumentalizada para acesso a recursos, cargos e proteção, corroendo sistematicamente os princípios da meritocracia e da impessoalidade do Estado.

A cultura do quietismo ou o receio de iniciativa referidos no diagnóstico angolano podem, assim, ser reinterpretados como estratégias racionais de autopreservação num ambiente onde a inovação ou a assunção de responsabilidade podem desafiar redes de poder informais entrincheiradas.

Em contraponto a uma visão exclusivamente deficitária, importa considerar filosofias relacionais africanas que podem constituir um substrato cultural positivo. Embora diverso nas suas expressões concretas entre povos, o conceito de Ubuntu (frequentemente glosado pela máxima "Umuntu ngumuntu ngabantu" – "Uma pessoa é uma pessoa através de outras

peças") enfatiza a interdependência humana, a primazia da comunidade e a busca da harmonia relacional tal como defende Mbeki (1995).

Nas organizações, este substrato pode favorecer naturalmente um forte sentido de solidariedade e apoio mútuo no grupo de pares, processos de decisão que valorizem o consenso e a voz colectiva, e uma grande importância atribuída à qualidade da relação pessoal, como alicerce indispensável para qualquer cooperação ou transação efetiva. Trata-se de uma gramática relacional distinta da do individualismo ocidental.

Revisitado pelo duplo prisma conceptual acima exposto que conjuga ferramentas contemporâneas de análise organizacional com uma sensibilidade histórico-cultural crítica, o panorama da Gestão de Recursos Humanos no sector público angolano ganha uma profundidade analítica superior, permitindo ir além do catálogo de problemas para uma compreensão sistémica das suas causas e possíveis vias de transformação.

O quadro legal angolano procura instituir um modelo weberiano ideal, assente na justiça processual e na meritocracia. Contudo, a sua implementação esbarra não apenas em obstáculos pontuais, mas num conflito de sistemas. De um lado, um sistema formal-legal, importado e promovido por organismos internacionais de cooperação. Do outro, persiste um sistema informal, profundamente enraizado na experiência social pós-colonial, que responde a lógicas de sobrevivência, lealdade pessoal e reciprocidade no seio de redes restritas. A já referida cultura do quietismo surge, nesta óptica, menos como um traço cultural passivo e mais como uma estratégia de acção prudente num campo organizacional onde a iniciativa individual pode ser percebida como uma ameaça às hierarquias informais, com possíveis consequências negativas para o agente.

Nesta transformação, o papel crítico da liderança é inultrapassável. Os gestores e dirigentes do serviço público têm a tarefa hercúlea de modelar novos comportamentos e de legitimar o novo sistema. A promoção de uma sociabilidade institucionalizada positiva, que sirva os fins públicos, exige que os líderes demonstrem justiça interacional absoluta no quotidiano e que reconheçam pública e consistentemente o mérito e o desempenho. Só através desta atuação íntegra e visível a confiança generalizada, que é a base de todo o capital social produtivo para o conjunto da organização, poderá começar a substituir o cinismo e a desconfiança que o neopatrimonialismo alimenta.

Por fim, a melhoria do ambiente laboral através da sociabilidade nas instituições públicas angolanas revela-se um projecto profundamente político e cultural, e não apenas técnico-administrativo. Exige muito mais do que a adoção de melhores práticas internacionais de RH. Exige uma engenharia social consciente e contextualizada que, compreendendo as raízes históricas e as ambiguidades culturais das atuais dinâmicas relacionais, consiga catalisar os aspetos positivos da sociabilidade angolana – o sentido de comunidade, a importância do diálogo, o valor da relação pessoal – para construir uma administração pública simultaneamente mais eficiente, meritocrática e humana.

3. METODOLOGIA

A presente investigação adoptou uma abordagem metodológica mista (qualitativa e quantitativa), permitindo uma compreensão abrangente e triangulada do fenómeno em estudo. Esta opção estratégica conjugou a capacidade de quantificação e generalização de padrões, própria dos métodos quantitativos, com a profundidade interpretativa e a captação de significados subjetivos, característica das abordagens qualitativas.

A nossa abordagem metodológica é considerada mista, alternando entre técnicas qualitativas à quantitativa, pois que, de acordo com Severino (2013), deve-se “a conjuntos de metodologias, envolvendo, eventualmente, diversas referências epistemológicas” (p. 103).

Dalfovo, et. al. (2008) explicam que a abordagem qualitativa difere, em princípio, da quantitativa, “à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias” (p. 7).

O estudo configura-se, assim, como uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória que visa mapear e analisar as percepções sobre a sociabilidade e o ambiente laboral num momento específico no tempo, sem intenção de estabelecer relações causais longitudinais.

Relativamente à técnica de recolha de dados, optamos por utilizar inquéritos por questionário que, de acordo com Marconi e Lakatos (2003) trata-se de um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador e, em geral, é enviado ao informante, por correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. Neste quesito, optamos por elaborar o questionário e disponibiliza-lo de forma virtual, sendo que os

investigados puderam acede-lo em qualquer local e período, via internet. O núcleo da recolha quantitativa consistiu num questionário estruturado, aplicado para avaliar e medir cinco dimensões-chave do ambiente laboral: as condições físicas e de segurança; o clima organizacional e as relações formais; a sociabilidade e as relações informais; os níveis de motivação e bem-estar; e o impacto percebido das políticas de Gestão de Recursos Humanos. Complementarmente, para captar a riqueza das experiências e opiniões, o instrumento incluiu questões abertas de carácter qualitativo, que solicitaram aos participantes a identificação dos principais factores para um bom ambiente de trabalho e a apresentação de sugestões concretas para a melhoria da sociabilidade e do clima organizacional.

A população-alvo do estudo foi definida como os colaboradores das instituições públicas angolanas. A partir deste universo, constituiu-se uma amostra não probabilística, por conveniência e acessibilidade, composta por 62 participantes.

Os procedimentos de análise e interpretação dos dados seguiram uma lógica de triangulação. Para os dados quantitativos, foi realizada uma análise estatística descritiva, calculando frequências, percentagens e médias para cada dimensão do questionário, o que permitiu hierarquizar as avaliações e identificar paradoxos, como a coexistência de elevada motivação intrínseca com baixo reconhecimento formal. Os dados qualitativos das questões abertas foram submetidos a uma análise de conteúdo temática, onde as respostas foram codificadas e agrupadas em categorias emergentes, como "Relações Interpessoais" ou "Comunicação". A fase de interpretação foi profundamente guiada por um enquadramento teórico integrado e crítico. Os resultados empíricos foram cotejados e interpretados à luz de conceitos fundamentais como a sociabilidade de Simmel, as formas associativas de Agulhon, a imersão (embeddedness) de Granovetter e a filosofia relacional do Ubuntu. Esta fundamentação permitiu transcender uma mera descrição dos dados, oferecendo uma interpretação contextualizada que relaciona as dinâmicas organizacionais observadas com as heranças históricas e as especificidades culturais do contexto pós-colonial angolano, evitando assim a aplicação acrítica de modelos teóricos ocidentais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. População e Amostra

Após tratamento e padronização dos dados demográficos, apresenta-se o perfil socioprofissional dos 62 participantes do estudo:

Tabela 1 – Dados sócio demográficos dos participantes.

VARIÁVEL	CATEGORIA	FREQUÊNCIA (n)	PERCENTAGEM (%)
SEXO	Masculino	46	74,20%
	Feminino	16	25,80%
FAIXA ETÁRIA	18-25 anos	10	16,10%
	26-35 anos	30	48,40%
	36-45 anos	22	35,50%
NÍVEL ACADÉMICO	Técnico Médio	12	19,30%
	Licenciatura	44	71,00%
	Mestrado	6	9,70%
INSTITUIÇÃO/SECTOR	Educação	50	80,60%
	Minas	4	6,60%
	Administração Pública	2	3,20%
	Comércio	2	3,20%
	Saúde	2	3,20%
	Outros	2	3,20%
TEMPO DE SERVIÇO	≤ 5 anos	24	38,70%
	6-15 anos	18	29,00%
	≥ 16 anos	20	32,30%

Fonte: Dados da Pesquisa

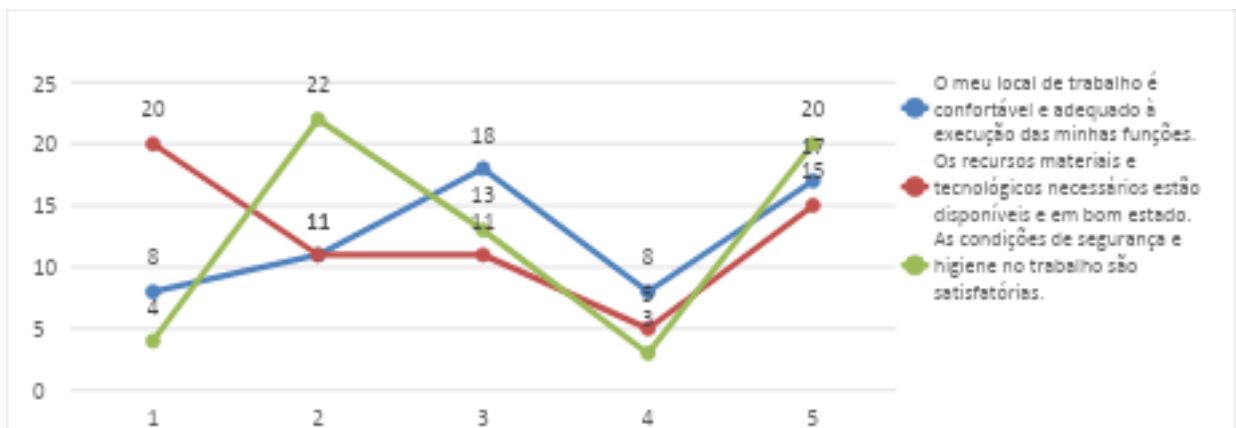
A análise dos dados sócio demográficos revela um perfil de amostra com as seguintes características predominantes: (i) A amostra é composta maioritariamente por respondentes do sexo masculino (74,2%), com uma concentração significativa no sector da Educação (80,6%), especificamente no Ministério da Educação. Esta concentração sector ial sugere que os resultados do estudo refletem predominantemente as percepções de profissionais deste ministério, o que constitui tanto uma especificidade contextual como uma limitação à generalização dos resultados para toda a administração pública angolana, aliás, constitui a maior força de trabalho nacional. (ii) A maioria dos participantes situa-se na faixa etária dos 26-45 anos (83,9%), representando a força laboral em fase de consolidação profissional. Quanto à experiência, verifica-se uma distribuição equilibrada entre profissionais com até 5 anos de serviço (38,7%) e aqueles com mais de 15 anos de experiência (32,3%), permitindo captar perspectivas tanto de colaboradores recentes como de profissionais veteranos. (iii) A amostra apresenta um elevado nível de escolarização, com 80,7% dos respondentes a

possuírem formação superior (Licenciatura ou Mestrado). Este elevado nível de qualificação pode potencialmente criar expectativas mais altas em relação às condições e ao ambiente laboral, influenciando as avaliações sobre a qualidade do trabalho na administração pública.

(iv) A experiência profissional mostra-se diversificada, abrangendo desde profissionais em fase de integração (≤ 5 anos) até colaboradores com trajetórias consolidadas (≥ 16 anos). Esta variedade permite analisar se as percepções sobre a sociabilidade e o ambiente laboral variam consoante o tempo de permanência na instituição.

4.2. Ambiente Físico e Condições de Trabalho

Figura 1 – Ambiente físico e condições de trabalho



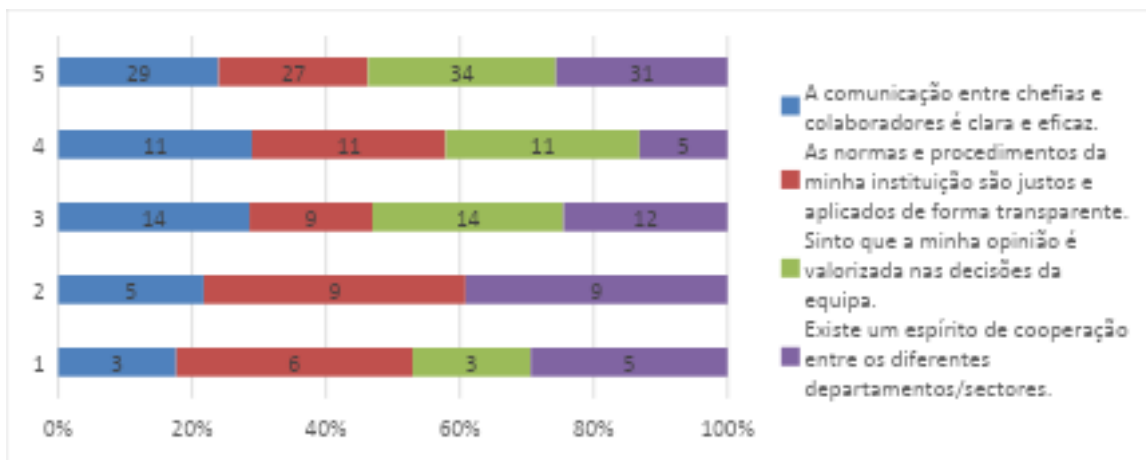
Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados revelam uma avaliação mediana (3.29) das condições materiais de trabalho, com especial fragilidade na disponibilidade de recursos (apenas 32% de avaliações positivas). Estes resultados materializam empiricamente as limitações estruturais descritas na análise contextual angolana, onde heranças estruturais e desafios persistentes criam um cenário de infraestrutura deficitária. Conforme Monteiro (2019) alerta, condições físicas inadequadas culminam em fadiga e queda de produtividade.

Contudo, o facto de as condições de segurança serem reactivamente melhor avaliadas (48% positivas) sugere uma priorização selectiva que pode refletir uma adaptação pragmática às restrições. Estes dados fundamentam a premissa de que o ambiente físico constitui o substrato material necessário, mas claramente insuficiente, para a construção de um ambiente laboral de qualidade, confirmando a sua posição como variável condicionante no modelo teórico.

4.3. Clima Organizacional e Relações Formais

Figura 2 – Clima organizacional e relações formais

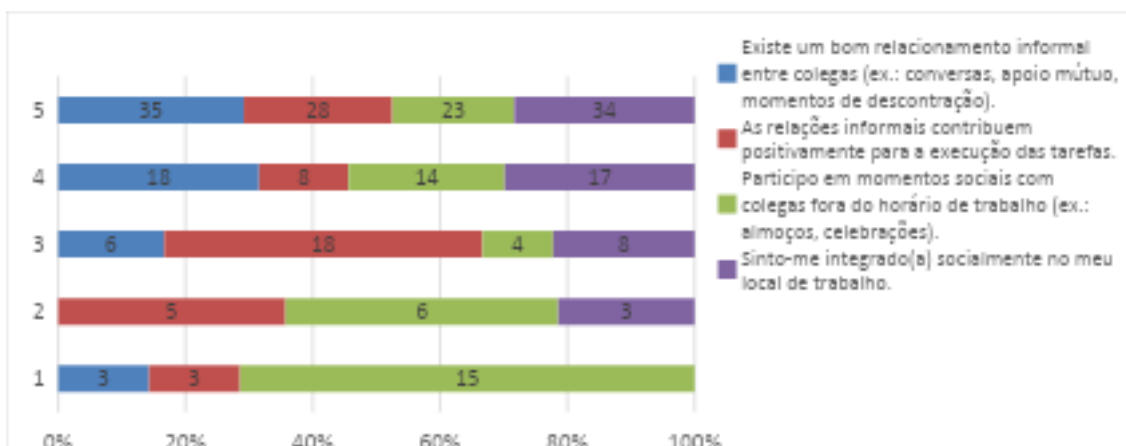


Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação moderadamente positiva deste grupo (3.66), destacando-se a valorização da opinião (73% positivas) e a cooperação interdepartamental, valida a perspectiva de Agulhon (2019) sobre a vitalidade das formas associativas no seio da organização. Estes resultados demonstram que, apesar dos desafios sistêmicos, existem micro-espacos onde a sociabilidade institucionalizada floresce, criando canais de participação e colaboração. A comunicação vertical menos bem avaliada (55% positivas), porém, expõe a tensão descrita por Granovetter (2007) entre interações sociais e estruturas formais: as relações horizontais são robustas, mas a ligação com a hierarquia formal apresenta fissuras. Isto ilustra a "autonomia relativa das interações humanas face às estruturas formais", onde a qualidade das relações entre pares desenvolve-se com certa independência dos canais oficiais de comunicação.

4.4. Sociabilidade e Relações Informais

Figura 3 – Sociabilidade e relações informais

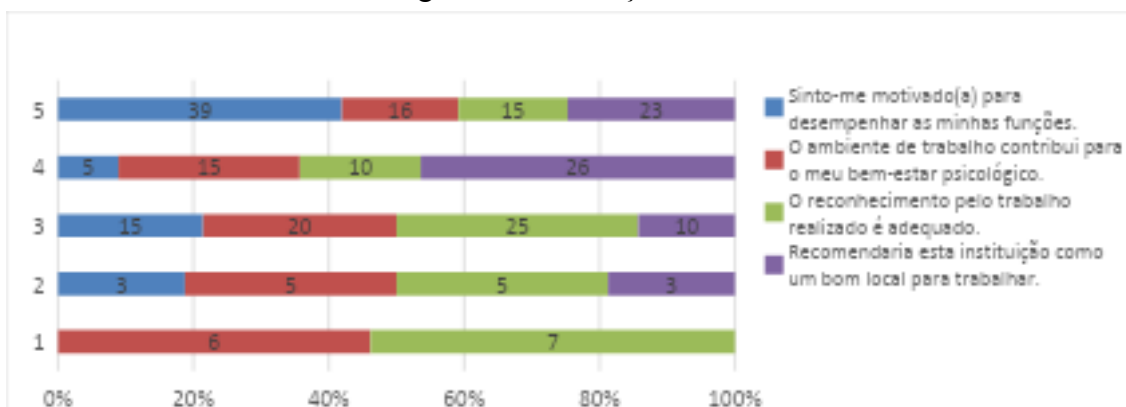


Fonte: Dados da Pesquisa

Com a média mais elevada (3.89) e 74% de respostas positivas sobre o relacionamento informal, estes dados oferecem a confirmação empírica mais robusta da tese central de Simmel. A sociabilidade manifesta-se efectivamente como a forma lúdica da socialização, valorizada intrinsecamente pelos colaboradores. A discrepância entre a elevada apreciação do convívio (4.27) e a percepção mais moderada da sua contribuição para as tarefas (3.55) é particularmente reveladora: confirma que a sociabilidade no contexto angolano é um fim em si mesma, não meramente um meio para a produtividade. Estes resultados também dão corpo ao conceito de *Ubuntu*, onde o "sentir-se integrado socialmente" (4.10) representa a materialização da filosofia "eu sou porque nós somos" no ambiente laboral, constituindo um capital social denso que funciona como amortecedor face a outras deficiências organizacionais.

4.5. Motivação e Bem-Estar

Figura 4 – Motivação e bem-estar

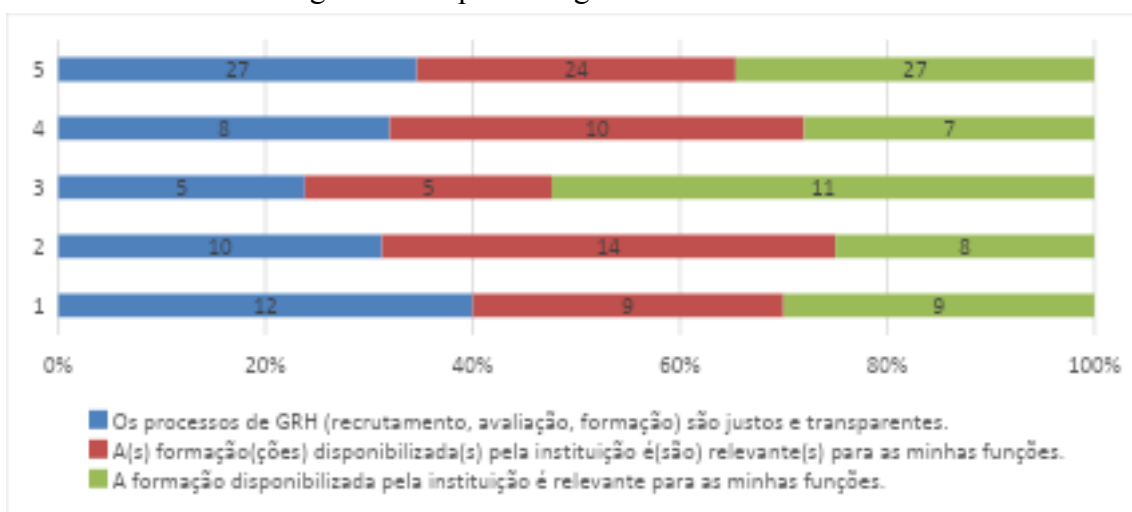


Fonte: Dados da Pesquisa

O paradoxo identificado – elevada motivação (66% positivas) coexiste com baixo reconhecimento formal (apenas 40% positivas) – ilustra na prática a teoria da "imersão" de Granovetter. A motivação dos colaboradores está profundamente imersa nas relações sociais do trabalho, alimentando-se mais do capital social e do sentido de pertença do que de incentivos formais. Este padrão desafia modelos puramente transacionais de motivação e corrobora a ideia de que, nas organizações públicas angolanas, o contrato psicológico é predominantemente relacional. A disposição para recomendar a instituição (66% positivas) apesar das críticas a outros aspetos revela uma lealdade de tipo comunitário, alinhada com os valores relacionais africanos, onde o compromisso com o grupo supera a insatisfação com as condições objetivas.

4.6. Impacto da Gestão de Recursos Humanos

Figura 5 – Impacto da gestão de recursos humanos



Fonte: Dados da Pesquisa

Como única dimensão com avaliação líquida negativa (37% positivas vs. 39% negativas), estes dados empirizam o diagnóstico do neo-patrimonialismo apresentado no enquadramento teórico. A percepção de injustiça e opacidade nos processos de Gestão de Recursos Humanos (apenas 36% positivas) materializa a "interferência de lógicas informais" que comprometem a transparência e a meritocracia. Esta deficiência do sistema formal contrasta dramaticamente com a robustez do sistema informal, criando a clivagem característica dos Estados pós-coloniais.

Os resultados confirmam que a Gestão de Recursos Humanos é percebida como o elo mais fraco da administração pública angolana, o que explica e justifica a centralidade da sociabilidade informal: quando os sistemas formais são vistos como disfuncionais, as redes informais tornam-se o principal mecanismo de regulação, apoio e progressão, assumindo funções que deveriam caber a instituições meritocráticas.

4.7. A Sociabilidade como Eixo Estruturante do Ambiente Laboral no Sector Público Angolano

A análise dos dados empíricos, quando cotejada com o quadro teórico e contextual desenvolvido, permite uma síntese integradora que vai além da mera descrição de resultados. Os padrões identificados revelam que a sociabilidade não é um simples componente do ambiente laboral, mas o seu eixo estruturante e a chave hermenêutica para compreender a dinâmica organizacional nas instituições públicas angolanas. A hierarquia clara das avaliações, onde a Sociabilidade (3.89) se destaca como dimensão mais forte e a Gestão de Recursos Humanos (3.07) emerge como a mais fraca, não reflete uma mera lista de pontos fortes e fracos, mas expressa uma lógica adaptativa profunda.

Esta configuração constitui a validação empírica da tensão teórica central entre o sistema formal e o sistema informal. A robustez das relações informais (com 74% dos inquiridos a reportarem um bom relacionamento) e a fraqueza percebida dos sistemas formais de gestão (com avaliação líquida negativa) materializam, no plano organizacional, o fenómeno do neo-patrimonialismo.

A sociabilidade floresce, em parte significativa, como uma estratégia de compensação e resiliência face a um aparelho burocrático considerado opaco, lento e potencialmente injusto. O capital social denso, alimentado por valores comunitários (*Ubuntu*), funciona como uma rede de segurança informal que fornece apoio, informação e sentido de pertença onde os sistemas formais falham em assegurá-los.

Contudo, a análise revela também os limites e ambiguidades desta sociabilidade. A discrepância entre o seu elevado valor relacional e a sua percebida utilidade instrumental, confirma a perspectiva de Simmel, segundo o qual trata-se, de facto, de uma forma lúdica da socialização, valorizada mais pelo prazer da convivência do que pela sua eficácia operacional

directa. Esta característica representa, simultaneamente, uma força (gera coesão e bem-estar) e uma fragilidade (pode não se traduzir automaticamente em ganhos de produtividade).

Consequentemente, a resposta à questão de investigação sobre o papel da sociabilidade como determinante na melhoria do ambiente laboral é complexa. Os dados indicam que a sociabilidade é menos um determinante a ser activado e mais uma realidade fundacional a ser reconhecida e canalizada. A melhoria do ambiente não resultará de tentativas de substituir a lógica relacional por uma lógica puramente formal-weberiana, um projecto fadado ao fracasso por ignorar o substrato cultural e as realidades sociais. Pelo contrário, o caminho apontado é o da institucionalização selectiva e inteligente, portanto, criar pontes entre a vitalidade das redes informais e a necessária racionalização dos processos públicos.

Isto implica uma dupla agenda para a Gestão de Recursos Humanos. Por um lado, uma reforma corajosa e credível dos seus próprios sistemas (recrutamento, avaliação, formação) para conquistar a confiança perdida e estabelecer padrões claros de meritocracia e justiça interacional. Por outro lado, o desenho de mecanismos formais que capturem e potencializem a energia da sociabilidade existente, através de fóruns de diálogo, programas de mentoria baseados em tradições orais, ou sistemas de reconhecimento que valorizem a colaboração e o apoio entre pares.

Só uma abordagem que compreenda a sociabilidade simultaneamente como recurso, sintoma e estratégia poderá catalisar a transformação do ambiente laboral no sector público angolano, rumo a uma administração que seja, efetivamente, mais eficiente por ser mais humana, e mais justa por ser mais próxima da realidade social que a sustenta.

4.8.Principais Factores para um Bom Ambiente de Trabalho

Tabela 2 – Factores para um bom ambiente de trabalho.

Categoria	Frequência	% (N=62)	Exemplos de Respostas
Relações Interpessoais & Cooperação	24	38,70%	Espírito de cooperação; Bom relacionamento; Trabalho em equipa; Respeito mútuo

Comunicação & Transparência	14	22,60%	Comunicação fluente e transparente; Comunicação clara e aberta
Liderança & Gestão	10	16,10%	Boa liderança; Lideranças que promovem bem-estar
Valorização & Desenvolvimento	8	12,90%	Valorização dos RH; Capacitação contínua; Meritocracia
Condições & Ética Profissional	6	9,70%	Condições básicas; Empatia e profissionalismo; Ética

Fonte: Dados da Pesquisa

As relações interpessoais emergem como o factor primordial para um bom ambiente de trabalho, representando 38,70% das respostas. Isto alinha-se directamente com os resultados quantitativos que destacaram a sociabilidade como a dimensão melhor avaliada.

A comunicação e a liderança aparecem como factores complementares, mas secundários, sugerindo que a qualidade das interações horizontais (entre pares) é percebida como mais crítica do que a qualidade das interações verticais (com a hierarquia). A valorização e as condições de trabalho, embora mencionadas, têm um peso relativo menor nas respostas espontâneas, indicando que, na percepção dos colaboradores, o factor humano-relacional precede o factor material ou sistémico.

4.9. Sugestões para Melhorar a Sociabilidade e o Clima Organizacional

Tabela 3 – Sugestões para melhorar a sociabilidade e o clima organizacional.

Categoria	Frequência	% (N=62)	Exemplos de Sugestões
Melhorar Comunicação & Feedback	20	32,30%	Criar canais claros; Promover feedback; Comunicação fluente
Promover Integração & Actividades Sociais	16	25,80%	Mais actividades sociais; Dinâmicas extra laboral; Intercâmbios
Valorizar & Formar Pessoas	10	16,10%	Valorização do capital humano; Formação contínua; Meritocracia
Reforçar Liderança Ética & Participativa	10	16,10%	Liderança participativa; Ética profissional; Evitar autoritarismo
Melhorar Condições & Recursos	6	9,70%	Melhorar condições físicas; Assegurar recursos básicos

Fonte: Dados da Pesquisa

As sugestões dos colaboradores revelam uma consciência clara das lacunas e um caminho desejado para a reforma. A prioridade atribuída ao fortalecimento da comunicação (32,30%) corrobora os resultados quantitativos que identificaram a comunicação como uma dimensão crítica. Nota-se um apelo explícito à institucionalização de práticas relacionais positivas: os colaboradores não pedem menos sociabilidade, mas sim que esta seja canalizada através de mecanismos formais como canais de comunicação, feedback estruturado e actividades de integração promovidas pela organização. A ênfase na valorização e formação (16,10%) representa um directamente às falhas percebidas na Gestão de Recursos Humanos, sugerindo que os colaboradores anseiam por um sistema que reconheça e desenvolva o capital humano de forma justa e transparente.

A análise qualitativa permite ir além dos números, capturando as nuances e os significados que os colaboradores atribuem ao ambiente laboral. Em conjunto, as duas questões pintam um retrato coerente:

1. Os colaboradores identificam as relações interpessoais como o núcleo do bom ambiente e a comunicação deficiente como o principal obstáculo a superar. Isto cria um círculo virtuoso (ou vicioso) potencial: boas relações facilitam a comunicação, e boa comunicação fortalece as relações;
2. As sugestões não são revolucionárias, mas pragmáticas e focadas em processos. Os colaboradores não pedem mudanças radicais na cultura relacional (que valorizam), mas sim a criação de infraestruturas organizacionais (canais, feedback, formação, critérios de mérito) que deem suporte e direção a essa cultura. Isto reflete um desejo de ver a sociabilidade espontânea (de Simmel) transformar-se em sociabilidade institucionalizada positiva (de Agulhon);
3. Embora as relações entre pares sejam o coração do ambiente, a mudança é vista como dependente da ação da liderança e dos sistemas de gestão de recursos humanos. Há um apelo claro por líderes éticos e participativos e por processos de gestão de recursos humanos justos, exatamente as dimensões que receberam as piores avaliações quantitativas. Isto confirma que a confiança na liderança e na justiça organizacional é o pré-requisito para que a energia da sociabilidade seja plenamente aproveitada para os fins organizacionais.

Em suma, as vozes dos colaboradores ecoam e enriquecem a análise quantitativa. Elas confirmam que a rota para a melhoria do ambiente laboral no sector público angolano passa

por construir pontes de confiança: entre colegas, através de uma comunicação melhorada; e entre colaboradores e a instituição, através de uma liderança e uma gestão de recursos humanos percebidas como éticas, competentes e justas. A sociabilidade é o terreno fértil; a boa gestão é o agricultor que pode ajudá-la a dar os melhores frutos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo prendeu-se no pressuposto de que a sociabilidade constitui um factor determinante na configuração do ambiente laboral, procurando compreender as suas manifestações, dinâmicas e implicações no contexto específico das instituições públicas angolanas. Através de uma abordagem teórica que conjuga as perspetivas micro-sociológicas de Simmel, as análises histórico-institucionais de Agulhon, o conceito de *embeddedness* de Granovetter e a filosofia relacional do Ubuntu, e mediante uma investigação empírica mista junto de 62 colaboradores do sector público, foi possível não só confirmar a centralidade da sociabilidade, como também desvendar a complexidade paradoxal que a caracteriza neste ambiente pós-colonial.

A principal conclusão que emerge da análise é que a sociabilidade não é meramente um componente do ambiente laboral angolano, é o seu eixo estruturante e a chave hermenêutica para compreender a dinâmica organizacional. Os dados revelam um sistema dual e paradoxal. De um lado, uma rede informal de relações robusta, densa e intrinsecamente valorizada pelos colaboradores, que funciona como um capital social vital e, do outro, um sistema formal de Gestão de Recursos Humanos frágil, percecionado como opaco, lento e frequentemente injusto. Esta configuração materializa, no plano organizacional, a tensão clássica entre o formal e o informal, aqui tingida pelas especificidades do Estado pós-colonial, onde práticas neopatrimoniais podem coexistir e subverter as estruturas burocrático-rationais.

A filosofia do Ubuntu o qual enfatiza a interdependência, na comunidade e na harmonia relacional, fornece o substrato cultural que torna esta lógica não apenas compreensível, mas profundamente enraizada.

Contudo, a análise também revela os limites desta sociabilidade espontânea. A discrepância entre o seu alto valor relacional e a sua percebida utilidade instrumental indica que, tal como Simmel preconizava, ela é vivida predominantemente como uma forma lúdica,

um fim em si mesma. Enquanto gera coesão e bem-estar, não se traduz automaticamente em ganhos de eficiência ou inovação para a organização. Pelo contrário, pode, em certos contextos, perpetuar a resistência à mudança, o quietismo e a lealdade a redes particularistas em detrimento do mérito e do interesse público.

Perante este diagnóstico complexo, fica claro que a melhoria do ambiente laboral no sector público angolano não resultará de uma importação acrítica de modelos de gestão puramente formais, que ignorariam a realidade social profunda. Igualmente, não será suficiente gerir a sociabilidade como uma variável independente. O caminho indicado pelos dados é o da transformação e canalização estratégica. Isto implica uma intervenção deliberada e sensível ao contexto, que reconheça a energia da sociabilidade existente e a oriente para a consecução dos objectivos organizacionais.

Em síntese, a melhoria do ambiente laboral nas instituições públicas angolanas é um projeto profundamente político, cultural e de gestão. Exige a coragem para reformar os sistemas que geram desconfiança e a sabedoria para não desprezar, mas sim cultivar e orientar, as formas de relacionamento que dão sentido e resiliência ao trabalho. A sociabilidade, quando devidamente reconhecida e institucionalizada de forma inteligente, pode deixar de ser um simples refúgio face a um sistema disfuncional para se tornar o alicerce de uma administração pública simultaneamente mais humana, mais coesa e, conseqüentemente, mais eficaz no cumprimento da sua missão perante os cidadãos. O futuro de uma GRH transformadora em Angola dependerá da sua capacidade de operar nesta dialética complexa, construindo pontes de confiança onde hoje existem fossos de desconfiança entre o formal e o informal, entre o indivíduo e a comunidade, entre a herança cultural e as exigências de um Estado moderno e meritocrático.

REFERÊNCIAS

AGULHON, M. **A sociabilidade, a sociologia e a história**. Revista Ler História, [s. l.], n. 68, p. 11-28, 2019.

ANDUJAR, A. M.; TEIXEIRA, F. R. **Comportamento Humano no trabalho: apostila de curso**. São José: Instituto Federal de Santa Catarina, 2014.

CÂMARA, P. B.; RODRIGUES, J. **Gestão de stress e riscos psicossociais no trabalho**. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

DALFOVO, M. S.; PEREIRA, F. M.; RODRIGUES, A. S. **Metodologia de pesquisa: abordagens qualitativa e quantitativa**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

DORÉ, A.; RIBEIRO, L. C. **O que é Sociabilidade**. São Paulo: Editora Intermeios, 2019.

FERRAREZI, E. **Capital Social: conceitos e contribuições às políticas públicas**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 54, n. 4, p. 7-22, 2003. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1520/1/2003%20Vol.54%2Cn.4%20Ferrarezi.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2026.

FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J. G.; CAETANO, A. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.

GRANOVETTER, M. **Ação Econômica e Estrutura Social: O Problema da Imersão**. RAE-eletrônica, São Paulo, v. 6, n. 1, art. 9, 2007. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100007.pdf. Acesso em: 25 jan. 2026.

MAFFESOLI, M. **No Fundo das Aparências**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTÍNEZ, M. C.; LATORRE, M. do R. D. O. **Fatores psicossociais do trabalho e transtornos mentais entre trabalhadores da área de saúde**. Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 676-684, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102009000400015>. Acesso em: 25 jan. 2026.

MBIGI, L.; MAREE, J. **Ubuntu: the spirit of african transformation management**. [S. l.]: Knowledge Resources, 1995.

MONTEIRO, R. S. S. **Construindo um Ambiente Laboral Saudável**. Revista de Direitos Fundamentais nas Relações do Trabalho, Sociais e Empresariais, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 21-39, 2019.

OLIVEIRA, B. R. G. de; CAVALCANTE, B. E. B. (org.). **Riscos psicossociais e saúde mental no trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 2022. Disponível em: <https://antigo.fundacentro.gov.br/biblioteca/biblioteca-digital/publicacao/detalhe/2022/10/riscos-psicossociais-e-saude-mental-no-trabalho>. Acesso em: 25 jan. 2026.

PEDRO, W. J. A. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. Revista Uniara, Araraquara, n. 17/18, p. 153-162, 2006.

PIROZI, A. A.; JÚNIOR, P. J. S. **Georg Simmel: dimensões de um pensador e suas perspectivas científicas sensíveis ao modo de vida de uma sociedade complexa**. Revista Transformar, Itaperuna, v. 11, n. 2, p. 87-95, 2017. Disponível em:

<https://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/108>. Acesso em: 25 jan. 2026.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

SAMBA, Z. **Gestão de recursos humanos: o novo universo da gestão de pessoas**. 2. ed. [S. l.]: JM Editora, 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.