

E&M

ONOMIA & MERCADO

SETEMBRO 2014 • ANO 17 • Nº 120 • PREÇO • 800Kz

FELICIDADE CORPORATIVA OS TRABALHADORES ANGOLANOS SÃO FELIZES?

DESCUBRA O QUE DIZ O ESTUDO DA JASON EM PARCERIA COM O SINIFIC

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Corrupção e falta
de quadros são entraves

PRESTAÇÃO DE CONTAS

Empresas chumbam e travam
arranque da bolsa de valores

PARQUEAMENTO

Caos total em Luanda

ENTREVISTA

Com Cristiana Paiva
e Pedro Brito, Business Manager
e CEO da Jason Associates

00120

9477508011020121

FELICIDADE CORPORATIVA

FELIZES PRODUZIMOS MAIS E DURANTE MAIS TEMPO

Sebastião Vemba

A aposta nos recursos humanos, através da criação de um ambiente de bem-estar no trabalho, oportunidades de crescimento pessoal e profissional é hoje a chave do sucesso das empresas, sendo que o contrário, de acordo com pesquisas internacionais, pode resultar em perdas significativas de capital financeiro. Um estudo da consultora norte-americana Gallup, por exemplo, estima que, nos Estados Unidos da América, os funcionários descontentes com o trabalho custam cerca de 450 a 550 mil milhões de dólares por ano devido à perda de produtividade. Em Angola, desconhece-se quanto os baixos níveis de satisfação dos trabalhadores afectam negativamente o rendimento das empresas, mas, para a Jason Associates, empresa de consultoria de recursos humanos, é cada vez maior a preocupação dos líderes empresariais nacionais com a motivação e comprometimento organizacional dos seus colaboradores. Entretanto, apesar deste quadro animador, e tendo em linha que a “Felicidade Corporativa” é um investimento com retorno garantido, há ainda muito a fazer, nomeadamente no que diz respeito à promoção de uma comunicação interna mais aberta, existência de planos de carreira, formação e reconhecimento dos esforços individuais e colectivos.

Pelo menos 88,7% dos colaboradores das empresas que actuam em Luanda são felizes ou muito felizes, de acordo com a amostra do inquérito sobre felicidade corporativa realizado pela filial angolana da Jason Associates

em parceria com o Sinfic durante o mês de Julho.

O inquérito foi dirigido a 195 líderes de empresas estabelecidas no país, de vários sectores de actividade, nomeadamente agricultura, indústria, serviços, comércio e

banca, das quais, 86,2% têm 100% de capital angolano, 77,4% têm mais de dez anos de existência e 60,4% apresentam volume de negócios iguais ou superiores a 50 milhões de dólares. Por outro lado, a amostra indica

ainda que destas empresas, 80,9% têm 100 ou mais funcionários e 79,5% oferecem salários médios iguais ou superiores a 1000 dólares americanos por mês.

De acordo com a análise, ainda que de forma

FACTORES DE BEM-ESTAR NAS EMPRESAS

Condições Físicas de Trabalho

Bom Ambiente Interno

Missão e Visão Claras

Organização Sustentável e Segura

Pacote Remunerativo Competitivo

PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW

NECESSIDADE DE AUTO-REALIZAÇÃO

NECESSIDADE DE AUTO-ESTIMA

NECESSIDADES SOCIAIS

NECESSIDADE DE SEGURANÇA

NECESSIDADES FISIOLÓGICAS



exploratória e partindo do pressuposto de que pessoas felizes fazem mais, melhor e durante mais tempo, o estudo tentou aferir como a questão da felicidade é vivida nas empresas a actuar em Angola. Assim, referem os autores do estudo, “estes resultados espelham a realidade em traços globais, permitindo avaliar o barómetro da felicidade das empresas alvo do estudo”.

Para a Jason, numa economia em expansão, como é o caso da angolana, cuja estimativa de crescimento do PIB é de 7% para os próximos anos, “as pessoas assumem-se como o principal activo, o único verdadeiramente diferenciador e que pode acrescentar real valor às empresas”. Deste modo,

QUESTIONANDO OS LÍDERES SOBRE SE RECOMENDARIAM A SUA EMPRESA A UM AMIGO OU FAMILIAR, **OS PESQUISADORES CONSTATARAM QUE APENAS**

31,8%

RECOMENDARIAM SEMPRE, AO PASSO QUE 41,1% O FARIAM ALGUMAS VEZES E 24,6 NUNCA RECOMENDARIAM.

atestam os pesquisadores, “promover o bem-estar das pessoas que fazem parte de uma organização é, cada vez mais, o factor número um para uma maior entrega dos colaboradores. É isso que faz com que cada um dê o *extra-mile* – corra mais uma milha -, seja proactivo na presença de um desafio, colabore e ajude os colegas de forma voluntariosa e, acima de tudo, que se preocupe com a empresa como se fosse sua”.

O estudo também refere que as lideranças assumem um papel preponderante ao promoverem este espírito e cultura na organização através de diferentes mecanismos, de preferência de forma consistente e alinhada com a estratégia corporativa.

Questionados sobre se eles mesmos são felizes nas suas organizações, 89,7% dos líderes assumiram ser “feliz” ou “muito feliz”. Contudo, quando comparados estes resultados com o nível de energia sentido pelos líderes, verifica-se que 49,2% consideram ter a sua energia no máximo da escala e 41,5% consideram ter ainda alguma energia.

CONDIÇÕES FÍSICAS LIDERAM FACTORES DE BEM-ESTAR

Entre os factores que têm mais impacto no bem-estar das empresas, de acordo com as respostas obtidas pela Jason, aparecem as condições físicas de trabalho, seguidas do bom ambiente interno, missão e visão claras, organização sustentável e segura e, por fim, um pacote remunerativo competitivo.

De acordo com o estudo, este resultado espelha a realidade das economias em expansão, nas quais coexistem necessidades corporativas mais básicas com as mais complexas. Fazendo uma analogia com a Pirâmide das Necessidades do psicólogo norte-americano Abraham Maslow (as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais elevado), o estudo aponta que tanto as condições físicas de trabalho, como o pacote remunerativo

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

195 LÍDERES DE EMPRESAS COM AS SEGUINTE CARACTERÍSTICAS

VÁRIOS SECTORES DE ACTIVIDADE ECONÓMICA

86,2%	Com capital 100% Angolano
77,4%	≤ 10 anos de existência
60,4%	≤ 50.000.000 Usd de volume de negócios
80,9%	≤ 100 Funcionários
79,5%	Com salários médios ≤ a 1.000 Usd/mês

PELO MENOS

88,7%

DOS COLABORADORES DAS EMPRESAS QUE ACTUAM EM LUANDA SÃO FELIZES OU MUITO FELIZES, SEGUNDO PERMITE PERCEPCIONAR A AMOSTRA DO INQUÉRITO SOBRE FELICIDADE CORPORATIVA REALIZADO PELA FILIAL ANGOLANA DA JASON ASSOCIATES EM PARCERIA COM O SIFIC DURANTE O MÊS DE JULHO.

e uma organização sustentável segura, encontram-se no patamar das necessidades básicas, enquanto a existência de uma visão e missão claras e um bom ambiente de trabalho estão mais acima na pirâmide, no âmbito da realização pessoal.

A Jason, com base no Modelo de Cultura de Cameron, indica quatro tipos de cultura corporativa, nomeadamente, aquela que se concentra nas pessoas, nos resultados, na inovação e nos processos. No entanto, apesar de não existir uma ligação directa entre cultura corporativa e índice de felicidade, os pesquisadores consideram importante perceber como é que as lideranças percebem a cultura das organizações em que estão inseridas. Dos líderes inquiridos, 39% consideram liderar empresas focadas nas pessoas, 29,7% responderam liderar empresas focadas nos resultados, 18,5% julgam liderar empresas focadas na inovação e apenas 9,7% consideram liderar empresas focadas nos processos.

Para os pesquisadores, este resultado vem reforçar a importância dada pelos líderes que participaram no estudo ao bem-estar das pessoas nas organizações. Entretanto, a dúvida que se coloca é se as práticas implementadas pelas empresas estão alinhadas e são comunicadas de acordo com a cultura corporativa.



POUCOS SÃO EMBAIXADORES DAS SUAS ORGANIZAÇÕES

A Jason considera que ser embaixador de uma organização é mais abrangente do que estar satisfeito com o projecto. Para tal, é necessário ser-se promotor e estar comprometido emocionalmente com a empresa em que se está inserido.

Questionando os líderes sobre se recomendariam a sua empresa a um amigo ou familiar, os pesquisadores constataram que apenas 31,8% recomendariam sempre, ao passo que 41,1% o fariam algumas vezes e 24,6% nunca recomendariam. De acordo com o estudo, tendencialmente, quanto maior é o nível de felicidade percebido, maior será a probabilidade de alguém ser promotor da empresa. Ou seja, é preocupante que um quarto dos inquiridos nunca recomendaria a sua empresa

para trabalhar.

Como hipóteses, e ainda analisando os dados expostos acima, a Jason avança que os líderes podem estar comprometidos com as funções desempenhadas, mas não com as empresas em si. Mais: o mercado angolano é jovem, constituído na sua maioria por empresas com menos de 10 anos de existência. Ou seja, no contexto das firmas jovens, é possível que as ferramentas de gestão de pessoas que geram uma ligação emocional às instituições não estejam desenvolvidas pois, nos primeiros anos de actividade, as empresas concentram-se, tendencialmente, nos processos e no negócio em si, de forma a gerar crescimento e fortalecer a estrutura.

EMPRESAS INFELIZES PERDEM MILHÕES DÓLARES

Segundo um estudo da consultora norte-americana Gallup, de 2013, os Estados

Unidos da América estimam que os funcionários que não estão contentes no trabalho custam cerca de 450 a 550 mil milhões de dólares por ano devido à perda de produtividade. O estudo refere que algumas das razões pelas quais os empregados estão insatisfeitos se devem, fundamentalmente, a gestores negligentes.

Neste sentido, a Jason atesta que projectos de felicidade corporativa são programas que estimulam a cultura de comprometimento organizacional, de auto-motivação, confiança, orgulho na empresa, sentido de presença e colaboração.

Os pesquisadores consideram fundamental que as empresas invistam em projectos de felicidade corporativa, porque pessoas com elevados níveis de satisfação estão comprometidas emocionalmente com a empresa, o que diminui as taxas de abandono de funções.

“Em mercados como o angolano, a retenção de talentos é fundamental, uma vez que colaboradores de elevado potencial são recorrentemente tentados a aceitar novos desafios”, defende a Jason, acrescentando que, quando os colaboradores estão envolvidos na cultura da empresa e sentem que o seu percurso pessoal acompanha a estratégia e os desafios da mesma, são mais difíceis de se deixar captar pela concorrência.

Além disso, acrescenta o estudo, os colaboradores comprometidos esforçam-se para servir melhor os clientes da empresa, não só por serem sujeitos à metodologia de formação e de crescimento profissional, mas por sentirem também a empresa como sua. Como consequência, os trabalhadores com elevados níveis de felicidade aumentam os seus índices de produtividade, desempenhando mais tarefas e melhor, e tornam-se criativos e inovadores, sendo que gerem melhor os seus níveis de stress. Ou seja, adianta a pesquisa, estimulam o pensamento divergente em situações inesperadas, tornando-se mais flexíveis, com maior capacidade de adaptação a ambientes de desconforto, e mais eficazes, evitando situações de conflito decorrentes do desgaste gerado pela tensão.

É PRECISO FAZER UMA GESTÃO POSITIVA DO STRESS

Procurando perceber qual o impacto do stress na felicidade dos trabalhadores, a Jason revela que 45,1% dos inquiridos considera-o positivo ou muito positivo e 52,4% negativo ou muito negativo.

Para os pesquisadores, a dúvida que se levanta é se os líderes inquiridos estão a implementar estratégias que promovam uma gestão positiva do stress. Existem dois tipos de stress, nomeadamente o *distress*, disfuncional e com impacto negativo, e o *eustress*, funcional, com um impacto positivo no bem-estar. Este último tem influência ao nível da produção de adrenalina e aumenta a eficácia em períodos desafiantes.

O estudo afirma que os líderes de empresas a operar em Angola estão preocupados com a questão do desenvolvimento das suas organizações, e, entre vários aspectos, defendem a importância de uma gestão global e cuidada dos recursos humanos dentro das firmas, devendo continuar-se a implementar políticas e práticas alinhadas com a cultura corporativa para viabilizar o bem-estar das pessoas e um bom clima organizacional.

A comunicação interna, por sua vez, foi mencionada como um vértice a ser trabalhado diariamente e de uma forma

CULTURA CORPORATIVA NAS EMPRESAS ANGOLANAS



O ESTUDO AFIRMA QUE OS LÍDERES DE EMPRESAS A OPERAR EM ANGOLA ESTÃO PREOCUPADOS COM A QUESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DAS SUAS ORGANIZAÇÕES, SENDO QUE, ENTRE VÁRIOS ASPECTOS, DEFENDEM A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO GLOBAL E CUIDADA DOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DAS FIRMAS, DEVENDO-SE CONTINUAR A IMPLEMENTAR POLÍTICAS E PRÁTICAS ALINHADAS COM A CULTURA CORPORATIVA PARA VIABILIZAR O BEM-ESTAR DAS PESSOAS E UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL.

transversal a todas as empresas, na medida em que se pretende conferir uma maior fluidez de informação, promover uma comunicação eficaz e um diálogo permanente entre as chefias e os colaboradores.

Entretanto, aponta o estudo, os líderes referiram repetidamente que o empenho dos colaboradores nas suas tarefas é ainda muito fraco.

A implementação de novas tecnologias para uma maior comunicação e eficiência, a melhoria da qualidade da prestação de serviço e o recrutamento de quadros qualificados e com formação académica de maior qualidade, para além da criação de um plano de carreira que dê oportunidade aos funcionários para crescerem e evoluírem profissionalmente, também foram apontados como sugestões para o desenvolvimento das instituições. A formação, defende ainda o estudo, tornou-se numa necessidade evidente no sentido de melhorar não só o bem-estar dos colaboradores, mas também de otimizar os resultados da empresa.

De resto, estes aspectos são apontados por estudos internacionais como factores chave para a felicidade dos trabalhadores. De acordo com um artigo publicado no site science.howstuffworks.com, assinado por Cristen Conger, dez factores são imprescindíveis para manter



Carlos Aguiar

os trabalhadores felizes. Apresentar opções flexíveis de trabalho, praticar a comunicação, de preferência presencial – “cara a cara”-, reconhecer o sucesso individual e do grupo, estabelecer objectivos claros, garantir oportunidade de crescimento de carreira, construir confiança mútua e definir responsabilidades individuais são alguns dos ingredientes

para a felicidade corporativa, segundo a autora.

Por seu turno, a Jason reforça que a base da cultura organizacional parte da definição clara da missão, visão e valores corporativos que tem de ser acompanhada por um trabalho individualizado para que cada colaborador compreenda de forma prática como se enquadra em cada um dos factores e como pode vivê-

los nas funções do dia-a-dia.

Deste modo, aponta a consultora, empresas que pretendam garantir e conquistar resultados sustentáveis ao longo do tempo, através dos seus recursos humanos, devem ser capazes de implementar políticas que permitam actuar ao nível da felicidade corporativa das suas equipas. “Muitas serão as estratégias

que poderão ser aplicadas. Contudo, é fundamental que elas respeitem a cultura existente, as necessidades e os desafios corporativos e das suas pessoas”, argumenta a Jason, reforçando que “não existem soluções universais”, mas que as estratégias apresentadas assumem-se como prioritárias em qualquer projecto de felicidade corporativa. &

FELICIDADE CORPORATIVA

FAZER DO ESCRITÓRIO A NOSSA SEGUNDA CASA

Quingila Hebo

Há, cada vez mais, da parte das empresas angolanas, uma maior preocupação pela felicidade e bem-estar dos seus colaboradores, fazendo do escritório uma segunda casa, o que tem impacto positivo na produtividade dos trabalhadores. As empresas procuram reunir no local de trabalho todas as condições que os colaboradores têm em casa, por ser no escritório que eles passam a maior parte do tempo. A agência de comunicação BACK Communication, por exemplo, dispõe de um espaço de lazer para crianças, onde os colaboradores podem deixar os filhos quando estes visitam as suas instalações.

A Sonangol EP, a Total E&P, a Endiama e a Catoca Sociedade Mineira figuram na lista das 500 maiores empresas de África. De acordo com o ranking de 2013 da revista The Africa Report, a Sonangol é a segunda maior empresa em África, a Total E&P encontra-se na 51ª posição, a Endiama é a 127ª colocada e a Catoca está no 225º lugar da lista.

A revista The Africa Report tomou como base o volume de negócios e os lucros das 500 maiores empresas africanas em sectores-chave da economia. A lista, que foi publicada em Fevereiro do ano passado, baseia-se no desempenho das firmas durante o ano de 2012.

Foram avaliadas 6 256 empresas africanas e 6 147 receberam um questionário detalhado. Depois do cruzamento dos dados e da verificação,



Carlos Cardim, Director-Geral da BACK Communication

foi estabelecido um ranking das 1 843 maiores empresas do continente africano, mas apenas 500 são divulgadas.

Embora estas empresas apresentem grandes volumes de negócio e de lucros, e os seus trabalhadores figurem na lista dos mais bem pagos, o engenheiro José Gualberto Matos, na sua habitual crónica publicada na E&M, lamenta o facto de existirem muitos gestores empresariais em Angola que acreditam que a única recompensa pelo contributo dos colaboradores é o vencimento, quando o sistema de recompensa de uma empresa deve ir mais além da folha de salários.

José Matos defende que para um trabalhador dar mais do que o respectivo “litro”, as empresas devem apostar, igualmente, em práticas motivacionais não monetárias. Para o engenheiro, a

motivação humana é essencialmente um processo psicológico e por isso a recompensa não monetária funciona, muitas vezes, melhor e tem efeitos mais duradouros do que a atribuição puramente material. Ou seja, um trabalhador motivado contribui mais, melhor e durante mais tempo para o bem da empresa.

“Neste sentido, no caso das instituições empresariais, motivar e criar felicidade corporativa é compatibilizar as expectativas dos trabalhadores com o interesse próprio da empresa”, defende José Matos, acrescentando que uma das maneiras mais eficazes de motivar as pessoas é acreditar nelas.

Neste sentido, o estudo sobre Felicidade Corporativa, realizado pela Jason Associates, em parceria com o Sinfic, recomenda que as empresas promovam o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, proporcionando-lhes um conjunto de ferramentas e oportunidades que lhes permitam melhorar as suas componentes técnicas e comportamentais. Acresce ainda que o desenvolvimento pessoal é importante, porque permite que cada indivíduo se sinta potenciado e, conseqüentemente, acrescente valor nas decisões que toma e nas suas funções diárias. Entre as iniciativas de promoção de desenvolvimento pessoal, a Jason aponta as reuniões de equipa, a construção de um plano de carreira, formação, desenvolvimento de grandes e pequenos talentos, encorajando os colaboradores a serem cada vez melhores.

O director-geral da BACK Communication, Carlos Cardim, assegura que a sua empresa procura proporcionar o bem-estar permanente aos colaboradores, para que se comprometam cada vez mais com as funções que desempenham, e prima, sobretudo, pelo respeito entre colegas, primeiro como

O ESTUDO SOBRE FELICIDADE CORPORATIVA, REALIZADO PELA JASON ASSOCIATES, EM PARCERIA COM O SINIFIC, RECOMENDA QUE AS EMPRESAS PROMOVAM O DESENVOLVIMENTO PESSOAL DOS COLABORADORES E PROPORCIONEM-LHES UM CONJUNTO DE FERRAMENTAS E OPORTUNIDADES QUE LHES PERMITAM MELHORAR AS SUAS COMPONENTES TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS.

peçoas e depois como profissionais.

É a pensar na tranquilidade e na maior entrega dos seus colaboradores que a BACK apostou num ambiente de trabalho semelhante ao de uma residência, com uma vasta área de lazer e com móveis e compartimentos que se assemelham aos de uma moradia, onde o trabalhador, por exemplo, sempre que o desejar, pode dirigir-se à cozinha para preparar um café ou um almoço rápido.

Além das condições laborais

agradáveis, segundo o director-geral da BACK, o pacote remunerativo inclui seguro de saúde, bem como outras regalias, de modo a garantir o bem-estar dos seus trabalhadores.

Carlos Cardim sublinha, contudo, que, na área em que a empresa actua, o que mais contribui para a satisfação dos colaboradores é o reconhecimento dos clientes. Fruto do bom desempenho da equipa, a empresa foi distinguida recentemente como a agência de comunicação mais criativa de Angola. A Back emprega 46 funcionários e conta com representações em Portugal e Moçambique, actuando nos sectores da publicidade, design, media, inovação, realização de eventos, relações públicas e tem na manga a apresentação de um novo serviço ligado à área digital.

EMPRESAS DEVEM ALINHAR-SE AO GOVERNO

Segundo o estudo desenvolvido pela Jason, 39% dos gestores consideram liderar empresas focadas nas pessoas, 29,7% nos resultados, 18,5% na inovação e 9,7% consideram liderar empresas focadas nos processos.

Para o economista Daniel Miezi, quando se constitui uma firma, não se deve pensar apenas nos lucros, mas esta deve concentrar-se acima de tudo, nos recursos humanos. “Se uma companhia tem 2 000 trabalhadores, todos recebem o salário atempadamente e têm as condições mínimas de vida, como uma moradia condigna, essa já é uma parte dos encargos do Governo que esta empresa assume”, argumenta.

Para o especialista, uma empresa que se preocupa com o bem-estar dos seus trabalhadores está melhor organizada em relação àquela que apresenta bons resultados, mas tem salários em atraso e não garante as condições mínimas laborais para os seus colaboradores.



Carlos Cardim, por sua vez, garante que na empresa, sempre que há uma boa *performance* individual de um trabalhador, os lucros são distribuídos através de prémios em espécie e subsídios para formação.

Daniel Miezi, que é também docente de estudos de mercado, afirma que o facto de alguns líderes não recomendarem as suas empresas a outras pessoas é um factor cultural que, do seu ponto de vista, resulta da necessidade de desmotivar os outros com a preocupação de que a pessoa que indicar pode vir a retirar-lhe o lugar.

“Quem assume que é feliz numa determinada empresa, então deve recomendar que outros também trabalhem lá”, reforça o gestor.

Já o director da BACK entende que quem não recomenda outra pessoa à empresa em que trabalha é um sinal claro de que não está satisfeito

PARA O ECONOMISTA DANIEL MIEZI, UMA EMPRESA QUE SE PREOCUPA COM O BEM-ESTAR DOS SEUS TRABALHADORES ESTÁ MELHOR ORGANIZADA EM RELAÇÃO ÀQUELA QUE APRESENTA RESULTADOS FABULOSOS, MAS COM SALÁRIOS EM ATRASO E SEM AS CONDIÇÕES MÍNIMAS LABORAIS PARA OS SEUS COLABORADORES.

com o trabalho ou com a função que desempenha. Carlos Cardim recomenda a sua empresa como uma experiência interessante para pessoas que gostam e apostam na inovação.

Em relação aos desafios futuros na área de recursos humanos, Daniel Miezi, também director financeiro de uma das maiores seguradoras angolanas, entende que o mercado ainda tem muitos chefes e poucos gestores. Do seu ponto de vista, chefiar não é gerir. “Um chefe cria uma barreira de crescimento aos seus trabalhadores. Já o gestor cria um campo aberto de crescimento aos seus colaboradores, que se socorrem um do outro para atingir os objectivos da empresa, assim como os pessoais”, conclui Daniel Miezi. &

FELICIDADE CORPORATIVA

AMBIENTE DE TRABALHO LIDERA OS FACTORES DE SATISFAÇÃO

Texto: Florência Chimundo
Fotografia: António Bernardo

Quanto maior for o nível de felicidade dos trabalhadores, maior será a produtividade das empresas. A felicidade, no entanto, não passa apenas pela oferta salarial, mas é complementada por factores determinantes como o ambiente de trabalho e o estado emocional do trabalhador, como revelaram profissionais de vários sectores de actividade entrevistados pela Economia & Mercado. Em linha com os resultados em Angola referidos no estudo sobre Felicidade Corporativa desenvolvido pela Jason Associates em parceria com o Sinfic, os nossos interlocutores consideram-se “felizes” ou “muito felizes”.



**GEOMAR
CANJUNDO —
ENGENHARIA
INFORMÁTICA**

Sou feliz porque trabalho exactamente na área em que me formei. Mas reconheço que

não existem empresas perfeitas. Apesar de determinadas situações acontecerem contra a minha vontade, penso que a componente financeira é estimulante, mas não é fundamental porque, por mais que se tenha um excelente salário, se a empresa não primar pelo respeito aos trabalhadores, ela peca. Ou se o profissional não estiver a fazer o que realmente gosta, muito dificilmente ele conseguirá motivar-se.

”

Não existe melhor proposta de trabalho do que aquela baseada na aposta ou na contrução do meu percurso profissional através de acções de formação adequadas, que visem proporcionar-me novos conhecimentos.



**CAMAIA
CHILEMO —
DISTRIBUIÇÃO**

Sinto-me feliz pelas experiências que estou a adquirir dentro da empresa, mas a gestão

actual da empresa não me convence. Se recebesse uma proposta de trabalho, o que me levaria a mudar de emprego seria simplesmente o ambiente de trabalho e o respeito ao trabalhador, sendo que, para mim, o salário não é fundamental. O que determina quanto ganho são as qualificações académicas e profissionais que reúno e não posso exigir um salário muito além daquilo que posso oferecer.



LÁZARO MARQUES — DISTRIBUIÇÃO

Não sou feliz porque o ambiente de trabalho não é dos melhores e a relação entre os superiores hierárquicos e os funcionários às vezes deixa muito a desejar. Estou de acordo, que o salário não deve ser o factor primordial para que um trabalhador se sinta feliz na empresa, mas a familiaridade e outras condições necessárias para uma boa convivência devem ser a base.



JAIR RASGADO CARLOS — TELECOMUNICAÇÕES

Sou feliz por causa do ambiente de trabalho e do salário. Mas o que me levaria a mudar de empresa seria simplesmente o salário.



YUMA FORTES — TELECOMUNICAÇÕES

Considero-me uma trabalhadora feliz, porque gosto do ambiente de trabalho da empresa em que estou e o salário também é aliciante. Sempre gostei de trabalhar com pessoas e interagir com o público.



JOSÉ VALENTE SALVADOR — DISTRIBUIÇÃO

Profissionalmente, considero-me um trabalhador feliz, porque as condições que me foram disponibilizadas são as mais adequadas para que possa trabalhar. Por vezes, no entanto, sinto insatisfação por causa das mudanças constantes de administração, com a chegada de novos gerentes com métodos diferentes. Alguns incentivam os colaboradores, mas outros vêm com arrogância para se imporem, o que é mau e acaba por desmotivar o trabalhador.



DILCARINA GONZAGA — BANCA

Sou feliz, porque tenho um bom ambiente de trabalho e gosto do espírito de equipa que existe entre mim e os meus colegas, o que é muito salutar e tem influenciado positivamente a nossa produtividade. Um bom salário, respeito pelo funcionário e bom ambiente de trabalho são factores que me levariam a mudar de empresa.



BARROS MANUEL — BANCA

Sou um trabalhador feliz, porque me identifico com o que faço. Acredito que a ambição, a honestidade, o empenho no trabalho, a vontade de aprender, bem como a atitude resiliente e a humildade perante os desafios têm contribuído para o meu bom percurso profissional e felicidade no trabalho. Não existe melhor proposta de trabalho do que aquela baseada na aposta ou na contrução do meu percurso profissional através de acções de formação adequadas, que visem proporcionar-me novos conhecimentos, desenvolver as minhas competências e ajudar a pôr o meu talento ao serviço da instituição a que estou vinculado. &



EDUARDA DA GRAÇA (NOME FICTÍCIO) — PETRÓLEO

Não sou feliz devido ao ambiente de trabalho existente na empresa. Acho que a gestão actual é por conveniência e não por competência, de facto. Apesar de tudo, não me queixo das condições, como o salário, que é bom, mas, infelizmente, no que diz respeito ao ambiente de trabalho e à gestão, a empresa falha. Se recebesse agora uma proposta de trabalho, sentir-me-ia tentada a



BIBIANA GOURGEL (NOME FICTÍCIO) — SEGUROS

Não me considero uma trabalhadora feliz porque não estou satisfeita com o meu salário actual. Acho que a maior parte das empresas devem definir padrões de remuneração tendo em conta a formação académica e a experiência profissional do trabalhador e não por ser estrangeiro ou nacional. Aceito que o facto de o estrangeiro vir para Angola trabalhar implique a criação de algumas condições especiais, mas em relação



FELICIDADE CORPORATIVA

“O PRAZER NO TRABALHO APERFEIÇO A OBRA”

Patrícia Cruz

Apesar de esta frase já ter sido dita, por Aristóteles, há quase 2400 anos, só de há uns tempos para cá é que se começou a dar valor a esta verdade. Afinal, está provado que ordenado pesado e trabalho leve não fazem obrigatoriamente um trabalhador feliz. De facto, os funcionários apontam como a razão da sua satisfação no trabalho os programas de incentivo, benefícios extra, programas de avanço de carreira e um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. As empresas que se dedicaram mais no último ano à prática e avanço destes aspectos, viram o contentamento dos seus funcionários subir a pique. A satisfação no trabalho cria um brio e uma lealdade no trabalhador que o faz produzir acima das expectativas.

A revista americana Fortune uniu-se ao Great Place to Work Institute para realizar um extenso estudo sobre as melhores empresas do mundo para trabalhar e aquilo que as destaca.



A Google doa 50 dólares por cada cinco horas de trabalho voluntário de cada funcionário e está envolvida na organização de vários projectos comunitários. “Isso dá-me um sentido de responsabilidade que me faz fazer mais e melhor do que aquilo que é esperado de mim. Sinto-me orgulhoso, mesmo quando o que eu realmente faço no dia-a-dia seja apenas corrigir erros de *software*”, diz um dos funcionários. Esta é uma empresa para a qual as pessoas querem trabalhar, nem que seja como voluntários ou estagiários.

O recinto inclui cafés, zonas de limpeza de roupa a seco, salões de jogos, zonas para dormir a sesta e todos os funcionários comentam como as refeições, gratuitas, são as melhores que já provaram. Para além de tudo isto, os

googlers elogiam, sobretudo, a competência dos seus líderes, o suporte que recebem como profissionais e o orgulho que sentem em completar desafios lado a lado com uma equipa espectacular.

Outra empresa que segue o exemplo da Google, tanto nos seus projectos comunitários como na atenção que dá à importância de um bom ambiente de trabalho é a Quicken Loans. São muitas as razões que fazem os funcionários desta empresa afirmarem estar satisfeitos. O trabalho da organização para ajudar a restaurar Detroit, a cidade norte-americana que está na falência e a passar por tempos difíceis, é inspirador. A empresa dá tempo pago aos trabalhadores que querem fazer voluntariado para ajudar a comunidade. Só em 2012, a Quicken Loans contribuiu com

7 milhões de dólares e mais de 10 mil horas de voluntariado.

O ambiente de trabalho é pensado para colocar todos à vontade - cores garridas, mobília fora do vulgar e brincalhona, pipocas e *snacks* disponíveis a toda a hora, um *open space* onde as pessoas circulam de triciclo, momentos de pausa ao longo do dia para jogar e divertirem-se. E todos os dias, às 17 horas, fazem o máximo de barulho que conseguem para celebrar o fim do dia.

Já na SAS, não havendo dúvidas de que todos trabalham muito e bem, os funcionários afirmam que esta empresa de desenvolvimento de *software* os encoraja a equilibrarem a vida pessoal com o trabalho. Isto não significa que haja muitos incentivos para os trabalhadores saírem do

complexo de quase 3 700 quilómetros quadrados de floresta, campo de golfe e de ténis, piscina. Pelo contrário. Há também um “centro de saúde gratuito no recinto, do qual a nossa família também pode usufruir, farmácia, ginásio, creche, salão de estética, zona de massagens e terapia e vários cafés com esplanada”, conta uma das funcionárias.

Não basta haver, no entanto, uma zona com redes para fazer a sesta durante uma pausa a meio da tarde para nos mantermos em equilíbrio se os problemas pessoais nos impedirem de nos concentrarmos durante as horas de trabalho. Na Boston Consulting Group (BCG), os trabalhadores dizem ter benefícios únicos e especiais e a liberdade de trabalhar onde e quando quiserem, desde que

10 MELHORES EMPRESAS DO MUNDO PARA TRABALHAR

	Google	Sector: Tecnologia Ano de Fundação: 1998 Funcionários: 25 507 Tipo de Organização: Pública
	SAS	Sector: Tecnologia Ano de Fundação: 1976 Funcionários: 6 588 Tipo de Organização: Privada
	Boston Consulting Group	Sector: Consultoria Ano de Fundação: 1963 Funcionários: 2 552 Tipo de Organização: Privada
	Edward Jones	Sector: Financeiro Ano de Fundação: 1922 Funcionários: 38 015 Tipo de Organização: Privada
	Quicken Loans	Sector: Financeiro Ano de Fundação: 1985 Funcionários: 8 386 Tipo de Organização: Privada
	Genentech	Sector: Biotecnologia e Farmacêutica Ano de Fundação: 1976 Funcionários: 11 998 Tipo de Organização: Privada
	Salesforce.com	Sector: Tecnologia Ano de Fundação: 1999 Funcionários: 6 739 Tipo de Organização: Pública
	Intuit	Sector: Tecnologia Ano de Fundação: 1983 Funcionários: 7 728 Tipo de Organização: Pública
	Robert W. Baird & Co.	Sector: Financeiro Ano de Fundação: 1919 Funcionários: 2 704 Tipo de Organização: Privada
	DPR Construction	Sector: Construção e Imobiliária Ano de Fundação: 1990 Funcionários: 1 356 Tipo de Organização: Privada

o trabalho seja feito nos prazos estipulados. A BCG chega a pagar a totalidade das propinas a quem quer estudar e até ajuda a pagar uma casa a um funcionário com necessidades.

Fundada em 1963, os seus valores sempre foram que pessoas dedicadas e íntegras têm o potencial necessário para criarem impacto na evolução da indústria e consequentemente mudar o mundo. O objectivo dos líderes é inspirar paixão nos seus funcionários e libertar os seus talentos.

Uma empresa que funciona de um modo completamente diferente de todas as que já falámos é a Edward Jones. Rivalizando com a Starbucks em número de localizações, esta empresa opera em mais de 11 mil escritórios autónomos, cada com um ou dois consultores financeiros, quase todos sócios minoritários. A rede é suportada por milhares de outros funcionários (todos os funcionários são referidos como 'associados'). Alguns trabalham a partir da sede, no Arizona, outros a partir de casa. Os associados afirmam que a empresa lhes dá as ferramentas e a formação para crescer e ter o seu próprio negócio, inspirando um sentimento de brio e confiança que os faz dar o melhor de si mesmos.

Fica, portanto, aqui a prova de que um trabalhador feliz e equilibrado está disposto a dar muito mais de si próprio à empresa de que ele se pode orgulhar. &



ENTREVISTA**CRISTIANA PAIVA E PEDRO BRITO, BUSINESS MANAGER E CEO DA JASON ASSOCIATES**

“A APOSTA NA LIDERANÇA É A CHAVE PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES”

A Jason Associates defende que, mais do que sobreviver, a sociedade deve ser feliz. E os homens podem alcançar a felicidade trabalhando. Nesta entrevista, dois quadros seniores da empresa, nomeadamente o CEO, Pedro Brito, e a *business manager*, Cristiana Paiva, mencionam vários factores de satisfação dos trabalhadores, mas salientam que a existência e uma boa liderança, que para além dos resultados financeiros e processos se foca nas pessoas, é a chave do sucesso das organizações. Entretanto, às empresas mais jovens, para quem o desafio de envolver as pessoas com os objectivos da organização é ainda maior, é dirigida a dica: construir, em primeiro lugar, uma proposta de valor que deve ser clarificada ao funcionário para que ele percepcione as vantagens competitivas que a firma lhe oferece, mesmo que isso não signifique, à partida, aumentos salariais.

Texto: Florência Chimundo, Quingila Hebo e Sebastião Vemba
Fotografia: Vasco Célio

ECONOMIA & MERCADO (E&M) – Que suspeitas ou expectativas tinham os pesquisadores ao realizar este inquérito? Houve alguma surpresa?

PEDRO BRITO (PB) – De uma forma geral não houve grandes surpresas, mas há um aspecto que para nós constitui uma. Tínhamos uma grande expectativa de que havia muito trabalho a fazer para a motivação e o bem-estar interno das empresas, mas, de uma forma geral, descobrimos que de algum modo há satisfação. Entretanto, ao mesmo tempo, quando se pergunta aos funcionários se recomendariam outras pessoas a trabalharem na mesma empresa, dizem que não. Ou seja, há aqui uma questão inquietante, sendo que as pessoas consideram-se satisfeitas na empresa em que trabalham quando comparam com outras empresas onde trabalham amigos ou familiares. Dito de outra maneira, há uma satisfação por comparação e não

absoluta. Identificamos que um dos factores que contribuem para a não satisfação absoluta tem a ver com as lideranças.

E&M – Que papel têm as lideranças na satisfação dos trabalhadores?

PB – O tema da felicidade corporativa não surge por acaso. Temos vindo a desenvolver vários projectos dentro de empresas internacionais que visam mostrar como a motivação é cada vez mais importante para as pessoas. Se há um tempo não havia outros factores determinantes que influenciavam a produtividade, hoje, para além do salário, as pessoas são cada vez mais exigentes em sentirem-se bem nas suas empresas. A realidade mostra que, em qualquer que seja a empresa, se o trabalhador sentir-se bem com as chefias, e notar que está a ser bem tratado e apostam nele, inconscientemente ele trabalha mais, reclama e falta



menos, o que torna a empresa altamente competitiva. Imaginemos, por exemplo, duas empresas que trabalham no sector da distribuição e que possuem o mesmo número de lojas e de trabalhadores, os produtos são exactamente os mesmos e as lojas estão uma ao lado da outra. Entretanto, numa os colaboradores são tratados com muito mais respeito, trabalham num ambiente de bem-estar e sentem que há uma aposta no seu desenvolvimento. Contrariamente, na outra empresa os trabalhadores não são bem tratados, não trabalham num bom ambiente e nem há uma aposta no seu desenvolvimento. Em princípio, a primeira opção vai para a empresa que aposta nos trabalhadores. As pessoas felizes fazem mais e durante mais tempo e isso tem um impacto muito grande nos negócios, em particular, e no desenvolvimento da economia em geral.

CRISTIANA PAIVA (CP) – Ainda relativamente aos resultados obtidos, saliente-se que as pessoas de facto

A FELICIDADE É UM CONJUNTO DE FACTORES QUE SÃO MAIS OU MENOS TRANSVERSAIS ÀS PESSOAS, MAS QUE SÃO ORIENTADOS DE FORMA DIFERENTE. POR EXEMPLO, QUANDO FALAMOS DE PLANO DE CARREIRA, SE EU ESTOU NUMA ORGANIZAÇÃO DE GRANDE DIMENSÃO OU TENHO UM RECURSO PRÓPRIO, AS MINHAS AMBIÇÕES SÃO DIFERENTES EM CADA UMA DAS SITUAÇÕES.

gostam daquilo que fazem, ou seja, temos aqui um nível de identificação e envolvimento com a função, mas o que precisamos é que este envolvimento seja mais abrangente e atinja a empresa. O gostar tanto do que faço e ser capaz de o fazer em qualquer empresa, por um lado, e o gostar tanto da empresa e ser capaz de exercer qualquer função, são cenários completamente diferentes. Infelizmente os resultados mostram que há comprometimento com a função, mas não há com a empresa.

EXPECTATIVAS DEPENDEM DA DIMENSÃO DA EMPRESA

E&M – Apesar de o estudo ter sido realizado em Luanda, pode-se considerar que os resultados reflectem o país?

PB – As 195 empresas são representativas para a região de Luanda e não pode ser feita uma comparação com o resto do país, até porque as outras regiões têm outras realidades e variáveis que não são as mesmas de Luanda. Portanto, esse estudo é válido para qualquer empresa que se encontre em Luanda e arredores, mas não é válido para todo o país do ponto de vista estatístico.

CP – Acresça-se que fora da província de Luanda, normalmente as empresas têm outro tipo de cuidados para atraírem colaboradores para estas regiões. Sendo assim, é uma realidade diferente.

E&M – Os líderes inquiridos sugeriram alguns factores de desenvolvimento das empresas. Pode-se considerar que as necessidades são transversais a todas elas?

CP – Quando falamos em empresas médias ou empresas *corporate*, elas têm, de facto, um conjunto de necessidades específicas e quando falamos das mais pequenas, teremos outro tipo de preocupações. Fazendo este tipo de distinção podemos acrescentar que, efectivamente, quando falamos nas empresas de maior dimensão, as pessoas têm realmente expectativas diferentes, dependendo da categoria em que se enquadra a empresa, porque é aqui que se colocam alguns dos problemas ligados à conjugação da vida pessoal com a vida profissional, nomeadamente o desafio profissional em termos de carreira que a própria empresa oferece e acesso a determinados benefícios.

E&M – Isso quer dizer que se pode ser feliz no trabalho independente da dimensão da empresa?

CP – A felicidade é um conjunto de factores que são mais ou menos transversais às pessoas, mas que são orientados de forma diferente. Por exemplo, quando falamos de plano de carreira, se eu estou numa organização de grande dimensão ou tenho um recurso próprio, as minhas ambições são diferentes em cada uma das situações. Eu posso ser igualmente feliz numa empresa familiar ou numa empresa *corporate*. Tudo tem a ver com um conjunto de expectativas que os colaboradores e as empresas criam.

PB – Uma das coisas que tem acontecido na transformação humana é que, cada vez mais, as pessoas chegam à

conclusão de que têm motivações individuais muito específicas e às vezes não se apercebem disso porque não param para reflectir. Qualquer um de nós tem um contexto profissional, familiar e social, que condiciona a reflexão sobre as nossas motivações profissionais ou pessoais, mas, na verdade, se colocássemos de lado todas essas variáveis, iríamos descobrir actividades, tarefas, noções e, naturalmente, funções de sectores e empresas potencialmente diferentes daquelas em que trabalhamos. O papel das empresas hoje em dia é agir como agente facilitador, sendo que algumas delas já permitem que os colaboradores façam o que pode ser importante para si mas que não tem necessariamente a ver com a sua função laboral diária. O impacto que isto tem é que as pessoas ficam mais motivadas.

COMPROMETIDOS COM A FUNÇÃO MAS NÃO COM A EMPRESA

E&M – Apesar de 89,7% dos líderes se considerarem “felizes” ou “muito felizes” com as suas organizações, quase metade deles respondeu ter apenas alguma energia. Que leitura estes dados sugerem?

CP – É importante clarificar qual é a ligação entre o nível de energia que sinto e o bem-estar. Normalmente, a tendência é que pessoas que sintam níveis de bem-estar superiores têm também níveis de energia superiores. Como vimos, temos uma distribuição pela metade entre pessoas que se sentem energizadas e pessoas que têm os seus níveis de energia muito em baixo.

PB – Quando comparamos estes resultados com os dados de outros estudos feitos em Portugal e no Brasil, o que sentimos é que as empresas têm feito um investimento muito grande no desenvolvimento de competências de liderança. Costuma-se dizer que liderança é nata, mas não é verdade. A liderança pode ser desenvolvida e aprendida e isso exige tempo, investimento e dedicação. Quanto mais energia o líder passa para as suas equipas na perspectiva de desenvolver as competências deles, melhores resultados terão as empresas. Sendo assim, a aposta na liderança é a chave para o sucesso das organizações.

E&M – O estudo revela que as empresas mais jovens tendem a ter uma gestão focada nos processos e nos resultados. Que comentários merece esta questão, considerando que a generalidade das empresas angolanas é jovem?

CP – O estudo não chegou à profundidade de dividir as empresas em função da maturidade e tempo de existência. Temos, sim, uma apresentação das empresas em função de como revêem a sua cultura. Sendo assim, os tais 39% destas lideranças consideram que a cultura das suas empresas está mais orientada para as pessoas e este é, de facto, um dado positivo, pois permite aferir que os líderes consideram que as empresas verdadeiramente preocupadas com o desenvolvimento dos funcionários e o

seu bem-estar, são bem-sucedidas. Entretanto a hipótese que levantamos é que, se há esta consciência dos líderes, então o que é que está a ser implementado para motivar as pessoas.

PB - Aqui há uma questão interessante. Em Angola, de acordo com as empresas com as quais trabalhamos, há um foco que eu diria até invulgar com as pessoas mesmo quando comparamos com outros mercados como Moçambique, Brasil e Portugal, o que não significa que na prática elas sejam documentadas. 39% consideram liderar empresas focadas nas pessoas, mas se perguntarmos o que é implementado, vamos ver que as empresas estão mais focadas nos processos ou nos resultados do que propriamente nas pessoas. A experiência que temos tido com as empresas de grande dimensão é que o que nos pedem a nível de consultoria não tem nada a ver com processos nem com os resultados, mas sim com iniciativas ligadas à gestão das pessoas.

CONSTRUIR PROPOSTAS DE VALOR É FUNDAMENTAL

E&M - Neste caso, quais os desafios que as empresas mais jovens têm pela frente?

PB - As empresas mais jovens podem, na maior parte dos casos, ter maior dificuldade de competir com as grandes empresas do ponto de vista de remuneração e de condições de desenvolvimento. Mas esse é um grande desafio, sendo que o que as firmas mais jovens deveriam fazer em primeiro lugar é construir propostas de valor, clarificar muito bem o que a empresa tem de diferente comparativamente às concorrentes. Este é um trabalho mais simples do que parece, mas que raramente é feito. Se a empresa não souber explicar ao colaborador porque é que trabalhar nela é melhor do que ir para fora, o trabalhador, se tiver outra proposta, mais cedo ou mais tarde pode ir. Em segundo lugar, devem ser criados sistemas fortes de retenção. Terceiro, é necessário identificar sempre as competências críticas a desenvolver para que as pessoas possam ter não só um reconhecimento, mas também uma recompensa. As empresas jovens têm de saber lidar com estas realidades básicas. Se não souberem, podem desenvolvê-las.

CP - A experiência mostra-nos que esse é um trabalho no qual mesmo as empresas com maior maturidade devem investir. Quando estamos em entrevistas para levantar alguma informação, o que muitas pessoas fazem é comparar o salário e os benefícios com o que existe no mercado. Porém, a proposta de valores é muito mais vasta do que as condições financeiras, que também são importantes, mas, de facto, é a primeira variável que verdadeiramente nos faz ficar na empresa.

PB - Permitam-me ainda acrescentar que existem muitas empresas que pagam abaixo da média do mercado mas podem estar bem posicionadas porque têm outras preocupações, nomeadamente a motivação profissional e pessoal do colaborador, e a criação de um ambiente de

bem-estar para o mesmo.

CP - A título de exemplo, com a dificuldade que as pessoas têm de se deslocar devido ao congestionamento das estradas de Luanda, algumas empresas flexibilizaram um pouco o horário das pessoas. Se eu moro no Kilamba e demoro quatro horas a chegar ao emprego, que é no centro da cidade, um ajuste de horário de entrada e de saída pode permitir que, ao invés de estar esse tempo no trânsito, chegue mais cedo e saia também mais cedo. Claramente que esta é uma condição com que as pessoas se identificariam ao mesmo tempo que permitiria que elas produzissem mais porque sentem que há uma preocupação por parte da empresa com o seu bem-estar.

E&M - Entre os factores de desenvolvimento das organizações, os líderes apontaram a necessidade de uma maior entrega dos trabalhadores. De que forma as pessoas podem comprometer-se mais com as empresas?

PB - As empresas, em qualquer parte do mundo, podem aumentar a sua produtividade de várias formas, sendo uma delas a promoção de uma maior entrega dos funcionários. As pessoas que estiverem mais comprometidas com a empresa, gostarem daquilo que fazem, tiverem o tal bem-estar e o apoio da liderança, naturalmente vão produzir muito mais. Já aqueles que não tiverem um compromisso sério da empresa, por mais que sejam bons profissionais, vão trabalhar menos e entregar-se menos, ainda que inconscientemente. O que eu sinto pessoalmente é que em Angola existe uma oportunidade grande de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que vão acelerando a vontade de vencer que muitas pessoas têm.

E&M - Que recomendações a Jason tem para as empresas que pretendam criar o seu projecto de “Felicidade Corporativa”?

PB - Temos quatro variáveis. A primeira é através da liderança, que é importante na transformação das empresas, e aqui estamos a falar de gerir recursos, mobilizá-los e energizá-los. A segunda é através da comunicação interna, uma das ferramentas que muitas vezes falta, sobretudo nas empresas de grande dimensão. Uma das formas de ajudar as empresas em Angola é criar canais de comunicação ou iniciativas de diálogo interno que acelerem o conhecimento dos valores da companhia e as suas estratégias. A terceira variável é a formação e a quarta são os processos e sistemas que estão subjacentes às três citadas anteriormente. &

ESCOLHA ANTES O ESPECIALISTA. ESCOLHA A TOYOTA DE ANGOLA.



Só a Toyota de Angola e a sua rede de agentes oficiais oferecem uma equipa altamente qualificada e dedicada em exclusivo à marca Toyota, há mais de 20 anos. Quando chegar o momento de comprar o seu Toyota, escolha o verdadeiro especialista da marca. O único que lhe garante assistência técnica especializada, uma rede alargada de agentes autorizados e mão-de-obra gratuita nas manutenções dos 5.000 e 10.000 quilómetros.

**Escolha a Toyota de Angola.
O Concessionário Oficial da
Toyota em Angola.**



TOYOTA
TOYOTA DE ANGOLA, S.A.
**ÚNICO
DISTRIBUIDOR
OFICIAL**