



DESVENDANDO MITOS E REALIDADES: CONSULTORIA DE RH NO MERCADO AFRICANO

Desde a sua criação em 2010, a PRI tem crescido em todo o continente em termos de abertura de escritórios, conclusão de projectos e conquista de clientes ao longo da sua mais de uma década de experiência. Durante este tempo, assistimos à tendência global de consultoria e terceirização de RH a ganhar força, permitindo que as organizações otimizem as suas funções de RH e se concentrem nos seus principais objectivos de negócio. A própria PRI tem vindo a expandir os seus serviços de acordo com esta tendência global e inclui agora duas áreas na categoria alargada de terceirização nomeadamente: o Desenvolvimento Organizacional e o Outsourcing de funções associadas a um departamento de RH. No entanto, apesar destes desenvolvimentos, quando se trata do mercado africano, existem vários equívocos e mitos em torno das práticas de RH e da utilização de consultores. Conhecendo o funcionamento do mercado, os especialistas em RH da PRI, Sula Gustavus (Consultora de RH), Emma Harvey (Directora de Desenvolvimento Organizacional) e Priyanshi Naik (Consultora de Recursos Humanos e Relações Laborais) partilharam as suas idéias sobre estes e outros tópicos relacionados.

Práticas de RH em África: Estruturas culturais e sociais únicas

Apesar de vivermos num mundo que tem sido, durante séculos, dominado por práticas e abordagens ocidentais, temos vindo a assistir

a uma ênfase crescente em práticas que respondem ao seu contexto imediato, em vez de se limitarem a replicar outras. Também não é de surpreender que, no domínio do RH, a compreensão das estruturas culturais e sociais únicas de uma região seja crucial

para a implementação e adaptação eficazes das práticas de consultoria de RH. Reflectindo sobre o mercado africano para o Desenvolvimento Organizacional, Sula desafia a noção de que as práticas de RH em África podem simplesmente seguir cegamente as abordagens internacionais estabelecidas, salientando a necessidade de compreender e adaptar-se às estruturas culturais e sociais únicas que informam o comportamento e as expectativas humanas. Sula fala da necessidade de ser ágil, "compreender e adaptar-se à cultura local é crucial. O que funciona num país ou região pode não funcionar necessariamente noutro. É importante ser flexível e adaptar as práticas de RH em conformidade."

Priyanshi, através da sua experiência na terceirização de RH, confirma que este facto também se aplica quando se terceiriza parte das funções de um departamento de RH e salienta como isso tem influência nas condições de trabalho que os clientes devem ter em conta. Lembra-nos que, por exemplo, "a cultura de trabalho informal prevalente em alguns países africanos promove um ambiente mais descontraído, com regimes de trabalho flexíveis e pausas prolongadas. Além disso, as práticas de RH em algumas regiões

do continente demonstram um maior enfoque no bem-estar e no apoio aos trabalhadores, com iniciativas como subsídios obrigatórios para alojamento, transporte e alimentação, bem como a introdução da obrigatoriedade de pagamento de indemnizações."

Sendo um negócio de pessoas, a consultoria de RH deve ser reactiva ao seu contexto social e cultural. Isto é necessário para garantir que as medidas sejam implementadas em resposta aos desafios socioeconómicos enfrentados pelos trabalhadores nos respectivos países, uma vez que tais medidas fazem parte de um investimento na produtividade e, por conseguinte, de uma via de desenvolvimento[1]. Além disso, temos testemunhado clientes que cometem erros dispendiosos ao entrarem ou desenvolverem as suas empresas em países onde não consideram as variações da legislatura e requisitos laborais locais.

Competências e conhecimentos limitados dos profissionais de RH

Se considerarmos a disponibilidade de consultores de RH qualificados e a vitalidade do ambiente de RH no continente em geral, torna-se claro que este se confronta com dois



As práticas de RH em algumas regiões do continente demonstram um maior enfoque no bem-estar e no apoio aos colaboradores, com iniciativas como subsídios obrigatórios para alojamento, transporte e alimentação, bem como a introdução da obrigatoriedade de pagamento de indemnizações.



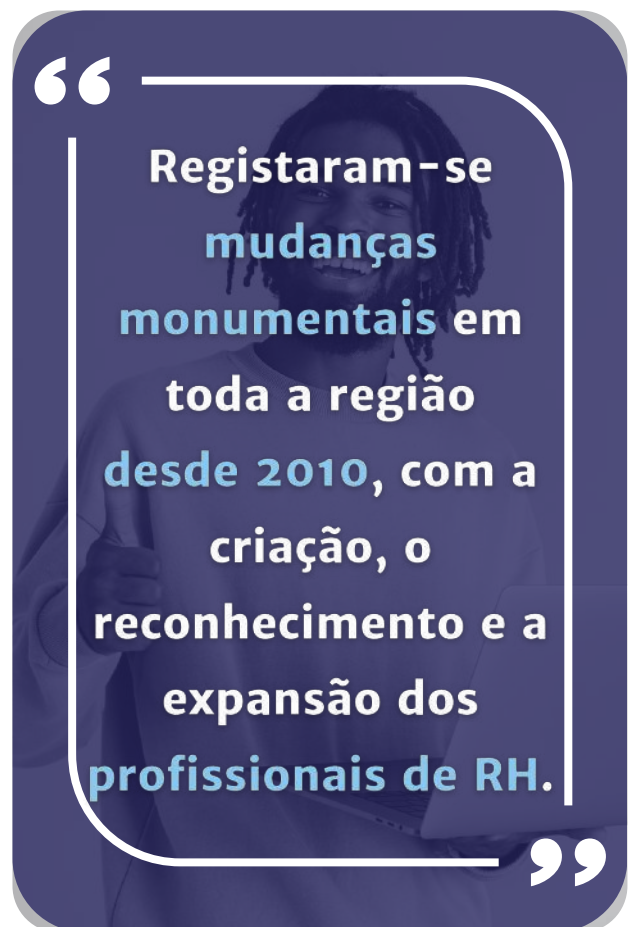
grandes problemas. O primeiro é um contexto em que as funções de RH nem sempre são consideradas prioritárias pelas organizações por inúmeras razões. Estas razões incluem, mas não se limitam a:

- Recursos limitados: As empresas podem ter recursos limitados e não dar prioridade às funções de RH.
- Conceitos errados: Algumas empresas podem considerar os RH como uma função essencialmente administrativa, negligenciando o seu valor estratégico para o crescimento da organização.
- Concentrar-se noutras prioridades: Em sectores de atividade de ritmo acelerado ou em tempos de crise, as iniciativas de RH podem ser colocadas em segundo plano face aos desafios da empresa.
- Falta de alinhamento: As metas e objectivos dos RH podem não estar bem alinhados com a estratégia global da empresa, o que leva à sua desvalorização.
- Foco a curto prazo: As empresas podem dar prioridade aos retornos financeiros a curto prazo em detrimento dos investimentos a longo prazo ligados ao RH, o que pode ter impacto na retenção e no empenho dos trabalhadores.

Por exemplo, as startups têm sido fundamentais para a aceleração do desenvolvimento económico na região – atraindo investidores, criando empregos e servindo as necessidades únicas e não satisfeitas dos mercados africanos. A falta de prioridade dada aos RH pelas empresas pode ter repercussões significativas no crescimento do sector dos RH e na afluência de novos profissionais.

Este pode ser identificado como o segundo maior problema enfrentado pelo nosso sector. Com o subinvestimento em iniciativas de RH, o sector pode sofrer uma expansão limitada e oportunidades de emprego reduzidas. Além disso, o facto de as empresas negligenciarem

os RH pode conduzir a um défice de competências e conhecimentos, dificultando a inovação e o desenvolvimento neste domínio. Esta situação não só prejudica o crescimento destas organizações, mas, como Emma confirma, também agrava o lento crescimento de profissionais de RH qualificados que entram no mercado, perpetuando a actual escassez de competências.



No entanto, registaram-se mudanças monumentais em toda a região desde 2010, com a criação, o reconhecimento e a expansão dos profissionais de RH e o seu mandato para profissionalizar e normalizar as práticas de RH nas suas jurisdições. Estas incluem a expansão da autoridade do Instituto de Recursos Humanos da Zâmbia através da Lei de Gestão de Recursos Humanos do Instituto da Zâmbia o de 2022,[3] o desenvolvimento do primeiro quadro nacional de Normas e Auditoria de RH do continente

pelo Conselho Sul-Africano de Práticas de Recursos Humanos em 2014,[4] e a implementação da Lei dos Profissionais de Recursos Humanos n.º 52 de 2012 pelo Governo Queniano[5].

Ao abordar sobre estas mudanças, Emma destaca a sua própria experiência em projectos de desenvolvimento organizacional na Zâmbia, o que ilustra claramente que os profissionais de RH em África, apesar de escassos, possuem conjuntos de competências diversas e valiosas. Estes desenvolvimentos no RH permitem que os profissionais desta área enfrentem os desafios e complexidades únicos da região, ao mesmo tempo que fornecem soluções de RH eficazes e impulsionam o sucesso organizacional.

Este facto é ainda confirmado pelo historial do seu departamento na gestão da mudança, na implementação de iniciativas de desenvolvimento organizacional e na condução de programas de formação bem sucedidos para os clientes. O estabelecimento proactivo de uma profissão de renome ajuda a desenvolver o mercado de RH na região, criando confiança no valor acrescentado dos

consultores profissionais de RH e nas relações mutuamente benéficas resultantes. Priyashi expande esta realidade ao salientar o número crescente de empresas africanas que dão prioridade a departamentos de RH bem estabelecidos, quer sejam internos ou subcontratados, com profissionais qualificados que se esforçam por alinhar as suas práticas com as normas do sector e se adaptam às mudanças e às melhores práticas. No entanto, ela acrescenta: "É essencial que as empresas invistam no desenvolvimento profissional contínuo e se envolvam em redes profissionais para melhorar o talento dos RH e navegar nas realidades de competências e conhecimentos limitados, quando estes existem."

Perspectivas da externalização de RH em África

Apesar da escassez de competências e das deficiências de desenvolvimento da indústria de RH, a nossa conversa também reflecte perspectivas positivas para a indústria de consultoria de RH em África. O envolvimento activo da Sula em revisões estratégicas, actuando como consultora de Desenvolvimento Organizacional subcontratada, e a recepção de solicitações adicionais de clientes demonstram uma abertura crescente aos benefícios da utilização de serviços de consultoria de RH. "Com um dos nossos clientes do sector de retalho, a nossa relação iniciou através de uma sessão de formação."

Além disso, explica que "a formação foi recebida com tanto êxito que acabamos por preparar e liderar o programa de formação durante um ano inteiro. Recebemos um feedback fantástico tanto dos vendedores como dos directores de vendas. Sentiram progressos, que as pessoas estavam mais confiantes na área das vendas e, mais importante ainda, que as relações entre



Hoje lideramos uma revisão completa da estratégia como consultores externos da sua equipa de RH.



colegas de trabalho tinham melhorado. Hoje lideramos uma revisão completa da estratégia como consultores externos da sua equipa de RH."

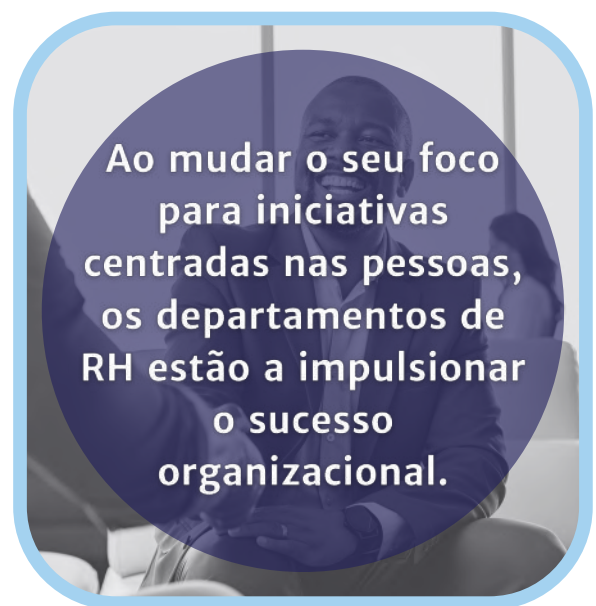
Para Priyanshi, são as tendências emergentes, tais como o aumento da procura de soluções tecnológicas de RH – que incluem o Sistema de Informação de Recursos Humanos (HRIS), o Sistema de Acompanhamento de Candidatos (ATS) e as Ferramentas de Análise e Relatórios de RH, para citar alguns – e serviços especializados de RH, que apontam para um futuro promissor para a indústria de consultoria de RH em África. Ela explica que "à medida que a tecnologia continua a avançar, há uma necessidade crescente de os fornecedores de serviços de terceirização de RH oferecerem soluções orientadas para a tecnologia. Isto inclui sistemas de gestão de RH baseados na nuvem, sistemas de acompanhamento de candidatos, portais de self-service para colaboradores e ferramentas de análise de dados."

Chama também a atenção para a mudança em curso para serviços de terceirização de RH mais especializados em África. Em vez de se optar em tereceirizar todas as funções de RH, as organizações podem preferir delegar processos específicos, como a administração dos salários, o recrutamento, a gestão do desempenho ou o desenvolvimento de talentos. Esta abordagem permite que as empresas aproveitem a experiência de fornecedores especializados e racionalizem as suas operações, sinalizando uma indústria de RH que está a amadurecer para a próxima fase.

Para além das tarefas administrativas: Aumentar valor e centrar-se nas pessoas

Como parte do cenário empresarial em desenvolvimento em África, a consultoria de RH está a ultrapassar o seu papel tradicional

de tarefas administrativas para acrescentar valor estratégico e dar prioridade ao bem-estar dos funcionários. . Ao mudar o seu foco para iniciativas centradas nas pessoas, os departamentos de RH estão a impulsionar o sucesso organizacional através de um maior envolvimento, desenvolvimento de talentos e criação de uma cultura de trabalho positiva. Emma rejeitou rapidamente a perceção de que os departamentos de RH são essencialmente administrativos e não estratégicos, salientando que o desenvolvimento organizacional em que estão envolvidos engloba todo o percurso e experiência dos trabalhadores, desde as políticas, atracção e recrutamento até à integração e gestão do desempenho.



Ao longo do ciclo de vida do colaborador, os RH desempenham vários papéis fundamentais. Efectuam análises de funções, gerem o recrutamento, a integração e a formação. Os RH facilitam a gestão do desempenho, o envolvimento dos trabalhadores e a progressão na carreira, incluindo o planeamento da sucessão. Para além disso, tratam cuidadosamente da desvinculação, realizam entrevistas de saída e gerem os procedimentos necessários. O envolvimento

dos RH é vital para atrair, desenvolver e reter talentos, assegurar uma experiência positiva para os empregados e contribuir para o sucesso organizacional através de políticas e práticas.

Ela sublinha este facto ao elaborar, "Compreendo a importância de fornecer resultados mensuráveis que tenham um impacto significativo na organização. De facto, nunca é demais salientar a importância deste aspeto. Dito isto, é essencial encarar o Desenvolvimento Organizacional como um processo contínuo, em constante adaptação e evolução para ir ao encontro das necessidades e desafios da organização." Sula faz eco desta realidade no contexto do Desenvolvimento Organizacional, "Penso que o L&D é definitivamente algo que está a ocupar mais espaço", pois fala de uma tomada de consciência de que as soluções de RH não residem apenas no recrutamento, mas também na melhoria das competências e no desenvolvimento de uma força de trabalho existente.

Priyanshi expande este tópico deixando claro que "as práticas de RH africanas estão envolvidas para além das tarefas administrativas, considerando que a região enfrenta desafios únicos no recrutamento e desenvolvimento de talentos". Esta é uma referência clara aos factores desafiantes familiares, como o acesso limitado a mão de obra qualificada, a fuga de cérebros ou os sistemas educativos inadequados que colocam obstáculos significativos. Estes desafios específicos da região exigem que os departamentos de RH, que são fundamentais na definição da direção estratégica de uma empresa, ultrapassem estes obstáculos[6].

Isto explica por que razão um número crescente de empresas está a trabalhar activamente com organizações como o PRI para enfrentar estes desafios, implementando

estratégias de RH que dão prioridade ao desenvolvimento e à retenção de talentos locais. Esta mudança de perspectiva reconhece que a consultoria de RH vai para além das tarefas administrativas. Inclui programas abrangentes de aprendizagem e desenvolvimento que permitem às organizações formar o seu pessoal actual para atingir os níveis de competências necessários. Esta abordagem não só oferece uma potencial vantagem em termos de custos, como também garante que as empresas prosperem face à escassez de talentos.

Potencial de RH em África: Colaboração com o Parceiro de Confiança para Pessoas em África

A nossa experiência em consultoria de RH transcende o enfoque tradicional no resultado final, contribuindo efectivamente para o mesmo enquanto defendemos uma abordagem focada nas pessoas. A nossa experiência em primeira mão continua a desmistificar os mitos prevalentes em torno do Outsourcing de RH e do Desenvolvimento Organizacional no mercado africano, sublinhando a importância da compreensão cultural e desafiando os pressupostos sobre as capacidades dos profissionais de RH africanos. Estes conhecimentos destacam a PRI como um líder fundamental neste panorama dinâmico e em evolução. Para as organizações que procuram uma parceria frutuosa em soluções de RH, a nossa orientação para a construção de relações fortes, o envolvimento dos colaboradores e a promoção do investimento emocional em projectos é fundamental. Estes factores são os pilares do nosso sucesso contínuo no espaço de RH e, ao adoptar a nossa abordagem focada nas pessoas, a sua organização pode aproveitar o vasto potencial de crescimento e desenvolvimento no mercado africano. Convidámo-lo a embarcar nesta viagem transformadora connosco. Não hesite, entre em contacto connosco e permita-se destacar com sucesso no RH.



Angola, Luanda

Tel: +244 936461524
Email: fsousa@priconsultants.com



Kenya, Nairobi

Tel: +254 716 397195
Email: pshah@priconsultants.com



Mauritius

Tel: +230 5858 0446
Email: adickie@priconsultants.com



Mozambique, Maputo, Tete & Pemba

Tel: +258 84 029 7485
Tel: +258 21 499 885
Email: infomoza@priconsultants.com



South Africa, Johannesburg

Tel: +27 11 568 9010
Email: cmoses@priconsultants.com



Zambia, Lusaka

Tel: +260 211 236 750
Email: infozambia@priconsultants.com



Zimbabwe, Harare - Headquarters

Tel: +263 242 882021 / 882485 / 852986 / 851962
+263 867 7007 519
Email: info@priconsultants.com

References:

- [1] International Organisational of Employers. 2023. *Sustainable Social Protection: Existing and new challenges*. <<https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=157858&token=305d46ee7b63230ce87523e7f7ee00f22a7206f9>> Accessed: 22 July 2023.
- [2] Van Greunen, D. & Wey, L. 2021. *Three Challenges Affecting Talent and Compensation in Sub-Saharan Africa* <<https://www.wtwco.com/en-za/insights/2021/10/three-challenges-affecting-talent-and-compensation-in-sub-saharan-africa>> Accessed: 20 July 2023.
- [3] Zambia Institute of Human Resources Management. 2022. *The Zambia Institute of Human Resources Management Act, 2022*. <<https://zambialii.org/akn/zm/act/2022/3/eng@2022-04-12>> Accessed: 24 July 2023.
- [4] SA Board for People Practices. 2022. *A Brief Historic Overview of SABPP*. <<https://www.sabpp.co.za/about-us/index>> Accessed: 20 July 2023.
- [5] Institute of Human Resource Management. N/D. *Our Story*. <<https://ihrm.or.ke/about-us/>> Accessed: 18 July 2023.
- [6] Corporate Wellness Magazine. N/D. *The Rising Importance of HR in Business Strategy*. <<https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/the-rising-importance-of-hr-in-business-strategy>> Accessed: 19 July 2023.



GLOBAL REACH. LOCAL EXCELLENCE