



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

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONOMICAS E EMPRESÁRIAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

SEMINÁRIO DE INVESRIGAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NA
GESTÃO E DESEMPENHO DAS EMPRESAS FAMILIARES**

Caso – Colégio CEFAC-MUTUMBO

ESTUDANTE: Carlos Elundula Salohoka Calengue

PROFESSOR: Eliseu Chipaco **PhD.**

Huambo, 2025

A INFLUÊNCIA DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO E DESEMPENHO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Caso – Colégio CEFAC-MUTUMBO

Carlos Elundula Salohoka Calengue¹

RESUMO

Este estudo tem como objectivo geral analisar a influência do gestor de Recursos Humanos (RH) na gestão e no desempenho das empresas familiares privadas, tendo como campo de investigação o Colégio CEFAC – Mutumbo. A pesquisa partiu da seguinte pergunta de investigação: como a actuação do gestor de RH influencia a gestão e o desempenho das empresas familiares privadas? Para responder a esta questão, foram levantadas subquestões relacionadas ao papel do gestor de RH, às práticas mais impactantes e à sua contribuição para a sustentabilidade organizacional. A metodologia empregada foi mista (qualitativa e quantitativa), com carácter exploratório, apoiando-se em pesquisa bibliográfica e estudo de caso com aplicação de questionário a 10 colaboradores da instituição. Os resultados demonstraram que a existência de uma estrutura formal de RH contribui positivamente para o desempenho organizacional, embora a aplicação de práticas estratégicas ainda seja limitada. Dentre os benefícios observados destacam-se o aumento da motivação, a redução de conflitos e a melhoria nos resultados. Conclui-se que a actuação de um gestor de RH qualificado é essencial para a profissionalização da gestão e o fortalecimento do desempenho nas empresas familiares privadas.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Empresas Familiares.

ABSTRACT

The general objective of this study is to analyze the influence of the Human Resources (HR) manager on the management and performance of private family businesses, with the CEFAC College – Mutumbo as the research field. The research was based on the following research question: how does the performance of the HR manager influence the management and performance of private family businesses? To answer this question, sub-questions were raised related to the role of the HR manager, the most impactful practices and their contribution to organizational sustainability. The methodology used was mixed (qualitative and quantitative), with an exploratory nature, supported by bibliographic research and a case study with the application of a questionnaire to 10 employees of the institution. The results demonstrated that the existence of a formal HR structure contributes positively to organizational performance, although the application of strategic practices is still limited. Among the benefits observed, the following stand out: increased motivation, reduced conflicts and improved results. It is concluded that the performance of a qualified HR manager is essential for the professionalization of management and the strengthening of performance in private family businesses.

Keywords: Human Resource Management. Family Businesses.

¹ Estudante finalista nº 192000116 do 4º ano do curso de Licenciatura em gestão de Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

A relevância do gestor de Recursos Humanos (RH) na gestão e no desempenho das empresas familiares tem ganhado destaque no contexto empresarial atual. Em um cenário marcado pela necessidade de competitividade e inovação, a função do gestor de RH ultrapassa as tarefas administrativas rotineiras, tornando-se essencial na criação de estratégias voltadas para o desenvolvimento humano e organizacional. Esse profissional atua como mediador na construção de um ambiente de trabalho saudável, promotor da cultura organizacional e responsável por práticas que favoreçam a motivação, a retenção e o desempenho dos colaboradores, especialmente em empresas familiares, onde os laços afetivos e a tradição frequentemente influenciam as decisões empresariais.

De acordo com Chiavenato (2014), os gestores de RH desempenham um papel estratégico e, quando bem capacitados, conseguem implementar mudanças positivas nas organizações, alinhando os objetivos individuais aos objetivos corporativos e contribuindo para o crescimento sustentável da empresa. Contudo, muitas empresas familiares ainda operam com uma gestão tradicional, caracterizada por práticas informais e ausência de políticas estruturadas de gestão de pessoas. Essa situação pode prejudicar a eficiência organizacional, dificultar a sucessão de lideranças e limitar a adaptação às demandas do mercado, impactando diretamente no desempenho da empresa.

É comum observar, nesse tipo de empresa, a centralização das decisões, o que restringe a atuação técnica do profissional de RH e limita a implementação de práticas modernas de gestão de pessoas. Essa resistência à profissionalização pode gerar rotatividade elevada, desmotivação dos colaboradores e queda no desempenho organizacional. Por outro lado, quando o gestor de RH possui autonomia para atuar de forma estratégica, é possível observar melhorias significativas nos processos internos, na comunicação, no clima organizacional e, conseqüentemente, no desempenho global da empresa.

Diante desse contexto, surge a questão principal: de que forma a atuação do gestor de Recursos Humanos influencia a gestão e o desempenho do Colégio CEFAC-MUTUMBO? Para subsidiar essa investigação, surgem perguntas complementares: Qual é o papel do gestor de RH na administração do Colégio CEFAC-MUTUMBO? Quais práticas de RH contribuem de forma mais efetiva para o desempenho da instituição? De que maneira a presença de um gestor de RH qualificado favorece a sustentabilidade e o crescimento do Colégio CEFAC-MUTUMBO? O

objetivo central deste estudo é analisar a influência do gestor de Recursos Humanos na gestão e no desempenho do Colégio CEFAC-MUTUMBO.

Com esta abordagem, busca-se não apenas ampliar o conhecimento científico na área de gestão de Recursos Humanos, mas também apresentar recomendações que possam apoiar a modernização das práticas de gestão em empresas familiares, contribuindo para sua longevidade e capacidade de adaptação frente aos desafios do ambiente empresarial contemporâneo. O estudo apresenta uma metodologia de caráter quali-quantitativo e exploratório, envolvendo gestores e colaboradores de empresas familiares no município do Huambo, abrangendo um universo de 10 funcionários diretamente ligados à gestão de Recursos Humanos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Definição e Evolução da Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato (2014), Recursos Humanos referem-se a todas as pessoas que contribuem, direta ou indiretamente, para os objetivos de uma organização. O autor destaca que a área de RH evoluiu de uma função meramente administrativa, centrada no departamento pessoal, para um subsistema estratégico com responsabilidades que englobam planejamento, recrutamento, desenvolvimento, motivação e retenção de talentos. Essa transformação decorre da crescente valorização das pessoas como ativos estratégicos, reconhecendo que o desempenho organizacional depende diretamente da gestão eficaz do capital humano.

Devesa (2016) complementa que a gestão de RH deve ser entendida como um conjunto de políticas e práticas voltadas à integração, ao desenvolvimento e à retenção de colaboradores, promovendo a harmonização entre os objetivos individuais e os da organização. Esse alinhamento é especialmente relevante em um contexto de globalização e competitividade, em que o diferencial das empresas não reside apenas nos produtos ou serviços, mas na qualidade, engajamento e motivação de seus colaboradores.

Historicamente, a gestão de RH passou por diferentes etapas. Inicialmente, na era da administração de pessoal, o foco estava na burocracia e no controle. Posteriormente, durante a fase das Relações Industriais, houve o reconhecimento dos direitos dos trabalhadores e a necessidade de mediação de conflitos. Com a revolução tecnológica e a globalização, emergiu a gestão estratégica de pessoas, na qual o profissional de RH assume um papel ativo no planejamento estratégico e na formulação de políticas organizacionais (Madruça, 2018).

Hoje, a gestão de RH prioriza competências, resultados e valores, destacando a liderança transformacional, a cultura organizacional e a inteligência emocional como elementos-chave para a formação de equipes eficazes e inovadoras (Brás, 2023). Nesse sentido, o gestor de RH vai além das tarefas tradicionais, exigindo visão sistêmica e sensibilidade às mudanças do ambiente interno e externo da organização.

Oliveira (2016) ressalta que as exigências do mercado exigem que os gestores de RH adotem modelos flexíveis e adaptáveis, capazes de promover o desenvolvimento contínuo das competências e a criação de ambientes de trabalho inclusivos e saudáveis. Essas práticas não só promovem o bem-estar dos colaboradores, mas também potencializam o desempenho e os resultados globais da organização.

2.2. Papel Estratégico do RH nas Organizações Modernas

No cenário organizacional atual, cada vez mais dinâmico e competitivo, o papel do gestor de Recursos Humanos deixou de ser meramente operacional, assumindo caráter estratégico. Além de gerir processos administrativos, o RH passou a desenvolver o capital humano, fortalecer a cultura organizacional e implementar práticas que promovam desempenho e inovação (Freitas, 2016).

Chiavenato (2014) afirma que o gestor moderno não se limita a atividades como recrutamento, seleção ou folha de pagamento, mas atua como agente de transformação, alinhando políticas de pessoas aos objetivos estratégicos da empresa. Essa atuação exige uma visão abrangente da organização e compreensão profunda das competências internas e das demandas do mercado, reforçando a integração entre gestão de pessoas e planejamento estratégico.

Marras (2011) destaca que a gestão estratégica de RH envolve mapeamento de competências, criação de sistemas de avaliação de desempenho coerentes com metas organizacionais, gestão de talentos e formação contínua. Essas práticas são essenciais para a adaptação ao ambiente externo e para fortalecer a capacidade de inovação interna.

Dutra (2012) observa que o capital humano deve ser visto como ativo estratégico, capaz de gerar conhecimento, criatividade e aprendizagem contínua, elementos essenciais para a competitividade no século XXI. Assim, a atuação estratégica do RH impacta diretamente na performance dos colaboradores e nos indicadores de produtividade e qualidade.

Oliveira (2016) reforça que o RH estratégico promove cultura organizacional baseada em confiança, colaboração e valorização da diversidade, aumentando engajamento e retenção de talentos. Nesse contexto, o gestor de RH atua como facilitador de processos de mudança, preparando a empresa para desafios internos e externos.

Bras (2023) ressalta que organizações que investem no desenvolvimento de suas equipes e na construção de lideranças eficazes têm maiores chances de alcançar objetivos e se destacar no mercado, transformando o RH de centro de custos em investimento estratégico. Fernandes (2015, p.7) complementa que o RH atua como parceiro estratégico, contribuindo para a definição e execução de metas organizacionais.

2.3. Características Principais das Empresas Familiares

As empresas familiares apresentam características específicas que influenciam sua estrutura, cultura e estilo de liderança, impactando diretamente suas operações e relacionamento com colaboradores e mercado (Moya, 2019).

No âmbito estrutural, essas empresas costumam adotar modelos centralizados e informais. Oliveira (2016) afirma que cargos-chave geralmente são ocupados por membros da família fundadora, facilitando comunicação, mas dificultando a implementação de práticas profissionais e transparentes. Decisões podem ser ágeis, porém nem sempre técnicas, comprometendo eficiência e sustentabilidade a longo prazo.

A cultura organizacional é fortemente moldada pelos valores e tradições familiares, criando um ambiente próximo e acolhedor. No entanto, Lodi (2020) alerta que essa proximidade pode gerar resistência a mudanças, dificuldade em inovar e confusão entre interesses familiares e empresariais. Bornholdt (2019) destaca que a ausência de separação entre papéis familiares e profissionais pode gerar favorecimentos e conflitos de interesse, tornando essencial uma gestão cultural equilibrada.

No quesito liderança, observa-se frequentemente um estilo paternalista, centrado no fundador ou patriarca, caracterizado por carisma e experiência empírica (Salazar, 2017). Embora esse modelo possa garantir estabilidade inicial, limita autonomia e dificulta sucessão sem planejamento estruturado. Silveira (2020) recomenda formação de novas lideranças e inclusão de gestores externos para garantir adaptação ao mercado e continuidade organizacional.

2.4. Vantagens e Desafios das Empresas Familiares

Entre as vantagens, destaca-se a agilidade decisória, decorrente da centralização da gestão, e o forte comprometimento familiar, que assegura continuidade e preservação da missão da empresa (Lodi, 2020). O relacionamento próximo com colaboradores cria um ambiente colaborativo e aumenta retenção de talentos (Salazar, 2017).

Por outro lado, os desafios incluem a sucessão, frequentemente sem planejamento, gerando conflitos e incertezas (Bornholdt, 2019), a sobreposição de papéis familiares e profissionais (Oliveira, 2016), e resistência à profissionalização e inovação, que limita crescimento e competitividade (Silveira, 2020). Conflitos familiares mal geridos podem prejudicar coesão e desempenho, reforçando a necessidade de governança que separe interesses familiares e empresariais (Lodi, 2020).

2.5. Importância do Gestor de RH na Transição para Práticas Modernas

Oliveira (2016) enfatiza que o gestor de RH, qualificado e com autonomia, atua como agente de mudança, promovendo transformação cultural para adaptação aos desafios contemporâneos.

Bras (2023) destaca que políticas modernas de RH, como gestão por competências, avaliação de desempenho, planos de carreira e desenvolvimento contínuo, permitem decisões baseadas em mérito e critérios técnicos, tornando o ambiente mais justo e eficiente. Marras (2018) reforça que o RH contribui para resultados sustentáveis e transparência organizacional.

O gestor de RH também é crucial na sucessão, mediando a transição, capacitando membros da família e identificando talentos internos, garantindo longevidade e continuidade dos negócios (Salazar, 2017; Chiavenato, 2014). Além disso, atua para alinhar objetivos individuais aos estratégicos da empresa, melhorando produtividade, qualidade e competitividade (Marras, 2018; Dutra, 2019).

Por fim, Bohlander et al. (2021) ressaltam que o RH estratégico promove inovação, aprendizagem contínua e flexibilidade, garantindo que a organização esteja preparada para mudanças e pressões internas e externas.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo descreve os métodos aplicados na condução da pesquisa, detalhando as fontes de coleta de dados, o tipo de abordagem adotada e as técnicas de análise utilizadas.

Conforme Gil (2008), os estudos científicos podem ser classificados com base na sua natureza, objetivos, abordagem do problema e procedimentos técnicos. A definição metodológica deste trabalho seguiu essas orientações, garantindo consistência e confiabilidade nos resultados obtidos.

No que se refere à natureza da pesquisa, trata-se de um estudo de caráter básico, uma vez que busca gerar conhecimentos aplicáveis para a melhoria da gestão de Recursos Humanos em empresas familiares. O conhecimento produzido é diretamente relevante para a realidade empresarial, em particular no município do Huambo, contribuindo para a profissionalização das práticas de gestão de pessoas neste contexto.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, pois visa compreender de que forma a atuação do gestor de RH influencia o desempenho das empresas familiares, um tema ainda pouco estudado de forma sistematizada. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória é adequada para investigar fenômenos pouco conhecidos e identificar variáveis que possam subsidiar estudos futuros mais amplos e aprofundados.

Em relação à abordagem do problema, optou-se por um método misto, combinando análises qualitativas e quantitativas. A perspectiva qualitativa possibilita compreender percepções, experiências e opiniões dos gestores e colaboradores sobre o papel do profissional de RH no desempenho organizacional. Richardson (2008) destaca que os métodos qualitativos são eficazes na descrição da complexidade de determinadas realidades sociais. A abordagem quantitativa complementa a análise ao permitir mensuração de indicadores de desempenho, frequência de práticas de RH e outros dados objetivos, contribuindo para uma compreensão mais ampla do fenômeno, conforme sugerem Raupp e Beuren (2004).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa utilizou duas estratégias principais: revisão bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de livros, artigos e trabalhos científicos relevantes sobre gestão de Recursos Humanos e empresas familiares, oferecendo embasamento teórico para o estudo. Paulo (2013) ressalta que esse tipo de pesquisa permite analisar e interpretar problemas com base em fontes previamente publicadas. O estudo de caso, por sua vez, foi desenvolvido no Colégio CEFAC-MUTUMBO, no município do Huambo, permitindo um exame detalhado da realidade organizacional dessa instituição. Segundo Gil (2008), o estudo de caso possibilita uma análise profunda de um ou mais objetos, favorecendo a compreensão específica da situação investigada.

A população do estudo incluiu gestores e colaboradores diretamente ligados à área de RH do Colégio CEFAC-MUTUMBO, totalizando 10 participantes, todos envolvidos direta ou indiretamente nos processos de gestão de pessoas. A amostra foi do tipo não probabilística intencional, selecionando indivíduos com conhecimento e participação efetiva nas decisões e práticas de RH, estratégia adequada quando se busca profundidade em detrimento da generalização estatística (Gil, 2008).

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado com perguntas fechadas, elaborado a partir das variáveis identificadas na revisão de literatura. O instrumento teve como objetivo mapear práticas de RH utilizadas, percepções sobre a atuação do gestor e indicadores percebidos de desempenho organizacional. A análise dos dados foi realizada com apoio do software Microsoft Excel 2016, por meio de tabelas e gráficos simples, permitindo a visualização clara e objetiva das informações coletadas.

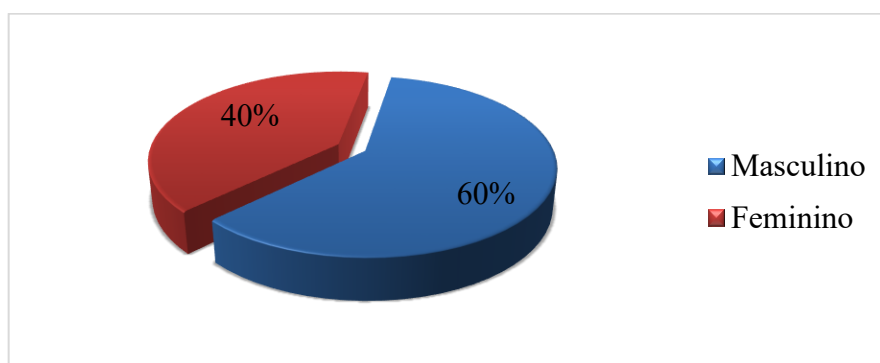
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto foi analisado e discutido os resultados, no sentido de dar resposta às questões de partida.

4.1. Resultados

Neste tópico são apresentados os dados coletados por meio de questionário aplicado a 10 funcionários, efectivos no departamento de Recursos Humanos do Colégio CEFAC-MUTUMBO. Para efeito de análise dos dados considerou-se a frequência absoluta.

Gráfico 1 - Género dos Funcionário inqueridos

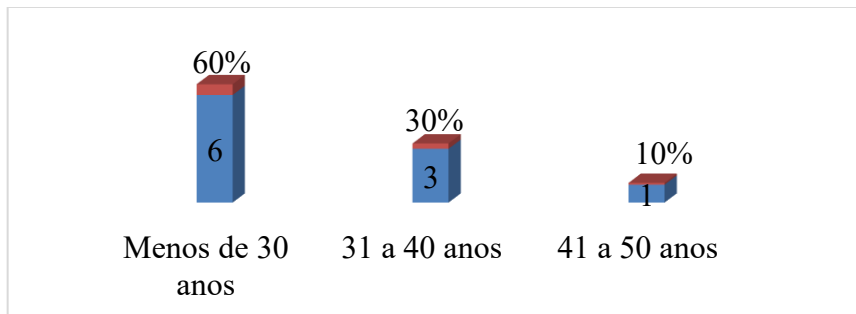


Fonte: Elaboração própria, adaptado com base nos resultados de pesquisa

A amostra revela uma maior presença de gestores de RH do sexo masculino (60%) em comparação ao sexo feminino (40%). Este dado sugere que, no contexto do Colégio CEFAC-MUTUMBO abordadas no estudo, os cargos de gestão de Recursos Humanos tendem a ser

ocupados majoritariamente por homens, embora exista também uma representação feminina significativa.

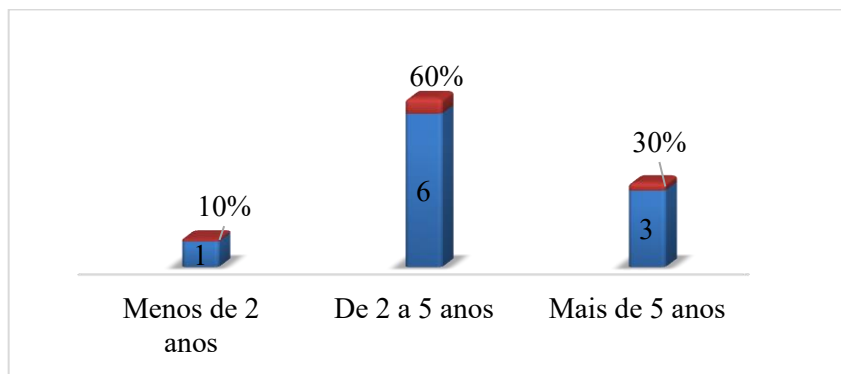
Gráfico 2 – Idade dos funcionários inqueridos



Fonte: Elaboração própria, adaptado com base nos resultados de pesquisa

A maioria dos funcionários contexto do Colégio CEFAC-MUTUMBO tem menos de 30 anos (60%), o que indica uma força de trabalho jovem e potencialmente mais aberta a práticas modernas de gestão de Recursos Humanos. A faixa de 31 a 40 anos representa 30%, e apenas 10% têm entre 41 e 50 anos. Tal facto sugere que, o gestor de RH pode ter um papel estratégico importante ao adaptar suas práticas às expectativas dos mais jovens, promovendo maior desempenho organizacional.

Gráfico 3 – Tempo de experiência na área de RH dos funcionários Inqueridos



Fonte: Elaboração própria, adaptado com base nos resultados de pesquisa

A análise mostra que a maioria dos gestores de RH contexto do Colégio CEFAC-MUTUMBO possui entre 2 a 5 anos de experiência (60%), seguida por 30% com mais de 5 anos. Isso indica que a maioria tem vivência suficiente para aplicar práticas estratégicas de gestão de pessoas. Essa experiência contribui positivamente para o desempenho organizacional, pois permite lidar melhor com os desafios típicos das empresas familiares, como centralização

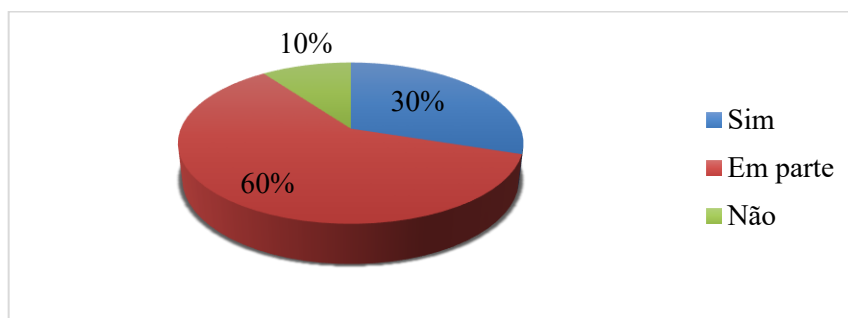
e conflitos internos, reforçando assim a influência do gestor de RH na gestão e nos resultados contexto do Colégio CEFAC-MUTUMBO.

4.2. Perfil da Gestão de RH na Empresa

A totalidade dos inquiridos (100%) afirmou que contexto do Colégio CEFAC-MUTUMBO onde actuam possui uma estrutura formal de Recursos Humanos. Este resultado revela um reconhecimento explícito, por parte das empresas familiares avaliadas, da importância de dispor de uma área organizada e funcional dedicada à gestão de pessoas.

De acordo com Chiavenato (2014), uma estrutura formal de RH permite o planeamento sistemático de actividades como recrutamento, selecção, formação, avaliação de desempenho e gestão de competências, contribuindo directamente para o alinhamento entre os objectivos individuais dos colaboradores e os objectivos organizacionais.

Gráfico 4 - Reconhecimento da Importância da Gestão de RH pelas Lideranças



Fonte: Elaboração própria, adaptado com base nos resultados de pesquisa

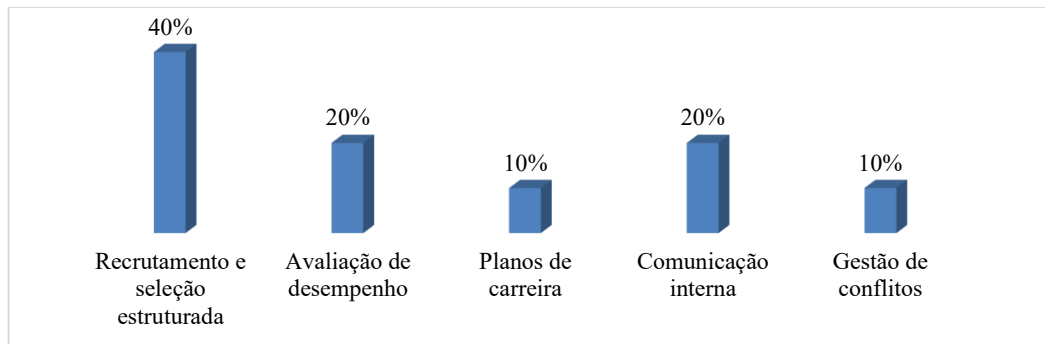
Dos 10 respondentes, apenas 3 (30%) afirmaram que as lideranças contexto do Colégio CEFAC-MUTUMBO reconhecem plenamente a importância da gestão de RH, enquanto 6 (60%) disseram que esse reconhecimento ocorre apenas em parte, e 1 (10%) afirmou que não há reconhecimento. Segundo Chiavenato (2014), a valorização da gestão de RH pela liderança é fundamental para que o gestor de Recursos Humanos possa exercer um papel estratégico, promovendo práticas que aumentem o desempenho, a motivação e a retenção de talentos. Sem esse apoio da alta direcção, o profissional de RH pode encontrar resistência para implementar mudanças necessárias à modernização da empresa.

4.3. Práticas e Desafios na Gestão de Pessoas

No contexto das empresas familiares, a gestão de pessoas assume um papel central na promoção do desempenho organizacional e na consolidação de práticas sustentáveis. O gestor de Recursos Humanos, quando valorizado e bem estruturado, atua como agente transformador

ao implementar políticas que favorecem a motivação, retenção de talentos, desenvolvimento profissional e fortalecimento da cultura organizacional.

Gráfico 5 – Práticas mais utilizadas na gestão de RH nas empresas familiares

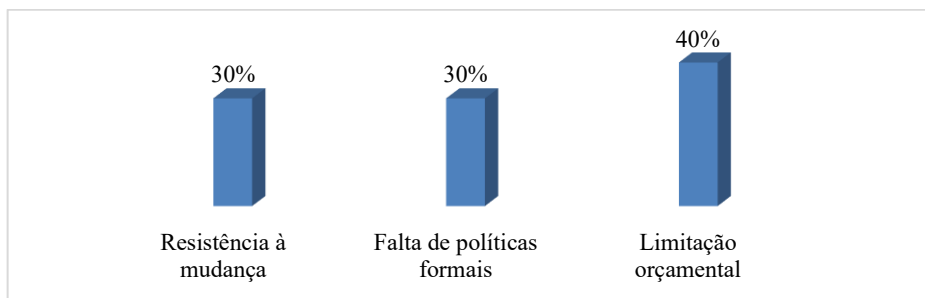


Fonte: Elaboração própria, adaptado com base nos resultados de pesquisa

Os dados coletados mostram que 40% dos respondentes indicaram o uso do recrutamento e seleção estruturada, seguido por 20% que assinalaram avaliação de desempenho, 20% comunicação interna, 10% planos de carreira, e 10% gestão de conflitos como práticas utilizadas em suas empresas. Esse panorama evidencia que, embora exista algum esforço para aplicar práticas modernas de RH, a maioria das empresas ainda adota uma abordagem limitada e pontual na gestão de pessoas.

Essa limitação reflecte-se directamente no desempenho organizacional, uma vez que a ausência de práticas integradas e estratégicas, como planos de carreira e gestão de conflitos, pode comprometer a motivação e retenção de talentos. Conforme argumenta Chiavenato (2014), o gestor de RH, ao atuar estrategicamente, promove a valorização dos colaboradores e alinha seus objectivos aos da organização, o que favorece a competitividade e sustentabilidade da empresa.

Gráfico 6 – Principais Desafios na Gestão de RH em Empresas Familiares

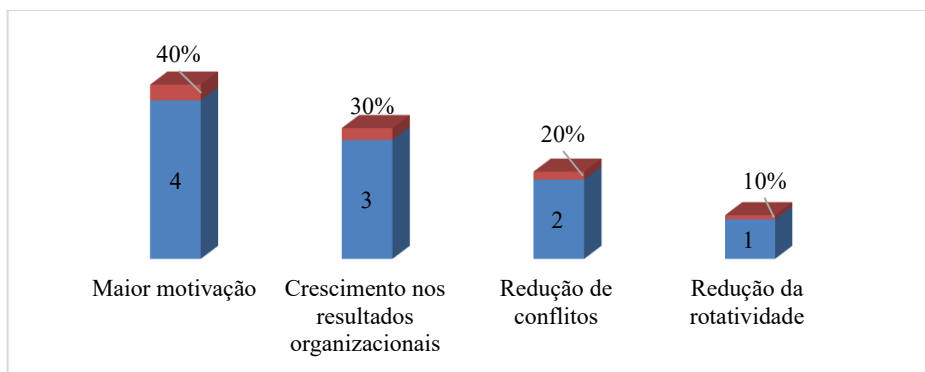


Fonte: Elaboração própria, adaptado com base nos resultados de pesquisa

Os principais desafios enfrentados na gestão de RH contexto do Colégio CEFAC-MUTUMBO foram, a limitação orçamental (40%), resistência à mudança (30%) e falta de políticas formais (30%). Esses obstáculos evidenciam que, apesar da presença de gestores de RH, sua atuação estratégica é limitada por factores internos. Isso compromete o desempenho organizacional e dificulta a profissionalização da gestão de pessoas contexto do Colégio CEFAC-MUTUMBO.

O papel do gestor de RH, portanto, vai além da execução de tarefas operacionais; ele deve actuar como agente de mudança e desenvolvimento organizacional. Como aponta Chiavenato (2014), é fundamental que o gestor de RH seja capacitado para propor soluções estratégicas que alinhem os interesses dos colaboradores aos objectivos da empresa, promovendo não apenas crescimento, mas também sustentabilidade e longevidade empresarial, especialmente no contexto das empresas familiares.

Gráfico 7 – Resultados positivos observados após a implementação de práticas modernas de RH?



Fonte: Elaboração própria, adaptado com base nos resultados de pesquisa

Os dados demonstram que os principais ganhos com práticas modernas de RH no Colégio CEFAC-MUTUMBO são o aumento da motivação (40%) e o crescimento dos resultados (30%), indicando uma ligação direta entre a atuação qualificada do gestor de RH e o desempenho organizacional. Como destacado por Chiavenato (2014), a valorização do capital humano contribui para a competitividade e sustentabilidade da empresa familiar.

4.4. Discussão

Os dados coletados ao longo da pesquisa revelam aspectos importantes sobre o papel do gestor de Recursos Humanos (RH) no Colégio CEFAC-MUTUMBO, especialmente no que diz respeito à sua influência na gestão estratégica e no desempenho organizacional.

Inicialmente, a predominância de profissionais com 2 a 5 anos de experiência na área de RH (60%) sugere um nível razoável de conhecimento prático, ainda que com limitações em maturidade estratégica. A totalidade dos funcionários inqueridos do Colégio CEFAC-MUTUMBO afirmaram possuir estrutura formal de RH (100%), o que indica uma base organizacional existente, mas que nem sempre é explorada com profundidade, como mostram outros resultados da pesquisa.

Um ponto crítico identificado está no reconhecimento parcial da liderança sobre a importância da gestão de RH (60%), o que limita a autonomia dos profissionais da área e restringe a adoção plena de práticas modernas. Isso reforça o argumento de Chiavenato (2014), segundo o qual o gestor de RH precisa ser visto como agente estratégico de transformação, e não apenas um executor de tarefas operacionais.

Em relação às práticas mais utilizadas, destaca-se o recrutamento e seleção estruturada (40%), seguida de avaliação de desempenho e comunicação interna (20% cada). A baixa adoção de planos de carreira (10%) e gestão de conflitos (10%) revela que ainda há um caminho a percorrer no que se refere à implementação de práticas mais completas e integradas de gestão de pessoas. A ausência dessas práticas pode afectar a motivação, retenção e produtividade dos colaboradores, factores críticos para o desempenho organizacional sustentável.

Os principais desafios apontados incluem limitações orçamentais (40%), falta de políticas formais (30%) e resistência à mudança (30%), todos elementos que comprometem a eficácia da gestão de RH. Tais desafios confirmam a dificuldade do funcionário do RH do Colégio CEFAC-MUTUMBO enfrentada pelas empresas familiares, como descrito por Oliveira et al. (2017), que enfatizam a necessidade de maior investimento e estruturação da área de RH para garantir competitividade.

Quanto aos resultados positivos após a introdução de práticas modernas de RH, os respondentes destacaram a maior motivação (40%) e o crescimento nos resultados organizacionais (30%), seguidos por redução de conflitos (20%) e redução da rotatividade (10%). Esses dados evidenciam que, mesmo com práticas pontuais, já é possível observar melhorias no clima organizacional e no desempenho do Colégio CEFAC-MUTUMBO, reafirmando o impacto positivo da actuação qualificada do gestor de RH.

Diante desses achados, pode-se afirmar que a influência do gestor de RH contexto do Colégio CEFAC-MUTUMBO é significativa, especialmente quando há abertura por parte da liderança e investimento em práticas estratégicas. Contudo, os desafios estruturais, culturais e

financeiros ainda são barreiras importantes a serem superadas para garantir uma gestão de pessoas eficaz e orientada para resultados sustentáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise e discussão dos dados obtidos, pode-se concluir que a actuação do gestor de Recursos Humanos exerce uma influência significativa na gestão estratégica e no desempenho das empresas familiares privadas, como se verificou no caso do Colégio CEFAC-MUTUMBO.

Os resultados revelaram que, embora exista uma estrutura formal de RH (100%), a sua exploração plena ainda enfrenta limitações, nomeadamente a resistência à mudança (30%), a ausência de políticas formais (30%) e as restrições orçamentais (40%). Tais factores demonstram que, apesar de haver uma base organizacional, a maturidade estratégica da área de RH permanece limitada.

No que respeita às práticas adoptadas, verificou-se maior incidência no recrutamento e selecção estruturada (40%), seguido da avaliação de desempenho e comunicação interna (20% cada). Contudo, a baixa adesão a práticas como planos de carreira (10%) e gestão de conflitos (10%) evidencia lacunas importantes que afectam directamente a motivação, retenção e produtividade dos colaboradores.

Por outro lado, a introdução de práticas modernas, ainda que pontuais, já gerou efeitos positivos: aumento da motivação (40%), melhoria nos resultados organizacionais (30%), redução de conflitos (20%) e menor rotatividade (10%). Esses indicadores reforçam o argumento de Chiavenato (2014) de que o gestor de RH, quando reconhecido como agente estratégico, contribui de forma decisiva para a transformação e sustentabilidade organizacional.

Assim, confirma-se que a presença de um gestor de RH qualificado no Colégio CEFAC-MUTUMBO tem potencial para promover um clima organizacional mais saudável e orientado para resultados, desde que haja maior investimento, autonomia e valorização da área. A sua actuação não deve ser vista apenas como execução de tarefas administrativas, mas como elemento estratégico essencial para a modernização, crescimento e sustentabilidade das empresas familiares, inclusive no contexto competitivo actual do município do Huambo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2021). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Bornholdt, A. C. (2019). *Gestão em empresas familiares: Desafios e perspectivas*. Porto Alegre: Bookman.
- Bras, L. (2023). Recursos Humanos: O Que É RH, Qual O Seu Papel E Importância? *Job Covo Blog*. Acesso em 29 de Abril de 2024, disponível em <https://jobconvo.com/blog/recursos-humanos/>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Devesa, L. M. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Setúbal: IPS.
- Dutra, J. (2019). *Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, E. (2015). *Gestão da Mudança Organizacional*. Lisboa: ESTG.
- Freitas, M. P. (2016). Impacto da Formação e do Desenvolvimento . *U Lisboa*, p.9.
- Lodi, J. B. (2020). *Empresas familiares: O dilema do sucesso*. São Paulo: Pioneira.
- Madruga, R. (2018). *Treinamento e desenvolvimento com foco em educação*. São Paulo: Saraiva Educação.
- Marras, J. (2018). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Moya, J. (2019). *Sistema de Planeamento do SUS*. Brasília : MS.
- Oliveira, D. P. (2016). *Administração de empresas familiares*. São Paulo: Atlas.
- Salazar, J. R. (2017). *Liderança e sucessão em empresas familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.

ANEXOS

INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO SOL NASCENTE CENTRO DE INVESTIGAÇÃO SOL NASCENTE

Este inquérito realiza-se no âmbito de um estudo académico como o tema: A influência do gestor de recursos humanos na gestão e desempenho das empresas familiares privadas. Caso – colégio CEFAC-MUTUMBO, Integrado na Licenciatura em Gestão de Recursos Humano no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente do Huambo. Os dados são todos recolhidos e anónimos, as informações serão tratadas de forma agregada, garantindo a confiabilidade e, serão de uso exclusivamente académico.

Autora: Carlos Elundula Salohoka Calengue

Identificação

1. **Gênero:** Masculino () Feminino ()
2. **Faixa etária:** De 26 a 35 anos () De 36 a 45 anos () De 46 a 55 anos () Mais de 55 anos ()
3. **Habilitações Académicas:** Técnico Médio () Licenciado () Doctor () Outros ()
4. A empresa onde atua possui estrutura formal de RH?
() Sim
() Não
5. **As lideranças da empresa familiar reconhecem a importância da gestão de RH?**
() Sim
() Em parte
() Não
6. Quais práticas são mais utilizadas pela sua gestão? (Pode marcar mais de uma)
[] Recrutamento e selecção estruturada
[] Avaliação de desempenho
[] Planos de carreira
[] Treinamentos e capacitação
[] Comunicação interna
[] Gestão de conflitos
7. Quais os principais desafios enfrentados por si na gestão de RH em empresas familiares?
() Resistência à mudança
() Conflitos familiares
() Falta de políticas formais
() Limitação orçamental