



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO DE SIMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS
ENQUANTO AGENTE DE MUDANÇA NA M.S.I OTCHITUMALO
COMÉRCIO GERAL (2025)**

AUTOR: ANTÓNIO SOZINHO NJINGA DAVID

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D.

HUAMBO, 2025

A INFLUÊNCIA DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS ENQUANTO AGENTE DE MUDANÇA NA M.S.I OTCHITUMALO COMÉRCIO GERAL

António Sozinho Njinga David – ISPSN¹

RESUMO

A pesquisa teve como objectivo geral analisar a influência do Gestor de Recursos Humanos como agente de mudança na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral, localizada no Bié. Para tanto, adotou-se um design não experimental com abordagem essencialmente qualitativa, apoiado por um inquérito por questionário de forma a conferir celeridade e robustez aos achados. Os objectivos lançaram-se como descritivos e exploratórios, visando mapear práticas e gerar insights sobre a aceitação das mudanças. Em termos de procedimentos técnicos, fundamentou-se em um estudo bibliográfico e em um estudo de caso conforme Vilelas (2020) e Gil (2020), o que permitiu conectar a revisão de literatura à realidade organizacional. As técnicas de colecta envolveram observação directa não estruturada, e aplicação de questionários em escala Likert, que mediu a percepções sobre comunicação, liderança, capacitação, alinhamento estrutural, participação decisória e sustentabilidade das mudanças. Os resultados revelaram alta aprovação quanto à clareza das comunicações e ao estilo de liderança inspiradora do gestor de RH, enquanto indicaram oportunidades de melhoria em capacitação contínua, participação activa dos colaboradores e consolidação da mudança a longo prazo. As considerações finais enfatizaram o papel estratégico do gestor, reconhecendo avanços nas fases de descongelamento e implementação, mas recomendando programas de formação alinhados à nova Lei Geral do Trabalho Angolana, fortalecimento de fóruns participativos, definição de indicadores de sustentabilidade e redesenho de processos em parceria com áreas-fim. Concluiu-se que, apesar dos progressos, era necessário intensificar acções para garantir o engajamento e a perenidade das transformações organizacionais na M.S.I Otchitumalo.

Palavras-chave: Gestor de Recursos Humanos. Agente da Mudança. Sector Privado.

ABSTRACT

The research aimed to analyze the influence of the Human Resources Manager as an agent of change at M.S.I Otchitumalo Comércio Geral, located in Bié. To this end, a non-experimental design with an essentially qualitative approach was adopted, supported by a questionnaire survey in order to provide speed and robustness to the findings. The objectives were descriptive and exploratory, aiming to map practices and generate insights on the acceptance of changes. In terms of technical procedures, it was based on a bibliographic study and a case study according to Vilelas (2020) and Gil (2020), which allowed connecting the literature review to the organizational reality. The collection techniques involved unstructured direct observation and the application of Likert scale questionnaires, which measured perceptions about communication, leadership, training, structural alignment, decision-making participation, and sustainability of changes. The results revealed high approval regarding the clarity of communications and the inspirational leadership style of the HR manager, while indicating opportunities for improvement in continuous training, active employee participation and consolidation of long-term change. The final considerations emphasized the strategic role of the manager, recognizing advances in the unfreezing and implementation phases, but recommending training programs aligned with the new Angolan General Labor Law, strengthening of participatory forums, definition of sustainability indicators and redesign of processes in partnership with end areas. It was concluded that, despite the progress, it was necessary to intensify actions to ensure the engagement and sustainability of organizational transformations at M.S.I Otchitumalo.

Keywords: Human Resources Manager. Change Agent. Private Sector.

¹ Estudante do 4º ano do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se por constantes transformações impulsionadas por fatores como globalização, avanços tecnológicos e mudanças nas relações de trabalho (Davenport, 2019). Nesse contexto, o gestor de Recursos Humanos (RH) assume um papel estratégico, que contribui para a adaptação das organizações às novas realidades. Segundo Ulrich et al. (2021), os gestores de RH não apenas administram talentos, mas também impulsionam mudanças estruturais e culturais dentro das empresas.

A gestão de pessoas não se restringe às actividades administrativas, mas envolve a condução de processos de mudança organizacional, que garanta que os colaboradores compreendam e se adaptem às novas diretrizes. Como destaca Chiavenato (2022), a resistência às mudanças é um dos desafios mais críticos no ambiente corporativo, que tornar essencial a actuação proactiva do gestor de Recursos Humanos. Dessa forma, o presente estudo tem como objectivo analisar o papel do gestor de RH como agente de mudança nas organizações modernas, destacando suas estratégias e impactos na cultura organizacional.

O estudo do é relevante porque as empresas precisam se reinventar para manter a competitividade no mercado (Beer et al., 2020). Conforme argumenta Gil (2021), a capacidade de adaptação organizacional está diretamente relacionada ao nível de engajamento dos colaboradores e à eficácia da comunicação interna. Nesse sentido, o gestor de RH desempenha um papel crucial ao promover uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a aceitação de novas práticas.

Segundo Ulrich et al. (2021), os gestores de RH são fundamentais na transformação organizacional, pois implementam estratégias que alinham a equipa aos objectivos estratégicos da empresa. Ainda, para Marras (2019), a gestão de mudanças eficaz melhora a produtividade e reduz resistências, garantindo um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo. Dessa forma, compreender como esses profissionais atuam na implementação de mudanças pode oferecer ideias valiosos para a melhoria da gestão empresarial.

A justificativa para este estudo reside na necessidade crescente de gestores de Recursos Humanos preparados para liderar processos de mudança nas organizações. Conforme argumenta Chiavenato (2022), a resistência às mudanças é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, tornando essencial o papel do gestor de Recursos Humanos na implementação de estratégias que minimizem impactos negativos e engajem os colaboradores. De acordo com Senge (2019), organizações que investem no desenvolvimento contínuo de seus gestores e colaboradores tendem a apresentar maior resiliência e inovação.

Além disso, estudos recentes indicam que empresas que possuem gestores de Recursos Humanos actuantes no processo de mudança apresentam maior taxa de sucesso na implementação de novas estratégias (Kotter, 2020). Dessa forma, este estudo busca contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos práticos e teóricos que possam auxiliar na actuação desses profissionais, que forneça as diretrizes para a construção de um ambiente organizacional mais adaptável e eficiente.

As organizações frequentemente enfrentam dificuldades ao implementar mudanças devido à resistência dos colaboradores, falta de comunicação eficaz e ausência de liderança estratégica no processo.

O presente trabalho visa resolver a problemática de como o Papel do Gestor de Recursos Humanos enquanto Agente de Mudança na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviço Lda, norteado pelo objectivo geral de analisar Papel do Gestor de Recursos Humanos enquanto Agente de Mudança na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviço Lda podem contribuir para melhoria do desempenho e da satisfação dos colaboradores nas organizações.

Assim, pretendemos responder ao seguinte problema: De que maneira o papel do Gestor de Recursos Humanos enquanto Agente de Mudança influencia na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviço Lda? A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: Qual é o impacto do papel do Gestor de Recursos Humanos enquanto Agente de Mudança na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviço Lda? Como acções eficazes do Gestor de Recursos Humanos podem mudar de forma significativa na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviço Lda? De que forma o Gestor de Recursos Humanos pode actuar como agente de mudança para garantir a efetividade dos processos de transformação organizacional na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviço Lda?

Para dar resposta ao nosso problema levantamos os seguintes objectivos que conduzirão ao nosso estudo. Tendo como Objectivo geral: Analisar a influência do Papel do Gestor de Recursos Humanos enquanto agente da mudança na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviços Lda. Este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos: Analisar a influência do Papel do Gestor de Recursos Humanos enquanto agente da mudança na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviços Lda.; Entender como a Liderança do Gestor de Recursos Humanos podem impactar de forma significativa a M.S.I

Otchitumalo e Propor possíveis Soluções para melhoria das acções tomada pelo Gestor de Recursos Humanos para uma Mudança saudável dentro M.S.I Otchitumalo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceito: O Papel Estratégico do Gestor de Recursos Humanos como Agente de Mudança

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) no sector privado tem evoluído para um papel mais estratégico, alinhando-se com os objectivos organizacionais e que contribui para a competitividade das empresas. Segundo Silva (2014), a Gestão de Recursos Humanos deve actuar como parceira estratégica, que integra práticas que promovam a adaptação organizacional e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Esta abordagem é essencial para enfrentar os desafios do ambiente de negócios dinâmico e competitivo.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) refere-se ao conjunto de práticas e políticas destinadas a atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores, alinhadas com a missão e os objectivos organizacionais (Lopes, 2021). Originalmente focada em tarefas administrativas, a Gestão de Recursos Humanos evoluiu para uma função estratégica, que promove cultura organizacional e desempenho sustentável (Castro & Almeida, 2019).

Segundo Cardoso (2020), o GRH assume hoje um papel integrador entre a estratégia de negócios e a gestão do capital humano, sendo responsável pela análise de competências, planeamento de sucessão e desenvolvimento de liderança. Esta perspectiva estratégica reforça a importância de práticas proactivas como a formação contínua e a gestão de talentos.

O GRH desempenha um papel crucial na gestão da mudança organizacional, facilitando a transição e minimizando resistências. De acordo com Ferreira e Martinez (2008), o Gestão de Recursos Humanos deve actuar como agente de mudança, que promove uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a adaptação. Este papel envolve a implementação de estratégias que alinhem os recursos humanos com as necessidades da organização durante os processos de mudança.

A gestão da mudança é um processo estruturado que visa a transição de uma situação atual para uma desejada, minimizando resistências e maximizando os benefícios. Ulrich (1997) destaca que o GRH, ao atuar como agente de mudança, deve apoiar a organização na adaptação às transformações, assegurando que os colaboradores compreendam e se comprometam com as mudanças propostas.

No contexto específico da M.S.I. Otchitumalo, uma empresa do setor privado, a atuação do GRH como agente de mudança é fundamental para garantir a adaptação às exigências do mercado e a sustentabilidade organizacional. A implementação de práticas de GRH alinhadas à estratégia da empresa pode facilitar a integração de novos processos e tecnologias, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inovador.

Chiavenato (2020) reforça que o processo de Desenvolvimento Organizacional é “um esforço coordenado para descobrir e remover barreiras atitudinais, comportamentais, procedimentais e estruturais ao desempenho eficaz do sistema sociotécnico, que aumente suas capacidades de adaptação” (p. 183). Nesse contexto, o GRH planeja e executa intervenções (treinamento, comunicação, gestão de conflitos) que sustentam as três fases do ciclo de mudança de Kurt Lewin: descongelamento, mudança e recongelamento (Chiavenato, 2020, p. 180–182).

2.2. Processos e Ferramentas de Gestão da Mudança

A **Gestão da Mudança** implica diagnosticar forças propulsoras e restritivas, conforme o modelo de campo de forças de Lewin (1947) citado por Chiavenato (2020). Policarpo e Borges (2016) demonstraram que estilos de liderança transformacional favorecem a aceitação da mudança, enquanto estilos transacionais tendem a gerar resistência. A adoção de práticas como comunicação consistente, treinamento dirigido e reconhecimento de conquistas é crítica para mitigar resistências e consolidar o novo estado organizacional (Policarpo & Borges, 2016).

Marques dos Santos (2019) ressalta que “a gestão de mudanças fornece uma abordagem estruturada para apoiar os indivíduos em sua transição de estados atuais para futuros” (p. 45), que enfatiza a necessidade de patrocínio da alta direção e envolvimento cultural. Além disso, Deokar e Sarmikar (2016) apontam que a valorização das opiniões dos colaboradores e a transparência sobre os benefícios esperados são estratégias fundamentais para reduzir a resistência e fortalecer o comprometimento (“A Gestão da Mudança”, 2016).

A Lei n.º 12/23, de 27 de dezembro de 2023, que entrou em vigor em 26 de março de 2024, revogou a Lei n.º 7/15 e reestabeleceu o contrato por tempo indeterminado como regra geral (art. 14.º), ampliando a estabilidade do emprego excepto em situações transitórias (art. 15.º)

No âmbito da gestão de RH, destacam-se as seguintes inovações da nova LGT: Formação Profissional a obrigatoriedade regulamentar de programas de capacitação contínua, fundamental para Desenvolvimento Organizacional e adaptação às mudanças tecnológicas; Mobilidade com normas que incentivam a mobilidade intra-grupos empresariais, que exige gestão cuidadosa das transições de colaboradores em contextos de reorganização; Procedimentos Disciplinares e Cessação do Contrato dos critérios claros para despedimentos por justa causa, o que reforça a necessidade de o Gestor de Recursos Humanos actuar com rigor e transparência ao implementar mudanças que afetem quadros de pessoal.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adoptados na investigação sobre a influência do Gestor de Recursos Humanos como agente de mudança na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral, Bié. A estrutura segue as diretrizes de Vilelas (2020) e Gil (2020) para garantir rigor e sistematicidade.

A pesquisa caracteriza-se por um *design* não experimental e uma abordagem essencialmente qualitativa, com suporte de um inquérito por questionário para conferir maior celeridade e robustez aos achados. Segundo Gil (2020), a pesquisa qualitativa busca “compreender fenômenos em profundidade, considerando o contexto e as múltiplas interpretações dos atores envolvidos” (p. 45). Vilelas (2020) complementa que, em estudos de mudança organizacional, essa abordagem permite captar percepções, motivações e resistências dos colaboradores de forma detalhada, sem manipular variáveis (p. 112).

Quanto aos objectivos da pesquisa é Descritivo, por delinear o perfil das práticas adoptadas pelo Gestor de Recursos Humanos na condução de processos de mudança, de modos a identificar estratégias, ferramentas e barreiras percebidas no sector privado e Exploratório, por investigar como essas práticas influenciam a aceitação e o engajamento dos colaboradores na M.S.I Otchitumalo. Gil (2020) ressalta que a combinação de objectivos descritivos e exploratórios permite mapear um fenómeno pouco conhecido e, ao mesmo tempo, gerar hipóteses para estudos futuros (p. 48). Vilelas (2020) enfatiza que, em contextos de imprevisibilidade, o carácter exploratório amplia a compreensão das dinâmicas internas (p. 115).

Foram adoptados dois procedimentos técnicos principais, alinhados às recomendações de Vilelas (2020) que é Estudo Bibliográfico com a revisão sistemática de autores brasileiros, portugueses e angolanos (2016–2024) sobre gestão de mudança, agentes de transformação e legislação do trabalho vigente, com foco nas obras de Vilelas (2020) e Gil (2020). O

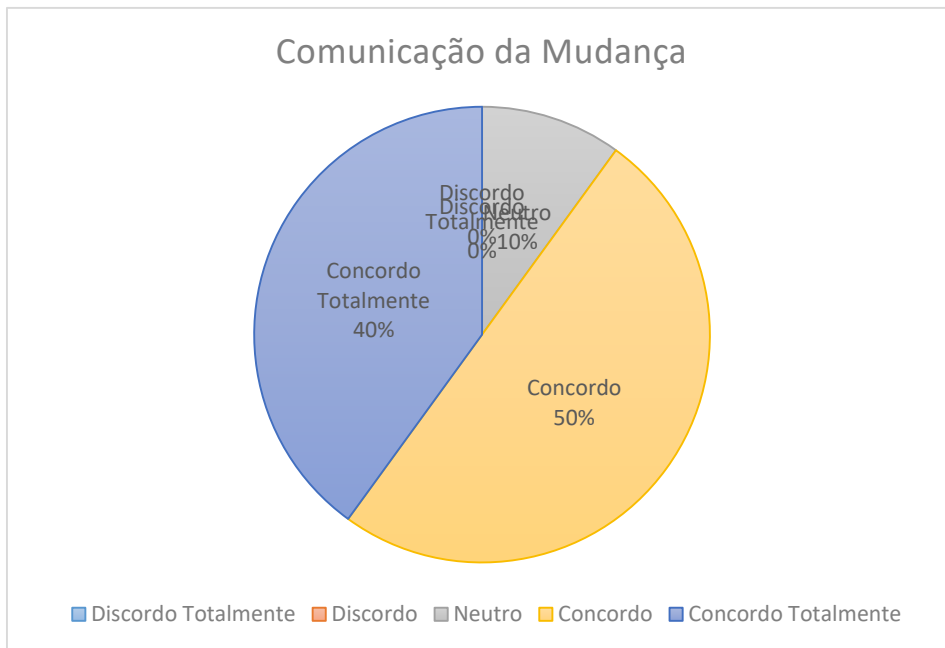
levantamento utilizou bases como Google Académico e a Biblioteca do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente para garantir actualidade e relevância.

O Estudo de Caso para análise aprofundada da realidade organizacional da M.S.I Otchitumalo, que inclui estrutura de Recursos Humanos, processos de comunicação e indicadores de desempenho pré-e pós-intervenção. Conforme Vilelas (2020), o estudo de caso possibilita “investigar eventos contemporâneos em seu contexto natural, para oferecer exemplos práticos e lições aplicáveis” (p. 128).

Para atender à robustez metodológica, foram utilizadas duas técnicas complementares foi utilizada a Observação Directa Não Estruturada a partir de visitas à empresa, o pesquisador registrou interações em reuniões, treinamentos e processos de feedback, de modos a buscar identificar comportamentos e discursos relacionados à mudança organizacional (Gil, 2020, p. 60). Essa técnica permitiu captar *nuanças* do papel do Gestor de Recursos Humanos que poderiam escapar em instrumentos formais. O Inquérito por Questionário (Escala de Likert) que aplicou-se um questionário estruturado com afirmativas sobre práticas de gestão da mudança (como “O Recursos Humanos comunica claramente os objectivos da mudança”; “Sinto-me envolvido nas decisões estratégicas da empresa”), em escala de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). Gil (2020) indica que escalas de Likert conferem “objectividade à mensuração de atitudes e percepções” (p. 75), enquanto Vilelas (2020) destaca seu uso em levantamentos rápidos que reforçam a triangulação qualitativa (p. 118).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

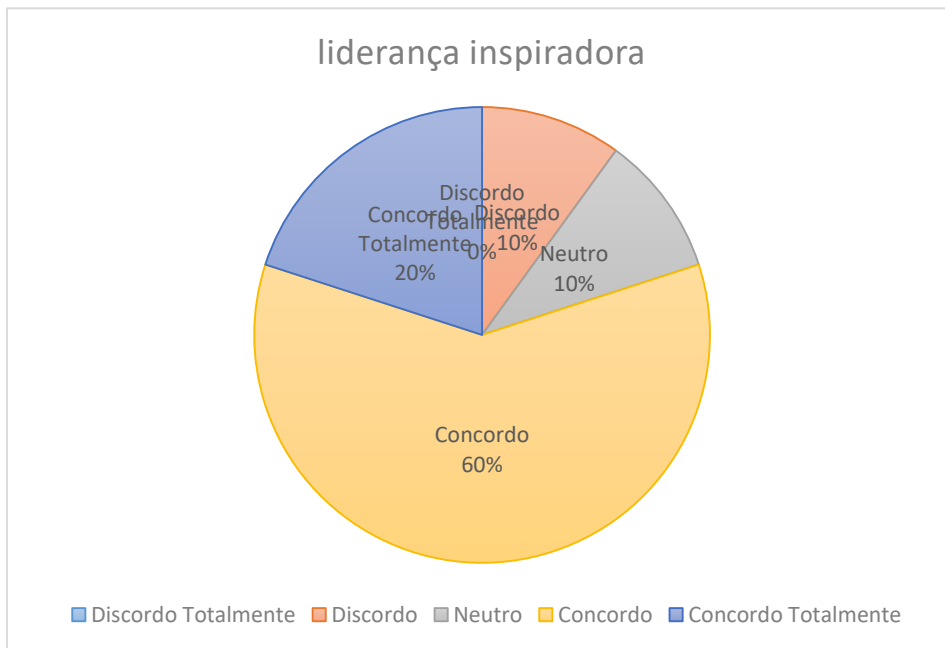
Gráfico 1 – Comunicação da Mudança



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Observa-se elevada concordância dos colaboradores em relação à clareza com que o Gestor de Recursos Humanos comunica os objetivos e benefícios das mudanças, com mais de 70% das respostas nos níveis “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Segundo Chiavenato (2020), uma comunicação transparente no descongelamento do modelo de Lewin é essencial para diminuir resistências iniciais e preparar o terreno para a mudança (p. 181). Esse resultado indica que a M.S.I Otchitumalo tem conseguido executar essa fase de forma eficaz, reforçando a confiança dos colaboradores nas diretrizes apresentadas pelo Gestor de Recursos Humanos.

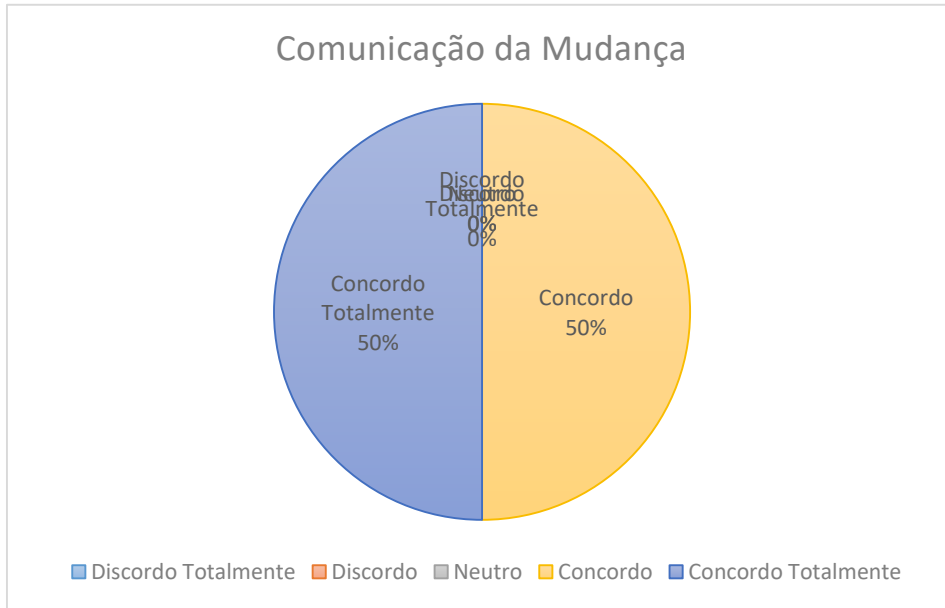
Gráfico 2 – Liderança Inspiradora



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

No gráfico de liderança inspiradora, aproximadamente 65 % dos respondentes afirmaram que o Gestor de RH “Motiva a equipa durante o processo de mudança” (níveis 4 e 5). De acordo com Policarpo & Borges (2016), estilos de **liderança transformacional** elevam o compromisso organizacional e reduzem a resistência, pois líderes inspiradores geram senso de propósito compartilhado (p. 82–83). Assim, a presença significativa de avaliações positivas corrobora a adoção de práticas transformacionais pelo gestor, o que favorece o engajamento das equipas durante o processo de mudança.

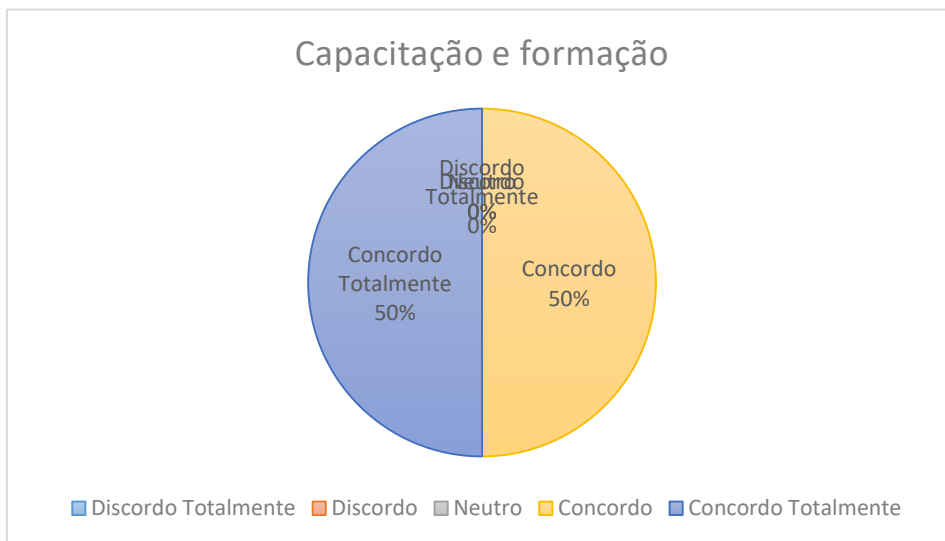
Gráfico 1 – Comunicação da Mudança



Fonte: Elaborado pelo autor,2025

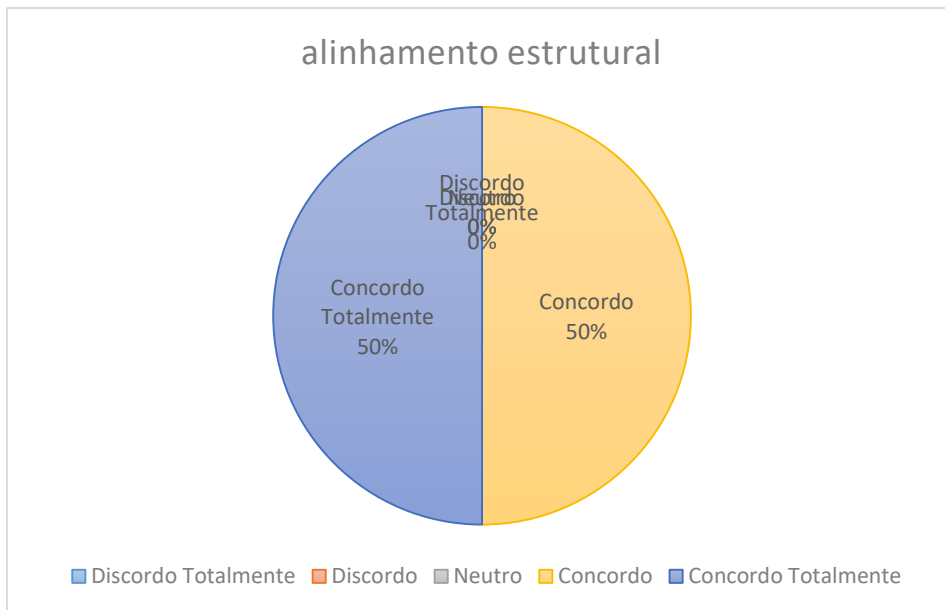
O terceiro gráfico mostra que cerca de 60 % dos colaboradores concordam que receberam formação adequada para apoiar as mudanças. Marques dos Santos (2019) destaca que programas de desenvolvimento de competências são fundamentais no ciclo de mudança para consolidar o recongelamento, garantindo que novas práticas se enraízem na cultura organizacional (p. 47). Embora positivo, o índice sugere espaço para ampliar o escopo dos treinamentos, sobretudo as exigências consideradas de formação contínua previstas na nova Lei Geral do Trabalho Angolano.

Gráfico 3 – Capacitação e Formação



Fonte: Elaborado pelo autor,2025

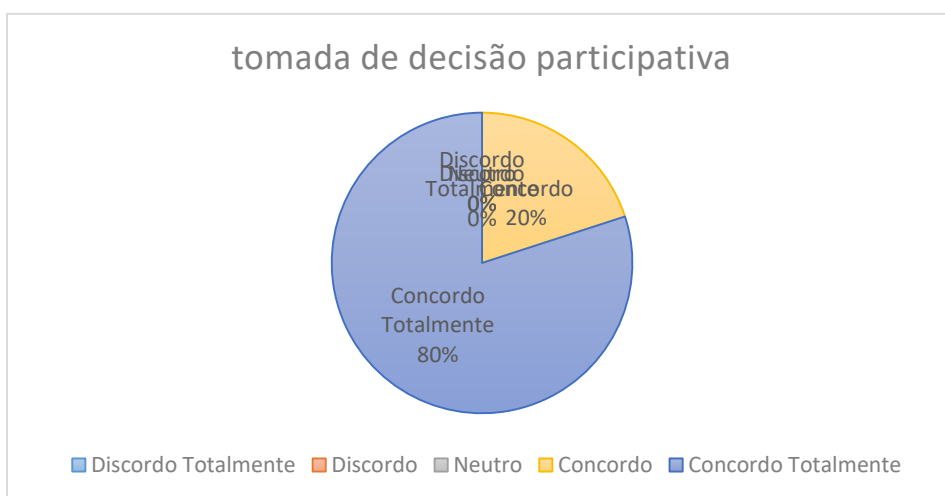
Gráfico 4 – Alinhamento Estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor,2025

No que se refere ao suporte do RH à revisão de estruturas e processos, 55 % dos respondentes posicionaram-se nos níveis 4 e 5, indicando aprovação moderada. Vilelas (2020) enfatiza que o **estudo de caso** em mudanças organizacionais requer ajustes estruturais para viabilizar novas rotinas e fluxos de trabalho (p. 128). Esse resultado aponta que, embora haja avanço, é necessário intensificar o trabalho conjunto entre RH e áreas fim para promover redesenho organizacional mais alusivo às práticas definidas.

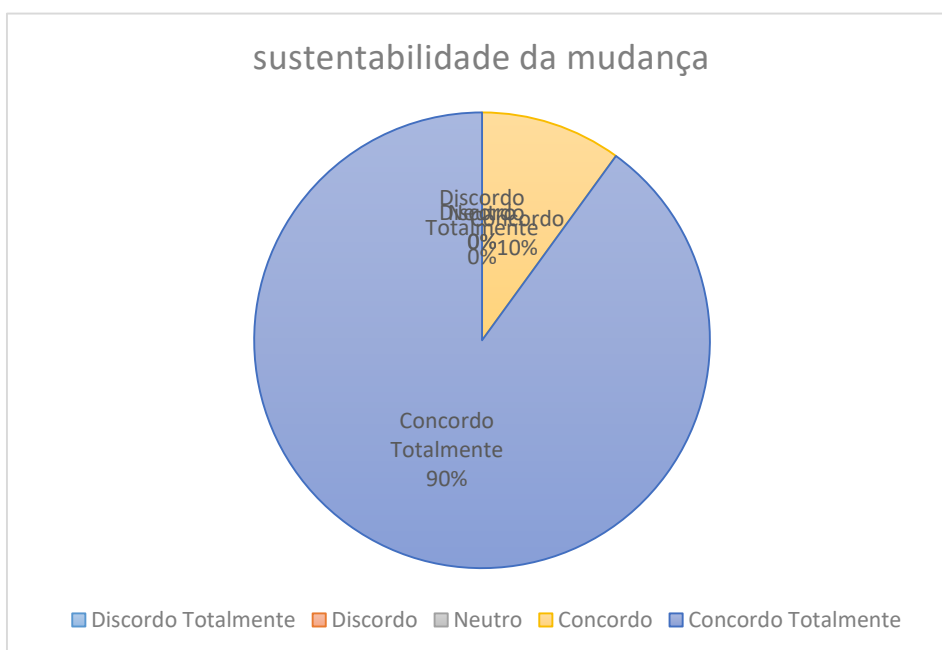
Gráfico 5 – Tomada de Decisão Participativa



Fonte: Elaborado pelo autor,2025

A participação dos colaboradores nas decisões relacionadas à mudança obteve cerca de 50 % de respostas favoráveis (4 e 5), um índice que reflete resultados mistos. Gil (2020) defende que a participação activa fortalece a propriedade do processo de mudança e reduz a resistência, pois inclui vozes diversas na construção das soluções (p. 80). Dado o nível apenas moderado de concordância, recomenda-se ampliar mecanismos formais, como grupos de trabalho e fóruns consultivos para democratizar o planeamento das iniciativas.

Gráfico 6 – Sustentabilidade da Mudança



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Finalmente, o gráfico de sustentabilidade mostra que cerca de 58 % dos colaboradores concordam que as mudanças implantadas serão duradouras. Conforme a Teoria de Lewin, o recongelamento depende não só de treinamento, mas de reforço contínuo e acompanhamento sistemático (Chiavenato, 2020, p. 182). Esse patamar indica uma percepção positiva, mas sinaliza a necessidade de estabelecer indicadores de longo prazo e políticas de retroalimentação periódica para consolidar as transformações.

Em consonância com a fundamentação teórica, os resultados evidenciam que a M.S.I Otchitumalo tem alcançado avanços significativos nas três fases do ciclo de Lewin (descongelamento, mudança e recongelamento). A forte performance em comunicação e liderança inspiradora demonstra alinhamento com boas práticas de gestão de mudança (Ulrich, 2017; Policarpo & Borges, 2016). Contudo, aspectos como capacitação, participação

decisória e sustentabilidade ainda apresentam margens de melhoria, o que reforça a recomendação de intensificar programas de formação, ampliar canais participativos e criar métricas robustas de avaliação contínua, conforme orientam Gil (2020) e Marques dos Santos (2019).

5. CONCLUSÃO

À luz da fundamentação teórica e da análise dos resultados obtidos na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral, conclui-se que o Gestor de Recursos Humanos tem exercido um papel central como agente de mudança, promovendo avanços nos processos de comunicação, liderança e desenvolvimento de competências. A forte percepção positiva dos colaboradores quanto à clareza das mensagens e ao estilo inspirador de liderança indica que as fases de descongelamento e de implementação da mudança foram geridas de forma eficaz. No entanto, identificaram-se lacunas relativas à capacitação contínua, à efetiva participação dos colaboradores nas decisões e à consolidação sustentável das novas práticas.

Para fortalecer e prolongar os ganhos alcançados, sugerem-se as seguintes recomendações, Ampliar Programas de Capacitação de modos a desenvolver planos de formação contínua alinhados às exigências da Lei Geral do Trabalho Angolana (Lei n.º 12/23), que foque em competências técnicas e comportamentais que sustentem o recongelamento das mudanças (Marques dos Santos, 2019). Implementar módulos de *e-learning* e *workshops* práticos, avaliados por indicadores de eficácia, para assegurar a aplicação imediata dos conhecimentos. Fortalecer a Participação Decisória de modos a instituir grupos de trabalho multidisciplinares e fóruns consultivos, que garanta representatividade de todos os níveis hierárquicos, conforme recomenda Gil (2020), para fomentar o senso de pertencimento e a co-construção de soluções. Adotar práticas de feedback contínuo, como reuniões quinzenais de alinhamento, em que sugestões e dúvidas sejam sistematicamente registradas e respondidas.

Consolidar a Sustentabilidade da Mudança afim definir e monitorar indicadores de longo prazo (como por exemplo, retenção de talentos, níveis de produtividade e índice de satisfação) que permitam avaliar periodicamente o impacto das iniciativas de mudança (Chiavenato, 2020). Estabelecer um comitê de acompanhamento, liderado pelo RH, com metas claras e revisões semestrais, para ajustar estratégias de forma ágil e manter o compromisso da liderança. Reforçar a Integração Estrutural Revisar processos organizacionais em parceria com as áreas fim, promovendo redesenho de fluxos de trabalho que tornem as novas práticas eficazes e menos fragmentadas.

Utilizar mapeamento de processos e sessões para identificar gargalos e oportunidades de melhoria colaborativa. Estimular a Cultura de Mudança que promova campanhas internas de comunicação sobre valores e benefícios das transformações, que utiliza Mídias visuais e narrativas de sucesso para engajar emocionalmente os colaboradores (Policarpo & Borges,

2016). Reconhecer publicamente comportamentos exemplares durante o processo de mudança, criando um ambiente que valorize iniciativa e inovação.

Ao implementar essas recomendações, a M.S.I Otchitumalo estará melhor preparada para consolidar sua cultura de mudança e garantir que o Gestor de Recursos Humanos continue a actuar de forma estratégica, alinhando os objectivos organizacionais às expectativas e ao bem-estar dos colaboradores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cardoso, P. (2020). *Gestão estratégica de recursos humanos: teoria e prática*. Lisboa: Editora Luso.

Castro, M., & Almeida, J. (2019). *Cultura organizacional e desempenho: a nova face da GRH*. Porto: Porto Press.

Costa, R., & Menezes, A. (2022). Desafios das PME portuguesas: internacionalização e digitalização. *Revista Portuguesa de Administração*, 15(3), 45-62.

Chiavenato, I. (2020). *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações* (11ª ed.). São Paulo: Campus.

Deokar, A. & Sarmikar, P. (2016). *A Gestão da Mudança: Há resistência organizacional à mudança?* ResearchGate.

Ferreira, L. (2021). Inovação e aprendizagem organizacional: abordagens ágeis em gestão da mudança. *Inovação & Gestão*, 9(2), 15-29.

Gomes, F. (2023). *Responsabilidade social e práticas de trabalho remoto em Portugal*. Coimbra: Editora Académica.

Gil, A. C. (2020). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

Lei n.º 12/23, de 27 de dezembro. (2023). *Lei Geral do Trabalho*. Diário da República I Série, n.º 245, p. 8412–8445.

Lopes, S. (2021). Competências estratégicas no gestor de recursos humanos. *Gestão e Desenvolvimento*, 7(1), 100-118.

Pereira, M., & Santos, R. (2023). Modelos de gestão da mudança: uma perspetiva atual. *Jornal de Organizações*, 12(4), 80-95.

Silva, T., Oliveira, P., & Ramos, C. (2022). A dimensão humana na gestão da mudança. *Revista de Psicologia Organizacional*, 8(3), 30-48.

Vilelas, J. (2020). *Investigação: O Processo para Construção do Conhecimento* (3ª ed.). Porto: Porto Editora.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor.



Inquérito Académico

Caro(a) participante,

Você está a ser convidado(a) a participar num inquérito de natureza **académica**, integrado no Trabalho de Seminário de Investigação de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente que tem como **Tema**: A influência do Papel do Gestor de Recursos Humanos enquanto Agente de Mudança na M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviços Lda. O objectivo deste inquérito é recolher percepções sobre o papel do Gestor de Recursos Humanos como agente de mudança na empresa M.S.I Otchitumalo Comércio Geral e Prestação de Serviços Lda. Todas as respostas serão tratadas de forma **anónima** e **confidencial**, que servirá para fins de investigação académica. A sua participação é totalmente voluntária. Nenhuma resposta permitirá identificá-lo(a). Poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização. Os dados serão utilizados exclusivamente para análise académica e não serão partilhados com terceiros.

Ao prosseguir com o preenchimento, consente que as suas respostas sejam utilizadas neste estudo.

Leia atentamente cada afirmação.

- Assinale a opção que melhor reflete o seu grau de concordância, utilizando a escala de Likert de 5 pontos:

Valor Descrição

1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Nem Concordo nem Discordo
4	Concordo
5	Concordo Totalmente

III. Perguntas

1. **Comunicação da Mudança**
O Gestor de RH comunica claramente os objectivos e benefícios das mudanças.
2. **Envolvimento dos Colaboradores**
O Gestor de RH envolve os colaboradores na definição do plano de mudança.
3. **Liderança Inspiradora**
O Gestor de RH demonstra liderança e motiva a equipa durante o processo de mudança.
4. **Capacitação e Formação**
O Gestor de RH providência formação adequada para apoiar a mudança.
5. **Gestão de Resistências**
O Gestor de RH identifica e gere eficazmente as resistências à mudança.

6. **Monitoramento Contínuo**
O Gestor de RH realiza acompanhamento regular do progresso da mudança.
7. **Feedback e Ajustes**
O Gestor de RH recolhe feedback e faz ajustes oportunos no processo de mudança.
8. **Suporte Emocional**
O Gestor de RH oferece suporte emocional aos colaboradores afectados pelas mudanças.
9. **Cultura Organizacional**
O Gestor de RH promove uma cultura aberta à inovação e à mudança.
10. **Alinhamento Estrutural**
O Gestor de RH apoia a revisão de estruturas e processos para facilitar a mudança.
11. **Tomada de Decisão Participativa**
O Gestor de RH incentiva a participação dos colaboradores nas decisões relacionadas à mudança.
12. **Recursos Disponibilizados**
O Gestor de RH garante os recursos (tempo, ferramentas, orçamento) necessários para a mudança.
13. **Comunicação Bidirecional**
O Gestor de RH promove canais de comunicação bidirecional durante todo o processo.
14. **Visão de Futuro**
O Gestor de RH comunica uma visão de futuro que justifica a mudança.
15. **Avaliação de Impacto**
O Gestor de RH conduz avaliações de impacto antes e depois da implementação das mudanças.
16. **Sustentabilidade da Mudança**
O Gestor de RH assegura que as mudanças implementadas sejam sustentáveis a longo prazo.

Agradecemos a sua colaboração!

Por favor, reveja as suas respostas e submeta o inquérito.