



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS
CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO
ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS
FAMILIARES**

AUTORA: ALICE MARTA EPOMBA

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS FAMILIARES: CASO DA EMPRESA FAMILIAR OVIMBUNDU.

Alice Marta Epomba¹-ISPSN

RESUMO

Este artigo investiga o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no engajamento dos colaboradores em empresas familiares, com um estudo de caso focado na empresa Ovimbundu. O problema de pesquisa central questiona: Como as práticas de GRH influenciam o engajamento dos colaboradores em empresas familiares? O objetivo geral é identificar as práticas de recursos humanos que mais contribuem para esse engajamento. As questões de investigação exploraram quais práticas são mais influentes, como elas afetam o comprometimento e envolvimento, e as principais barreiras ao engajamento. A metodologia empregou uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), configurando-se como um estudo de caso descritivo por meio de pesquisa de campo. Foram coletados dados de 15 colaboradores via questionário estruturado. Os principais resultados revelaram que 30% dos colaboradores recebem feedback raramente, 50% percebem baixa autonomia e alarmantes 80% não têm intenção de permanecer na empresa. A falta de reconhecimento (63%) foi identificada como a maior barreira ao engajamento. Conclui-se que a insuficiência em práticas de feedback, reconhecimento e autonomia está diretamente ligada ao baixo engajamento e alta intenção de rotatividade.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Engajamento. Empresa Familiar. Reconhecimento, Autonomia.

ABSTRACT

This paper investigates the impact of Human Resources Management practices on employee engagement in family businesses, with a case study focused on the Ovimbundu company. The central research problem asks: How do HRM practices influence employee engagement in family businesses? The general objective is to identify the human resources practices that most contribute to this engagement. The research questions explored which practices are most influential, how they affect commitment and involvement, and the main barriers to engagement. The methodology employed a mixed-methods approach (quantitative and qualitative), configured as a descriptive case study through field research. Data was collected from 15 employees via a structured questionnaire. Key findings revealed that 30% of employees rarely receive feedback, 50% perceive low autonomy, and an alarming 80% do not intend to remain with the company. Lack of recognition (63%) was identified as the biggest barrier to engagement. It is concluded that insufficient feedback, recognition, and autonomy practices are directly linked to low engagement and high turnover intention.

Keywords: Human Resources Management, Engagement, Family Business, Recognition, Autonomy.

¹ Estudante finalista do 4º ano do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

1 INTRODUÇÃO

O engajamento dos colaboradores emerge como um constructo central na gestão de recursos humanos, diretamente correlacionado ao desempenho organizacional e à sustentabilidade do sucesso empresarial (Silva, 2022).

Colaboradores engajados apresentam níveis elevados de produtividade, criatividade e comprometimento com os objectivos estratégicos da organização. Todavia, promover e manter esse engajamento, permanece um desafio constante, especialmente em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico (Marras, 2023).

Conforme Chiavenato (2022), a existência organizacional é intrinsecamente ligada à presença de pessoa, que formam a base fundamental de qualquer estrutura corporativa. A gestão contemporânea de pessoas transcende a visão tradicional que considerava os colaboradores meramente como meios de produção, reconhecendo-os como indivíduos essenciais e recursos estratégicos para as organizações (França, 2024).

É função primordial dos gestores de recursos humanos assegurar que as empresas disponham do talento adequado, alinhando competências necessárias com resultados almejados, e não apenas garantir a presença física dos colaboradores, mas seu desejo de permanecer e contribuir activamente (Ulrich, 2016).

Este estudo investiga o impacto das praticas de gestão de recursos humanos no engajamento dos colaboradores em empresas familiares, com foco no sector empresarial do Município do Huambo, especificamente na empresa familiar Ovimbundu. O trabalho integra os requisitos para obtenção do grau de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

A questão central que orienta esta pesquisa é: *Como as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o engajamento dos colaboradores em uma organização, especificamente na empresa Ovimbundu?*

Para aprofundar esta análise, foram formuladas as seguintes questões específicas: Quais são as práticas de recursos humanos que mais contribuem para o engajamento dos colaboradores? De que forma as práticas de recursos humanos influenciam o nível de comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a organização? Quais são as principais barreiras para o engajamento dos colaboradores no ambiente organizacional?

O objetivo geral deste estudo é investigar as práticas de recursos humanos que exercem maior influência sobre o engajamento dos colaboradores em um contexto organizacional.

Para alcançá-lo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar as práticas de recursos humanos que contribuem significativamente para o engajamento dos colaboradores. Analisar a natureza da influência das práticas de recursos humanos no nível de comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a organização. Elencar as principais barreiras que dificultam o engajamento dos colaboradores no ambiente organizacional.

A relevância desta pesquisa está na consideração do engajamento dos colaboradores como um pilar essencial para a gestão estratégica de pessoas. Reconhecer e compreender como as práticas de recursos humanos impactam o engajamento oferece subsídios para que as organizações implementem políticas mais eficazes, especialmente porque muitas empresas familiares ainda mantêm uma gestão de recursos humanos pautada em tarefas operacionais básicas, limitando os benefícios potenciais das práticas mais abrangentes (Silva & Moura, 2020)

Este trabalho busca, assim, preencher esta lacuna, contribuindo tanto para o avanço do conhecimento quanto para a melhoria das práticas organizacionais na gestão de recursos humanos em empresas familiares angolanas.

Observa-se, contudo, que em determinadas empresas, a implementação de práticas e processos de gestão de Recursos Humanos é incipiente ou inexistente. Frequentemente, os gestores limitam-se a funções operacionais e rotineiras, como controle de pontualidade, assiduidade e processamento salarial.

A metodologia adotada baseou-se em uma abordagem (quantitativa e qualitativa) e no estudo de caso descritivo, utilizando um questionário estruturado aplicado aos colaboradores da empresa Ovinbundu para coleta de dados em campo (Prodanov & Freitas, 2013; Yin, 2018).

Em termos estruturais, o presente artigo está organizado em quatro seções principais:

A primeira seção compreende a Introdução, que contextualiza o tema e apresenta os objetivos do estudo.

A segunda seção, Fundamentação Teórica, dedica-se à revisão da literatura, explorando os antecedentes e as contribuições teóricas de diversos autores pertinentes à temática.

A terceira seção, Procedimentos Metodológicos, detalha a metodologia adotada, incluindo os tipos de pesquisa, a caracterização da população e amostra, e os procedimentos de coleta e tratamento dos dados.

Por fim, a quarta seção, Análise e Discussão dos Resultados, apresenta a análise dos dados coletados, a discussão dos achados da investigação e as conclusões derivadas do estudo.

2 Fundamentação teórica

2.1 Conceitos

A gestão de recursos humanos é entendida como o conjunto de práticas e políticas organizacionais voltadas para o recrutamento, seleção, desenvolvimento, retenção e motivação do capital humano (Chiavenato, 2022).

O enfoque contemporâneo reconhece o colaborador como um capital intelectual essencial, cujo desenvolvimento e bem-estar impactam diretamente o desempenho organizacional e sustentabilidade do negócio (França, 2024).

A análise do impacto das práticas de recursos humanos no engajamento dos colaboradores em empresas familiares exige uma sólida fundamentação teórica que contemple tanto os conceitos de gestão de pessoas quanto as particularidades do ambiente familiar nos negócios. É crucial reconhecer, de início, a distinção inerente entre as esferas profissional e familiar. C

Conforme Furtado (2019), os indivíduos que ingressam em empresas familiares devem estar cientes de sua primazia como profissionais, evitando a intersecção de dinâmicas familiares com as relações de trabalho, um desafio constante para a governança e a gestão nessas organizações.

Segundo Meyer e Allen (2017), definem o engajamento como o vínculo emocional e o comprometimento com a organização, destacando a importância das dimensões afetiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional.

Esse entendimento é compartilhado por Camara (2016), que enfatiza a importância do reconhecimento e valorização do colaborador para estimular o engajamento.

Chiavenato (2022) concorda que as práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais para o estímulo do engajamento, com ênfase em políticas de feedback contínuo, desenvolvimento profissional e ambiente de trabalho saudável.

Autores como Silva & França (2022) enfatizam o papel do indivíduo no engajamento (satisfação e motivação pessoal) como reforço de que a visão dos colaboradores apresenta um entusiasmo e energia no desempenho de suas funções.

Por exemplo, Silva & Souza (2021) afirmam que:

Não é meramente um processo administrativo, mas um evento complexo que pode gerar impactos profundos no engajamento dos colaboradores, dependendo de como as políticas de recursos humanos (como planos de carreira e avaliação de desempenho) gerenciam a transição e a meritocracia. Similarmente, os conflitos familiares podem transbordar para o ambiente de trabalho, afetando o clima organizacional e, conseqüentemente, o engajamento dos colaboradores, caso não haja mecanismos de mediação e políticas de comunicação eficazes por parte da gestão de recursos humanos.

2.2 Importância Do Impacto Da Gestão De Recursos Humanos Nas Pequenas Empresas Familiares

O impacto das práticas de gestão de recursos humanos nas empresas familiares é um tema de grande relevância, dada a sua influência directa sobre o engajamento, retenção e desempenho dos colaboradores. Conforme Silva (2022), o engajamento dos colaboradores surge como um constructo central na gestão de recursos humanos, estado directamente correlacionado ao desempenho organizacional e à sustentabilidade do sucesso empresarial.

Segundo Silva (2022, p. 45), colaboradores engajados apresentam elevados níveis de produtividade, criatividade e comprometimento com os objectivos estratégicos da organização.

Neste contexto, a promoção e manutenção do engajamento configuram-se como desafios persistentes, especialmente em ambientes competitivos e dinâmicos

A Gestão de Recursos Humanos assume um papel estratégico de suma importância para a sustentabilidade e o sucesso de qualquer organização, destacando-se nas etapas de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento de talentos. Contudo, no contexto das empresas familiares, essa relevância é ainda mais acentuada. A complexidade inerente a esses arranjos, que surge da interação dinâmica e por vezes tensa entre os sistemas familiar, empresarial e de mercado (Almeida, 2019), exige uma abordagem singular da Gestão de Recursos Humanos.

Nesse ambiente, o impacto das práticas de recursos humanos transcende a mera operacionalização. A implementação de processos rigorosos e bem definidos de aquisição e desenvolvimento de talentos é fundamental não apenas para garantir a presença de colaboradores com as competências adequadas ('pessoas aptas'), mas também para mitigar potenciais conflitos de interesse e alinhar expectativas entre membros da família e não familiares. O engajamento, nesse cenário, é directamente influenciado pela percepção de

justiça, meritocracia e oportunidades de desenvolvimento oferecidas pelas políticas de recursos humanos, sendo estas cruciais para a retenção de talentos e para a harmonização das relações, impactando positivamente o desempenho organizacional e a longevidade da própria empresa familiar.

A área de recursos humanos é uma área importante para o desenvolvimento e crescimento organizacional. Ela é responsável direta pelos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, que são os alicerces do desenvolvimento humano; e para atingir as metas e objetivos da organização. Em termos de gestão, a empresa familiar exige medidas muito diferenciadas, pois envolve ao mesmo tempo o negócio, a família e o mercado que nem sempre estão conciliados, o que é um dos motivos de conflitos nesses modelos de gestão, (Almeida, 2019).

A aptidão dos colaboradores para desempenhar a função para que foram contratados tem um efeito direto no seu desempenho, motivo pelo qual é importante não descuidar o rigor do processo de recrutamento e seleção, da avaliação de desempenho, das ações de formação e do desenvolvimento de carreira.

2.3.1 Gestão de Pessoas e sua Evolução

A gestão de pessoas é a prática responsável pela administração estratégica do capital humano nas organizações do capital humano nas organizações, reconhecendo-o como elemento chave para o alcance dos objetivos organizacionais. Para além das técnicas de recursos humanos, essa gestão busca conciliar os interesses dos colaboradores com as metas institucionais, promovendo engajamento, desenvolvimento e bem-estar no ambiente de trabalho.

Segundo França (2024, p. 112), a evolução da gestão de pessoas incorporou dimensões culturais, tecnológicas e estratégicas, transformando-se em um vector essencial para a inovação e competitividade organizacional. Essa transição reflete a necessidade de tratar o colaborador não apenas como um recurso, mas como um capital intelectual capaz de gerar valor e diferenciação para as empresas.

Essa evolução pode ser compreendida em três estágios distintos:

- ✓ Administração de pessoal: nesta fase predominam actividades operacionais e burocráticas, como o processamento de folha de pagamento, controle de frequência e registros funcionais. Por exemplo, um sector publico que apenas

atualiza assentamentos de servidores e trata afastamento médicos actua nessa lógica

Como apontam Demo et al. (2012), trata-se de uma abordagem centrada na conformidade normativa, com pouca atenção ao desenvolvimento humano.

- ✓ Administração de recursos humanos: a organização começa a valorizar o elemento humano, aplicando práticas como recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho. Um exemplo típico é uma indústria que adota programas de capacitação técnica para aprimorar habilidades operacionais dos colaboradores, alinhando essas práticas aos objectivos organizacionais,

Chiavenato (2022) destaca que essa fase promove uma leitura sistêmica da organização, articulando processos com o contexto social e cultural em que se insere.

- ✓ c) Gestão de Pessoas Aqui, o foco se desloca para o ser humano como agente de transformação organizacional. Práticas como mapeamento de talentos, gestão por competências e liderança humanizada são adotadas por empresas inovadoras. Um exemplo disso seria um startup que implementa um programa de desenvolvimento de liderança baseado em feedback contínuo e cultura colaborativa.

Segundo Souza e Andrade (2023), nessa fase as pessoas são vistas como capital intelectual, capazes de gerar riqueza, inovação e vantagem competitiva sustentável. O objectivo fundamental de um sistema de gestão de pessoas é desenvolver competências organizacionais e individuais que sustentam o crescimento contínuo.

Varzoni (2021) defende que a integração entre estratégia organizacional e desenvolvimento humano é decisiva para resultados consistentes e adaptabilidade em contextos de alta complexidade. Além disso, práticas inclusivas e sustentáveis reforçam a construção de uma cultura organizacional resiliente.

Como observam Moura e Silva (2020), organizações que investem em diversidade, responsabilidade social e saúde organizacional tendem a apresentar melhor desempenho, engajamento e reputação.

2.4 Papel e a Função do Gestor De Recursos Humanos

A função do RH tem sofrido diversas alterações nos contextos organizacionais, passando de uma mera função burocrática para uma função mais estratégica.

Martins (2019), afirma que:

a função começa a assumir-se como uma área estratégica na organização, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global, tal como as outras funções e com o mesmo estatuto”. Compreende-se que a função tenda a crescer no contexto organizacional, passando de uma função operacional para uma função estratégica nas organizações. (Martins 2019, p.7)

A função do RH tem sofrido diversas alterações nos contextos organizacionais, passando de uma mera função burocrática para uma função mais estratégica.

Conforme, o pensamento do autor, para se tornarem estratégicos os RH devem estar focados na organização como um todo, abraçando diversas abordagens de longo prazo.

Ou seja, a GRH assume duas vertentes, a da organização e a das pessoas (Sousa et al., 2006):

1. Na vertente da organização – Ajuda na formulação e concretização dos objectivos e missão; proporciona um clima organizacional saudável; garante colaboradores comprometidos e competentes; 2. Na vertente das pessoas – Proporciona o autodesenvolvimento das pessoas, ajuda no crescimento profissional; garante o desenvolvimento e progressão de carreiras; dá garantias de estabilidade de vida social e laboral; e garante o bem-estar dos colaboradores por intermédios de benefícios sociais. (Sousa et al., 2006)

Segundo Chiavenato (2017), o gestor de recursos humanos tem as seguintes funções e papéis:

Parceiro sócio estratégico: Age directamente junto da alta gestão da organização, focando-se na formulação e implementação das estratégias de recursos humanos

Agente de mudança: O agente de mudança é toda a pessoa capaz de garantir e influenciar os demais membros da organização e enveredar pela mudança.

Especialista administrativo: Tem o seu foco na construção de uma eficiente estrutura da organização.

Defensor dos funcionários: Neste ponto, o gestor deve focar-se nas necessidades dos funcionários, respondendo aos desafios diários, às propostas e à garantia do desenvolvimento profissional dos mesmos.

Segundo Barros et al (2017, p. 5), esse papel é sem dúvidas desafiado pelo facto de conciliar a visão estratégica (global) com gestão de necessidades, expectativas e ideias de cada um funcionário.

2.5 Políticas E Práticas de Gestão De Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é por hoje uma das funções mais estratégicas das organizações, pois a sua aplicabilidade envolve a satisfação das necessidades das organizações por intermédio da aplicação das pessoas certas nos lugares certos, envolvendo um conjunto de estratégias.

Segundo Ulrich (2016), políticas de RH bem estruturadas devem ser desenhadas para gerar valor, não apenas operacional, mas também estratégico, cultural e social. Elas devem ser adaptáveis ao contexto organizacional e às transformações do mercado.

Segundo Idalberto Chiavenato (2020), as políticas e práticas de recursos humanos são fundamentais para o sucesso das organizações, elas referem-se a diretrizes gerais da organização que são emanadas da direcção e que influenciam toda a vida na organização, todos os departamentos e todos os sectores.

Segundo Ulrich (2016), políticas de recursos humanos bem estruturadas devem ser desenhadas para gerar valor, não apenas operacional, mas também estratégico, cultural e social. Elas devem ser adaptáveis ao contexto organizacional e às transformações do mercado.

As principais práticas de gestão de recursos humanos que impactam o engajamento são multifacetadas e inter-relacionadas, exigindo uma abordagem integrada:

Recrutamento e Seleção : Este é o processo inicial de atração e escolha de talentos com as competências e o perfil cultural desejados (Chiavenato, 2014).

Um recrutamento e selecção bem-sucedido vai além da correspondência técnica; ele busca alinhar os valores do candidato com os da organização.

Salário e Gestão de Recompensas: Abrange a remuneração monetária (salários, bônus) e não monetária (benefícios, reconhecimento). Uma política de recompensas justa e competitiva é vital para a satisfação e motivação.

Condições de Trabalho e Ambiente Organizacional: Refere-se à criação de um ambiente físico e psicossocial seguro, ergonómico e propício à produtividade e ao bem-estar. Isso inclui segurança, higiene, horários flexíveis, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e um clima organizacional positivo. Um ambiente de trabalho saudável e de apoio é um

facilitador direto do engajamento, pois colaboradores que se sentem seguros e valorizados em seu espaço de trabalho tendem a ser mais produtivos e comprometidos (Chiavenato, 2020).

Gestão de Desempenho e Feedback: Esta prática envolve o acompanhamento, avaliação e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores, por meio de sistemas de feedback contínuo.

Gestão de Carreiras e Desenvolvimento: Esta prática foca no planejamento e no suporte ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, oferecendo oportunidades de treinamento, capacitação e progressão na carreira.

Avaliação de Desempenho: Avaliar o desempenho dos colaboradores para distribuir benefícios de forma justa.

Programas de Incentivo: Criar programas que ofereçam benefícios reais e vantajosos para aumentar a motivação dos colaboradores.

2.5.1 Desafios na Implementação de Políticas de Recursos Humanos.

A implementação eficaz de políticas de recursos humanos constitui um dos pilares estratégicos da gestão organizacional. Contudo, esse processo é permeado por desafios complexos que envolvem fatores culturais, estruturais e políticos, exigindo abordagens integradas e contexto-sensíveis.

Alinhamento Estratégico Segundo Ulrich (2016), um dos principais entraves está na falta de alinhamento entre as políticas de RH e a estratégia organizacional. Quando as políticas são desenvolvidas sem uma leitura sistêmica das prioridades da instituição, há uma tendência à fragmentação e perda de efetividade.

Resistência à Mudança A resistência cultural e psicológica às transformações constitui um obstáculo frequente. Conforme observam Chiavenato (2022), o sucesso na implementação de políticas depende da habilidade dos gestores em promover conscientização, engajamento e mudança comportamental. Ambientes organizacionais com estruturas rígidas ou lideranças autoritárias tendem a rejeitar práticas inovadoras, como gestão por competências ou feedback contínuo.

Capacitação Deficiente dos Gestores A competência técnica e interpessoal dos líderes é determinante para a consolidação das políticas. Conforme defendem Silva e Moura (2020), muitos gestores não são devidamente preparados para interpretar, aplicar e adaptar as diretrizes de RH, o que resulta em práticas superficiais ou inconsistentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objectivos propostos neste estudo, adoptou-se uma abordagem mista, integrada pelos métodos quantitativos e qualitativos, visando proporcionar uma compreensão ampliada e aprofundada do fenómeno investigado.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a combinação dessas abordagens possibilita a observação dos fenómenos tanto sob uma perspectiva estatística quanto interpretativa, enriquecendo a análise e interpretação dos dados.

A pesquisa insere-se na categoria aplicada e descritiva. Conforme Vergara (2009), pesquisas aplicadas têm o propósito de solucionar problemas práticos, enquanto as descritivas têm como objectivo principal detalhar características e comportamentos de determinado fenómeno, sem interferir em sua ocorrência.

Neste contexto, o presente estudo buscou descrever o grau de engajamento dos colaboradores, identificaras práticas de gestão de pessoas e compreender as relações estabelecidas com o ambiente organizacional da empresa familiar Ovimbundo.

A estratégia metodológica adoptada foi o estudo de caso único, tendo como foco a empresa Ovimbundu, localizada no Município do Huambo, província do Huambo.

Yin (2018, p. 42) enfatiza que o estudo de caso é adequado quando se deseja analisar um fenómeno dentro de seu contexto real, especialmente quando o fenómeno e o contexto não são claramente definidos.

Em termos de procedimentos, a pesquisa foi do tipo campo, pois os dados foram coletados directamente com os colaboradores da organização estudada (Lakatos & Marconi, 2017).

A pesquisa é também classificada como exploratória-descritiva, uma vez que examina fenómenos pouco abordados no contexto angolano e visa descrever comportamentos e percepções específicas acerca das práticas organizacionais.

A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionário estruturado, composto por perguntas abertas e fechadas, direccionadas a captar tanto dados quantitativos quanto qualitativos.

O instrumento de perguntas fechadas foi baseado na escala de Likert de cinco pontos, reconhecida pela sua eficácia na mensuração de atitudes. Já as perguntas abertas, proporcionaram aos colaboradores a oportunidade de expressar livremente suas percepções sobre o ambiente organizacional, barreiras ao engajamento e sugestões de melhoria.

A amostra selecionada foi do tipo não probabilística por conveniência, composta por 15 participantes da empresa familiar Ovimbundu. A seleção contou com base na disponibilidade e no consentimento voluntário dos participantes, buscando representar diferentes sectores a níveis hierárquicos da organização, o que permitiu um diálogo abrangente e contextualizado (Gil, 2017).

Os dados coletados foram organizados em tabelas e gráficos para facilitar a análise. A análise quantitativa seguiu princípios da análise quantitativa seguiu princípios da estatística descritiva, possibilitando a caracterização do perfil dos participantes e a mensuração das atitudes relativas às práticas de gestão e engajamento.

Já a análise qualitativa baseou-se na interpretação dos depoimentos e respostas abertas, promovendo reflexões mais aprofundadas sobre o entendimento dos colaboradores.

Para garantir a validade e confiabilidade dos resultados, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra e diversifiquem as técnicas utilizadas, incorporando entrevistas e grupos focais para triangulação dos dados.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADO

A análise dos dados coletados junto aos 15 colaboradores permitiu identificar aspectos relevantes sobre as práticas de gestão de recursos humanos e seu impacto no engajamento dos colaboradores.

Tabela-1 Perfil Demográfico dos Participantes

Gênero		Idades		Nível acadêmico	
Feminino	20%	20 a 30 anos	30%	Ensino medio	65%
Masculino	80%	31 a 35 anos	60%	Bacharel	20%
		36 a 45 anos	10%	Licenciados	15%

Fonte: (autora, 2025)

A amostra apresenta predominância masculina (80%) e maioria na faixa etária de 21 a 35 anis (60%), sendo o ensino médio o nível acadêmico mais comum (65%). Essa composição demográfica oferece um contexto importante para compreender as necessidades específicas dos colaboradores.



Fonte: (Autora, 2025)

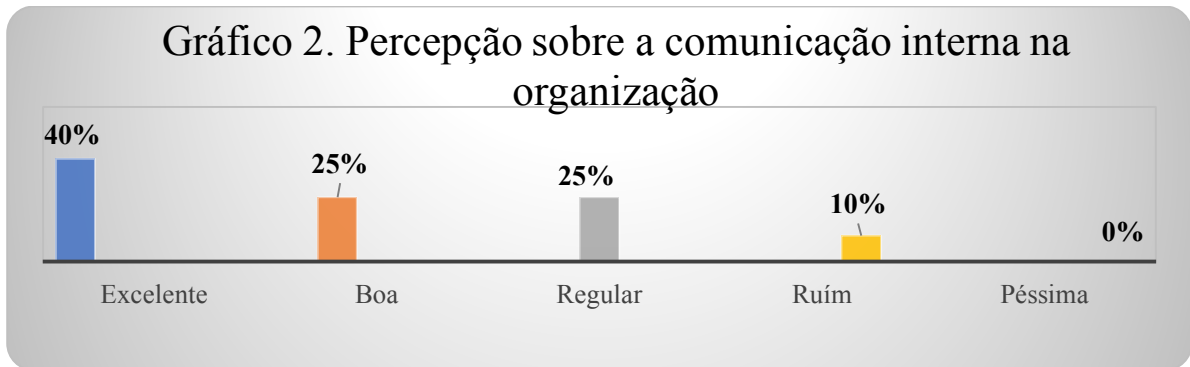
Em relação à frequência do feedback recebido, os resultados indicam que 39% dos colaboradores afirmaram recebe-lo mensalmente e 31% semanalmente, porem preocupante 30% relataram receber feedback esporadicamente ou raramente (15% trimestralmente e 15% raramente). Segundo London (2015), o feedback contínuo é uma pratica vital para o desenvolvimento e alinhamento de expectativas, sendo sua ausência um factor de desengajamento

Tabela 3. Nível de importância que você atribui ao treinamento e desenvolvimento

Muito importante	Importante	Neutro	Pouco importante	Não é importante
46%	39%	23%	—	—

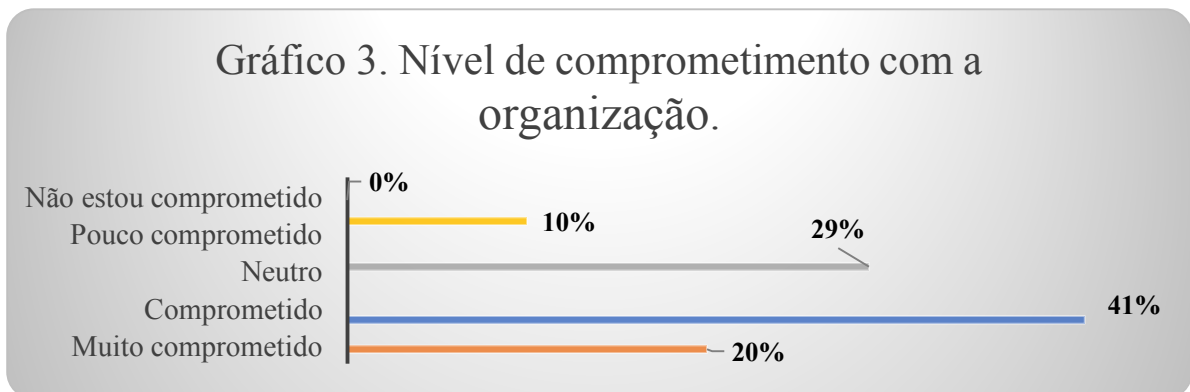
Fonte: (Autora, 2025)

A Tabela 3 revela que a grande maioria dos respondentes atribuiu alta importância ao treinamento e desenvolvimento: 46% consideram "Muito Importante" e 39% "Importante", somando 85% de percepção positiva. Uma parcela de 23% se manteve neutra



Fonte: (autora, 2025)

O Gráfico 4 indica que 65% dos colaboradores percebem a comunicação interna como "Excelente" 40% ou "Boa" 25%. Embora a maioria tenha uma visão positiva, 35% a consideram "Regular" (25%) ou "Ruim" 10%, evidenciando oportunidades de melhoria. A comunicação interna eficaz é um pilar para a transparência e a construção de um ambiente de segurança psicológica (Kahn, 1990).



Fonte: (autora, 2025)

No que tange ao comprometimento, 61% dos respondentes se declaram muito comprometidos ou comprometidos com a empresa, enquanto 29% se mantiveram neutros e 10% pouco comprometidos com a empresa. Meyer e Allen (2017) ressaltam que níveis inferiores de comprometimento podem estar associados a lacunas nas dimensões efectivas e normativa desse vínculo organizacional

4.2 Discussão dos Resultados

A partir da apresentação dos resultados, torna-se possível desenvolver uma reflexão mais densa e fundamentada, confrontando os achados empíricos com a literatura especializada. O dado referente à frequência de feedback revela que 30% dos colaboradores o recebem de forma esporádica (trimestralmente ou raramente). Esse indicador é preocupante, uma vez que o feedback contínuo é amplamente reconhecido como uma prática essencial para o desenvolvimento do capital humano, o alinhamento de expectativas e o fortalecimento do vínculo com a organização.

London (2015) defende que a ausência de retorno sistemático compromete a percepção de justiça e limita o aprimoramento dos comportamentos desejáveis. A percepção positiva sobre treinamento e desenvolvimento, apontada por 85% dos respondentes, reforça o reconhecimento do valor dessa prática, mas não necessariamente sua efetividade. Noe (2019) salienta que a valorização do treinamento está diretamente vinculada à sua aplicabilidade e alinhamento com as metas de carreira dos colaboradores. A neutralidade apontada por 23% dos participantes sugere lacunas na estruturação dos programas, possivelmente refletindo práticas genéricas ou pouco personalizadas.

Quanto à comunicação interna, o fato de 65% avaliarem-na como excelente ou boa é um indicador positivo. Contudo, o restante da amostra (35%) apresenta uma visão crítica. Conforme Kahn (1990), a comunicação não é apenas transmissão de informação, mas também instrumento de construção de confiança e engajamento. A persistência de percepções negativas nessa área pode estar relacionada à inconsistência, falta de transparência ou ausência de canais eficazes de escuta. O comprometimento com a organização, manifestado por 61% dos participantes, ainda se mostra frágil diante de 39% que não expressam envolvimento forte. Meyer e Allen (2017) afirmam que o comprometimento organizacional é composto por três dimensões: afetiva, normativa e calculativa e a neutralidade observada pode refletir deficiências nas duas primeiras, gerando um vínculo instrumental e suscetível à rotatividade.

O resultado mais alarmante reside na percepção sobre autonomia, onde 50% dos colaboradores declaram ter pouca ou nenhuma. De acordo com Hackman e Oldham (2016), a autonomia é um dos elementos do modelo motivacional de enriquecimento do trabalho, estando diretamente ligada à responsabilidade pelos resultados e à satisfação laboral.

A ausência de autonomia limita a expressão de competências e reduz a identificação do colaborador com suas funções. A intenção de permanência, negativa para 80% da

amostra, confirma a fragilidade do vínculo organizacional e alerta para potenciais perdas de talento. Esse resultado corrobora a visão de Meyer e Allen (2017) sobre a rotatividade voluntária como um reflexo da desconexão entre as expectativas do colaborador e a proposta de valor organizacional. As barreiras ao engajamento são corroboradas quantitativamente, com destaque para a falta de reconhecimento (63%), que se apresenta como o principal fator desmotivador. Essa ausência revela um sistema de recompensas fragilizado, tanto em sua vertente simbólica quanto material. Conforme Camara (2016), o reconhecimento é a manifestação da valorização organizacional e quando negligenciado compromete a autoestima e a motivação dos colaboradores.

Em síntese, os resultados demonstram que embora existam práticas valorizadas pelos colaboradores, como treinamento e comunicação, sua aplicação é insuficiente frente aos desafios cruciais: falta de reconhecimento, baixa autonomia, ausência de feedback estruturado e baixa intenção de permanência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal investigar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) no engajamento dos colaboradores na empresa familiar Ovimbundu. Para tanto, buscou-se identificar as práticas de GRH que mais influenciam o engajamento, analisar como essas práticas afetam o nível de comprometimento e envolvimento, e as principais barreiras para o engajamento. A metodologia adotada foi de abordagem mista (quantitativa e qualitativa), caracterizada como um estudo de caso descritivo realizado por meio de pesquisa de campo, utilizando um questionário estruturado aplicado a 15 colaboradores

A análise dos resultados revelou insights cruciais sobre a dinâmica da GRH e do engajamento na Empresa Familiar Ovimbundu:

Observou-se que uma parcela considerável de colaboradores recebe feedback com baixa frequência. Isso contrasta com a literatura que aponta o feedback contínuo como essencial para o desenvolvimento e engajamento. O achado mais preocupante é que 80% dos respondentes não têm intenção de permanecer na empresa (Provavelmente não ou Definitivamente não), sem que ninguém expresse certeza de permanência. Este é um indicador direto de alto risco de rotatividade. A Falta de Reconhecimento (63%) foi a barreira mais proeminente. Seguem-se, em menor proporção, a Falta de Treinamento e Desenvolvimento (17%), Falta de Comunicação (10%) e Falta de Autonomia (10%).

Em síntese, o estudo demonstra que, embora haja reconhecimento da importância de certas práticas de GRH (como treinamento) e um nível moderado de comprometimento para alguns, a insuficiência em práticas de feedback e reconhecimento, aliada à baixa autonomia e problemas de comunicação, culmina em um cenário de alto desengajamento e intenção de saída dos colaboradores na empresa Ovimbundu. A presente pesquisa contribui para a literatura ao oferecer um estudo de caso sobre o impacto das práticas de GRH no engajamento em uma empresa familiar angolana, um contexto pouco explorado em comparações internacionais.

Os resultados destacam áreas críticas para intervenção estratégica da GRH, em especial a necessidade de: Desenvolver e implementar um sistema formal e consistente de feedback de desempenho. Criar programas robustos de reconhecimento para valorizar o mérito e o esforço dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Almeida, K. C. (2019). *Empresa familiar e seus conflitos*.
- Barros, A., Silva, B., & Fernandes, C. (2017). *O papel do gestor de recursos humanos; Desafios e funções*. *Revista gestao e lideranca*
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Camara, P. B. (2016). *Sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2020). *Recursos humanos: O capital humano das organizações: Novas tendências para uma boa gestão de recursos humanos* (11a ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Atlas.
- Furtado, F. H. S. (2019). *A gestão de recursos humanos nas empresas familiares*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Teresina.
- Gil, A. C (2017). *Metodos e tecnicas de pesquisa social* (7ª ed) Atlas.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Estratégia e gestão de recursos humanos* Palgrave Macmillan.
- Ferrar, J., Feinzig, S., & Guenole, N. (2020). *O poder das pessoas: Aprenda como organizações de sucesso usam análises de força de trabalho para melhorar o desempenho dos negócios*
- Pearson. Marras, J. P. (2023). *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. Saraiva.
- Mendonça, C., & Ribeiro, A. (2024). *Gestão de pessoas em ambientes culturais complexos*. Universidade Agostinho Neto Editora.
- Moreira, C. F. (2011). *Os benefícios individuais da formação*. ISCTE-Jul.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia científica*.
- Silva, M., & Moura, C. (2020). *Gestão sustentável de pessoas: Inclusão, cultura e liderança*. Elsevier.
- Ulrich, D. (2016). *RH de fora para dentro: Seis competências para o futuro dos recursos humanos*. McGraw-Hill.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora.

ANEXOS: INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS



O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS FAMILIARES: CASO EM ESTUDO EMPRESA OVIMBUNDU

O presente questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso para obtenção do grau de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente e somente será utilizado para esse fim.

Gostaria de pedir a sua colaboração decisiva para o sucesso deste trabalho, respondendo as questões abaixo indicadas. O questionário é anônimo e garantimos o total sigilo no tratamento das respostas

Sua participação é de suma importância.

Idade _____

Escolaridade _____

Gênero _____

RESPONDA ASSINALANDO COM X NAS RESPOSTAS (CONSCORDO, NEUTRO, DISCORCO E DISCORCODO TOTALMENTE)

Práticas de Recursos Humanos.

1. Qual é a frequência com que você recebe feedback sobre seu desempenho no trabalho?

R: a) Diariamente; b) Semanalmente; c) Mensalmente; d) Trimestralmente ;e) Raramente

2. Qual é o nível de importância que você atribui ao treinamento e desenvolvimento no seu trabalho?

R: a) Muito importante; b) Importante ;c) Neutro; d) Pouco importante ;e) Não é importante

3. Qual é a sua percepção sobre a comunicação interna na organização?

R: a) Excelente ;b) Boa; c) Regular; d) Ruim; e) Péssima

Engajamento dos Colaboradores

1. Qual é o seu nível de comprometimento com a organização?

a) Muito comprometido; b) Comprometido; c) Neutro; d) Pouco comprometido; e) Não estou comprometido

2. Qual é a sua percepção sobre o nível de autonomia que você tem no seu trabalho?

a) Muito autônomo; b) Autônomo; c) Neutro; d) Pouco autônomo; e) Não sou autônomo ;

3. Qual é a sua intenção de permanecer na organização?

R: a) Sim, definitivamente;b) Sim, provavelmente; c) Não sei; d) Não, provavelmente não; e) Não, definitivamente não;

Barreiras para o Engajamento

1. Qual é a principal barreira para o seu engajamento no trabalho? a)

R: Falta de comunicação; b) Falta de reconhecimento; c) Falta de autonomia; d) Falta de treinamento e desenvolvimento; e) Outra

Tabela 3. Nível de autonomia com o trabalho realizado

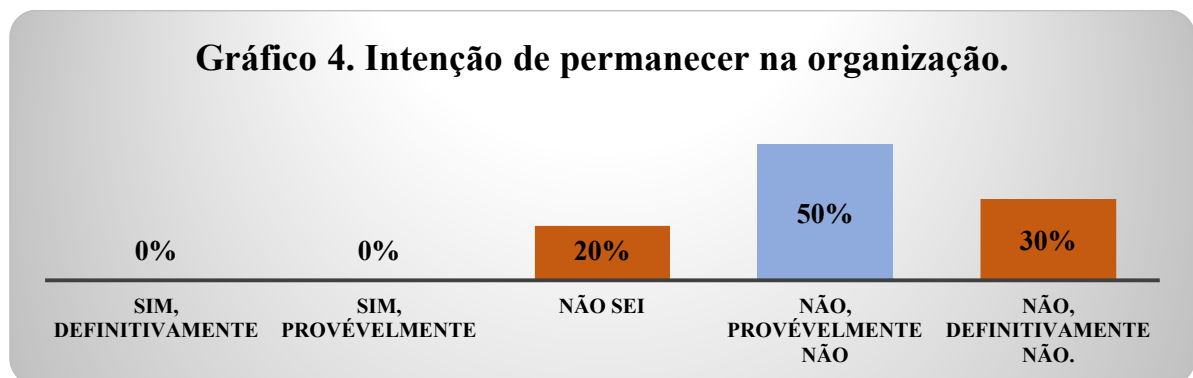
Qual é a sua percepção sobre o nível de autonomia que você tem no seu trabalho?

Muito autônomo	Autônomo	Neutro	Pouco autônomo	Não sou autônomo
5%	10%	35%	25%	25%

Fonte: (autora, 2025)

A Tabela 3 (referente à autonomia) revela um cenário crítico em relação à autonomia no trabalho: 50% dos colaboradores afirmaram ser "Pouco Autônomo" (25%) ou "Não sou Autônomo" (25%). Adicionalmente, 35% se declararam "Neutro", indicando incerteza ou falta de autonomia percebida. Apenas 15% percebem ter alguma autonomia.

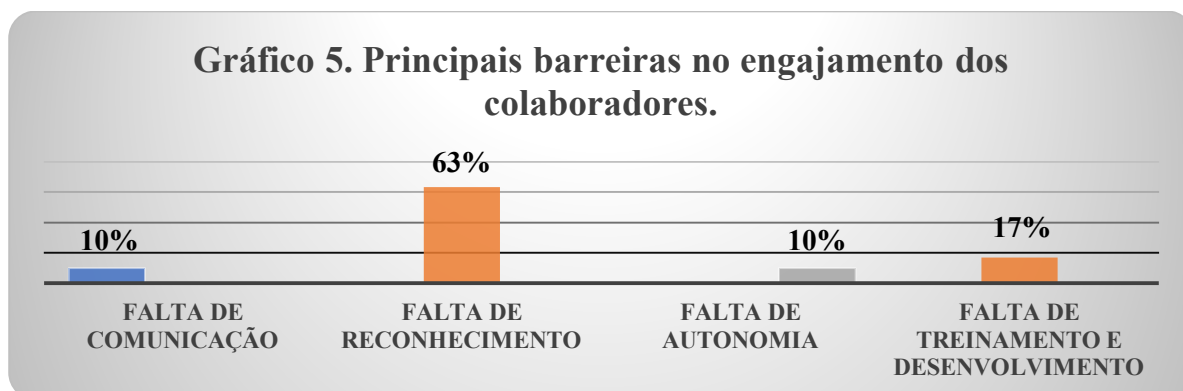
Gráfico 4. Intenção de permanecer na organização.



Fonte: (autora, 2025)

Em consonância, a intenção de permanecer na empresa apresenta um quadro alarmante, pois 80% indicaram que provavelmente não ou definitivamente não pretendem continuar na

organização. Nenhum colaborador afirmou directamente na retenção de talentos e na sustentabilidade organizacional (Meyer & Allen, 2017).



Fonte: (autora, 2025)

Por fim, as principais barreiras ao engajamento destacadas foram a falta de reconhecimento (63%), falta de treinamento e desenvolvimento (17%), falta de comunicação (10%) e falta da autonomia (10%). O reconhecimento, enquanto manifestação da valorização organizacional, foi apontado por Camara (2016, p. 88) como fundamental para a autoestima e motivação dos colaboradores, sendo sua ausência um potente factor desmotivador