



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

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAL  
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**A INFLUENCIA DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NO  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

**AUTORA: LUÍSA ISABEL VICENTE**

**DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PHD**

**HUAMBO, 2025**

# A INFLUÊNCIA DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Luísa Isabel Vicente – ISPSN

## RESUMO

O presente estudo teve como finalidade compreender a influência do gestor de Recursos Humanos no desenvolvimento de competências individuais, analisando o seu papel estratégico na promoção do crescimento profissional dos colaboradores. No actual contexto organizacional, marcado por transformações constantes, competitividade e exigências de inovação, as organizações reconhecem cada vez mais a importância de alinhar as competências humanas aos seus objectivos estratégicos. Neste sentido, o gestor de Recursos Humanos assume uma função que vai além da operacionalidade, actuando como agente de mudança, parceiro estratégico e promotor de uma cultura de aprendizagem contínua. A investigação foi conduzida através de um estudo de caso na empresa Abreleuma Prestação de Serviços Limitada, situada na província do Huambo, envolvendo uma amostra de 11 colaboradores efectivos. Os resultados evidenciam uma percepção maioritariamente positiva por parte dos colaboradores relativamente à actuação do gestor de Recursos Humanos, com destaque para o incentivo à formação, a promoção de acções de capacitação e o fornecimento regular de feedback. A análise permite concluir que, apesar da existência de boas práticas de gestão por competências na organização estudada, subsistem oportunidades de melhoria, sobretudo no que concerne ao alinhamento das acções formativas com as necessidades individuais dos colaboradores e ao reconhecimento do seu potencial. O estudo reforça a importância do gestor de Recursos Humanos como elemento-chave para a sustentabilidade organizacional, salientando a valorização do capital humano e a articulação entre desenvolvimento individual.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Competências. Desenvolvimento profissional. Gestão estratégica. Capital humano.

## ABSTRACT

This study aims to understand the influence of the Human Resources (HR) manager on the development of individual competencies, analysing their strategic role in promoting the professional growth of employees. In the current organisational context, marked by constant change, competitiveness, and demands for innovation, organisations increasingly recognise the importance of aligning human competencies with their strategic objectives. In this regard, the HR manager assumes a role that goes beyond operational tasks, acting as a change agent, strategic partner, and promoter of a culture of continuous learning. The research was carried out through a case study at the company Abreleuma Prestação de Serviços Limitada, located in the province of Huambo, Angola, involving a sample of 11 permanent employees. The results reveal a predominantly positive perception among employees regarding the role of the HR manager, highlighting encouragement towards training, the promotion of capacity-building actions, and the provision of regular feedback. The analysis concludes that, despite the existence of good competency management practices in the studied organisation, there are still opportunities for improvement, especially concerning the alignment of training activities with individual employee needs and the recognition of their potential. The study reinforces the importance of the HR manager as a key element for organisational sustainability, underlining the value of human capital and the articulation between individual development and institutional performance.

**Keywords:** Human Resources. Competencies. Professional development. Strategic management. Human capital.

---

<sup>1</sup> Estudante Finalista do 4<sup>a</sup> ano do Curso de Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente no ano 2024/2025.

# 1 INTRODUÇÃO

O gestor de Recursos Humanos enquanto agente do desenvolvimento organizacional, deve manter a sua atuação focada na resposta aos desafios organizacionais de longo e curto prazos. A função de Recursos Humanos (RH), antes vista como meramente operacional, assume hoje um papel estratégico, alinhando as capacidades humanas aos objectivos organizacionais por meio de metodologias estruturadas e baseadas em evidências (Dutra, 2019).

A actuação da função do Recursos Humanos abrange dimensões fundamentais, entre elas: o recrutamento e selecção de profissionais com perfil compatível com as exigências da organização; o desenvolvimento de programas de capacitação e formação contínua; a gestão por competências; a avaliação de desempenho baseada em critérios objectivos; e a criação de planos de carreira que estimulem o comprometimento e a permanência dos talentos. Paralelamente, o sector é responsável pela implementação de políticas de remuneração e benefícios, contribuindo para a motivação, a qualidade de vida no trabalho e o fortalecimento do clima organizacional. De acordo com Chiavenato (2014), a moderna gestão de pessoas tem como finalidade proporcionar competências organizacionais por meio de pessoas motivadas, comprometidas e alinhadas com os valores da organização.

A abordagem por competências, inicialmente proposta por McClelland (1973, citado por Coda et al, 2021) e amplamente difundida no contexto empresarial, ganhou novas dimensões com as transformações do mundo do trabalho, especialmente impulsionadas pela digitalização, pela economia do conhecimento e pelas demandas por flexibilidade. Nesse contexto, o RH não apenas identifica e desenvolve habilidades, mas também estrutura sistemas de gestão que integram aprendizagem contínua, avaliação de desempenho e planeamento de carreira (Vergara & Branco, 2022).

Este trabalho aprofunda a discussão sobre o papel do RH no desenvolvimento de competências individuais, explorando suas principais atribuições, desde o diagnóstico de necessidades até a implementação de programas de capacitação, e analisa como essas práticas impactam a eficácia organizacional em uma pequena empresa, buscando preencher uma pequena lacuna académica que se baseia na pouca produção de conhecimento sobre a temática localmente. Este estudo possui relevância académica e prática ao integrar gestão por competências com estratégia organizacional, superando a dicotomia tradicional entre desenvolvimento individual e necessidades corporativas.

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender e aprimorar o papel estratégico do gestor de Recursos Humanos no desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, em um contexto de profundas transformações no mundo do trabalho. Torna-se crucial investigar como os gestores de RH podem mediar eficazmente a relação entre as necessidades individuais de desenvolvimento e os objectivos estratégicos das organizações. Diante desse contexto, surge a necessidade de compreender o papel do gestor de recursos humanos na implementação de estratégias voltadas ao aprimoramento das competências dos colaboradores, garantindo que as organizações possam se tornar mais resilientes, inovadoras e competitivas. A questão central que se impõe é:

- Qual é o papel do gestor de recursos humanos no processo de desenvolvimento de competências individuais?
- Quais são os fundamentos teóricos que fundamentam as competências individuais no contexto da gestão de recursos humanos?
- Como o gestor de recursos humanos atua na formulação e implementação de políticas de desenvolvimento de competências?
- Quais os mecanismos e metodologias são utilizados pelos gestores de RH para identificar necessidades de capacitação e promover o aprendizado contínuo?

Tem-se como objectivo geral compreender a influência do gestor de recursos humanos no desenvolvimento de competências individuais.

E especificamente pretende-se:

Explorar os fundamentos teóricos sobre competências individuais no contexto da gestão de recursos humanos; Investigar o papel do gestor de recursos humanos na formulação e implementação de políticas de desenvolvimento de competências; Analisar os mecanismos e metodologias utilizados pelos gestores de RH para identificar necessidades de capacitação e promover o aprendizado contínuo; Avaliar os efeitos do desenvolvimento de competências na performance dos colaboradores e na sustentabilidade organizacional.

O trabalho está estruturado por 4 capítulos distintos: A introdução que apresenta a contextualização do trabalho; a justificativa o capítulo I está dedicado ao referencial teórico, onde são apresentados as principais abordagens da gestão de recursos e da gestão e desenvolvimento de competências; Quanto ao capítulo II este está dedicado a fundamentação teórica; e o capítulo III está dedicado a análise e Discussão dos resultados empíricos obtidos na empresa estudada, seguindo das conclusões e respectivas recomendações.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Gestão de Recursos Humanos: Conceito e enquadramento organizacional

A existência das organizações está sujeita ao cruzamento sistemático de diversos factores, como processos, recursos físicos, tecnológicos e humanos. Assim sendo, a essência natural da gestão de recursos humanos está ligada a realização de trabalho do homem dentro de um sistema organizacional, com determinado objectivo. Segundo Chiavenato (2008), a interação entre pessoas e organizações nem sempre foi passiva, o ser humano era visto como um instrumento de produção, deixando-o de parte do processo estratégico e sem hipóteses de lhe colocar dentro da perspectiva de complementaridade, ou seja, a reciprocidade entre os dois intervenientes nem sempre foi pacífica.

Com a revolução industrial o trabalho humano saiu de artesanal para o industrializado e surge com isto a necessidade de se manter nas organizações um elevado número de pessoas que podiam responder de forma eficiente as exigências que eram postas as organizações. De uma maneira geral, a evolução da GRH está ligada ao desenvolvimento do pensamento organizacional.

Actualmente muito tem-se discutido sobre a GRH, quer no ponto de vista académico, quer no ponto de vista organizacional, assim sendo, ao abordar-se sobre o seu conceito e função é importante que tenhamos em conta alguns aspectos relevantes. Segundo Xavier, (2006), a GRH não pode ser estudada sem ter-se em conta aspectos psicológicos, sociológicos, legais e gerências. Assim a relação que esta estabelece com as diversas ciências torna desta uma área multidisciplinar, aplicada em diversos contextos. Trata-se de uma área de estudos bastante abrangente, correspondendo as ciências sociais, humanas e organizacionais.

Segundo Rodrigues (2016 p. 3), “entende-se a GRH como um conjunto de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas desenvolvidas com o propósito de gerir os comportamentos internos e potencializar o capital humano”.

Segundo Cunha *et al.* (2012), GRH é um conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

Assim, devido a sua estruturação e complexidade, esta é conceituada de várias maneiras, englobando geralmente processos e práticas que funcionam tendo em conta o alcance dos objectivos organizacionais com foco central na busca pela interação dinâmica entre os

objectivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores enquanto membros da organização.

### **2.1.1. Papel da 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. Assim segundo Martins (2019, p. 7), “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 tende a crescer no contexto organizacional, passando de uma função operacional para estratégica nas organizações. Conforme, o pensamento da autora, para se tornar estratégico o RH deve estar focado na organização como um todo, abraçando diversas abordagens de longo prazo (Martins, 2019).

No entanto, a função do GRH está associada fundamentalmente a realidade interna da organização, dinamizando o funcionamento das estruturas e garantindo a resultados positivos para as mesmas. Os papéis e responsabilidades estão associadas à sua posição hierárquica na estrutura organizacional, que assegura o seu poder de decisão, a sua participação total ou parcial na estratégia global da organização, sua participação nos processos e práticas de recursos humanos que envolve outras áreas da organização. Ou seja, a GRH assume duas vertentes, a da organização e a das pessoas (Sousa et al, 2006).

Ulrich (1999), apresenta um modelo de múltiplos papéis, no qual garante que os RH nas organizações assumem diversos papéis. Segundo Barros, Penha, Silva, Silva e Gomes (2017, p.5), “o modelo de Ulrich procura encontrar um equilíbrio dos quatro papéis que a função RH pode desempenhar, esta deve estar incluído a visão de longo prazo (visão estratégica) e a visão de curto prazo (visão operacional), alinhando a acção à estratégia, sem perder de vista as actividades rotineiras de um RH”. Trata-se de um modelo que procura estabelecer relações entre o topo e a base da estrutura organizacional por intermédio da função de pessoal, visando assim trazer valor para a organização.

Parceiro Estratégico (estratégico/processos) – age diretamente junto da alta gestão da organização, focando-se na formulação e implementação das estratégias de recursos humanos. Segundo Ulrich (1999), o parceiro estratégico é aquele que proporciona a fusão da estratégia com a acção, isto é, agir estrategicamente é alinhar suas práticas de gestão às estratégias da organização. Desta feita, o gestor deve conhecer profundamente os objectivos da organização e garantir que estes estão de acordo com o funcionamento do seu RH.

Agente de Mudança (estratégico/pessoas) – o agente de mudança é toda pessoa capaz de garantir e influenciar os demais membros da organização a enveredar a mudança. Assim, o GRH ao tornar-se agente de mudança funciona como elemento catalisador e facilitador da

mundanal, renovado a organização, isto partindo de uma perspectiva micro e macro organizacional, (Sousa et al, 2006; Ulrich, 1999).

Especialista Administrativo (operacional/processos) – tem o seu foco na construção de uma eficiente estrutura da organização. Ao assumir este papel, deve o responsável garantir o desenvolvimento de processos e a gestão do fluxo de informações na organização, criando valor no desempenho das funções e no controlo dos recursos humanos (Sousa et al, 2006).

Defensor dos Funcionários (operacional/pessoas) – neste ponto o gestor deve focar-se nas necessidades dos funcionários, respondendo aos desafios diários, propostas e garantia do desenvolvimento profissional dos mesmos. Segundo Barros et al, (2017, p. 5) “esse papel é, sem dúvidas, desafiador, pelo fato de conciliar a visão estratégica (global) com a gestão de necessidades, expectativas e ideias de cada um funcionário”. Com isto trata-se de um papel que se foca na essência da função RH, pois busca atender as necessidades dos funcionários tendo por base os objectivos da organização.

Segundo Camara *at al.* (2016), com a evolução do seu papel esta função vem ganhando novos desafios nas organizações tendo em conta as dinâmicas e mudanças da envolvente que colocam a função de RH como o centro das atenções dos gestores, no novo paradigma a GRH tem- se apoiado nos colaboradores como facilitadores para a garantia de uma gestão de sucesso trazendo assim vantagem competitiva. Desta feita, conforme o exposto, a GRH enquanto função estratégica e operacional deve manter o seu foco no alcance das metas organizacionais por intermédio das políticas e práticas aliadas a estratégia organizacional e as necessidades dos funcionários no ponto de vista profissional e pessoal, criando oportunidades de crescimento, motivação e mantê-los comprometidos com a missão e visão da organização.

## **2.2. Conceito de Competências**

Estudos mais aprofundados sobre as competências têm se desenvolvido nos últimos anos, especialmente nos últimos 20 anos, com autores como Fleury e Fleury (2001), desenvolveram estudos na área buscando explicar as diversas formas de conceituar as competências:

A competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (Fleury & Fleury, 2001, p. 184).

O conceito de competência tem sido amplamente discutido na literatura, abrangendo diferentes abordagens e perspectivas. Em sua essência, a competência é compreendida como a

capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para solucionar problemas e gerar valor no contexto organizacional. Essa definição enfatiza a acção e a prática, demonstrando que a competência não se restringe à simples posse de conhecimento, mas à sua aplicação eficaz em situações reais (Fischer et al. 2020).

No entanto, o indivíduo é o elemento central do conceito tradicional de competência, a sua conceituação deve levar em conta a aplicação do conhecimento em ambiente organizacional. No ponto de vista de Corrêa (2015, p. 106) “a competência não é um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim as realizações por ele alcançadas em seu trabalho”.

A literatura apresenta ainda os elementos essenciais das competências que se evidência no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Descritos como os a essência da crença ao indivíduo para atuar em determinado sector ou posição.

Já Camara, Rodrigues, e Rodrigues (2016), descrevem que o indivíduo ao obter conhecimento prático e aplica-lo torna-se necessariamente um competente, desde que consiga alcançar os seus objectivos.

Outro aspecto relevante é a abordagem de Zarifian (1999, citado por Dutra 2016), que enfatiza a competência como um processo de construção de significado e experiência.

Seguindo a linha de pensamento proposto por Fleury e Fleury (2001), podemos afirmar que o conceito de competências gira em torno do indivíduo e a sua atuação organizacional, no entanto, os autores advertem que ao se aplicar o conceito de competências é necessário que se defina a sua utilidade, individual ou organizacional, que serão abordadas no ponto a seguir.

### **2.2.1. A Distinção entre Competências Individuais e Organizacionais**

A discussão sobre competências, suas formas de desenvolvimento e gestão, tem assumido um papel central nas reflexões académicas e empresariais nas últimas décadas. A noção de competência evoluiu significativamente, ampliando-se do campo das características individuais para abarcar dimensões mais amplas, como as competências organizacionais e mesmo individuais (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016). No artigo “Construindo o Conceito de Competência”, Fleury e Fleury (2001) propõem uma análise abrangente e integrada dessas diferentes instâncias, evidenciando as especificidades das competências individuais e organizacionais, bem como as inter-relações entre elas.

As competências individuais referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo mobiliza de forma eficaz em contextos profissionais diversos. Conforme a perspectiva adotada por autores como Le Boterf (1995 e Zarifian 1999, citados por Dutra 2016), competência não se reduz ao mero acúmulo de saberes técnicos ou teóricos, mas implica um saber agir responsável e reconhecido, ou seja, uma capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e experiências para responder de maneira eficaz às

exigências do ambiente de trabalho. Essa concepção insere a competência em uma articulação entre biografia pessoal, formação educacional e vivência profissional, o que a torna uma construção social e contextualizada.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 189), a competência individual se manifesta em “ações como saber aprender, saber comunicar, saber assumir responsabilidades e engajar-se, além de desenvolver uma visão estratégica sobre a organização e seu ambiente”. Tais competências não são estáticas; elas evoluem conforme o indivíduo se insere em novos contextos e desafios, sendo fortemente mediadas por processos de aprendizagem.

Por outro lado, as competências organizacionais dizem respeito à capacidade das organizações de combinar, integrar e aplicar conhecimentos e recursos de modo a gerar valor econômico e vantagem competitiva. A partir da contribuição seminal de Prahalad e Hamel (1990, citados por Coda 2021), as chamadas *core competences* são definidas como aquelas que: (1) oferecem benefícios percebidos ao cliente, (2) são difíceis de imitar pela concorrência, e (3) possibilitam acesso a diferentes mercados. Essas competências representam a base para a formulação estratégica das empresas e são constantemente aperfeiçoadas por meio da aprendizagem organizacional.

Zarifian (1999, citado por Dutra 2016) propõe uma classificação útil para compreender as diferentes dimensões das competências organizacionais: competências técnicas, competências sobre processos, competências organizacionais (saber organizar fluxos de trabalho), competências de serviço (foco no cliente) e competências sociais (como autonomia e comunicação). Tais competências não residem em indivíduos isolados, mas sim em processos, estruturas e rotinas compartilhadas, o que exige que a organização seja concebida como um sistema cognitivo, capaz de armazenar e reproduzir conhecimento — aquilo que Senge (1990, citado por Camara et al, 2016) denomina de organização que aprende.

Apesar de distintas, as competências individuais e organizacionais estão intimamente interligadas. A organização, ao definir suas estratégias, necessita mapear as competências essenciais à sua realização, as quais são desenvolvidas, em grande medida, a partir das competências dos indivíduos. No entanto, conforme observam Fleury e Fleury (2001), essa relação não é de simples soma: a passagem da competência individual para a organizacional exige processos estruturados de aprendizagem coletiva e institucionalização de práticas e conhecimentos.

### **2.3. O PAPEL DO RH NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Nas organizações contemporâneas, o RH desempenha um papel cada vez mais estratégico e integrado aos processos de gestão, com destaque para sua atuação no

desenvolvimento de competências. A era digital, a globalização e as constantes transformações nos modelos de trabalho impõem desafios significativos às organizações, exigindo profissionais cada vez mais qualificados, adaptáveis e alinhados com os objectivos institucionais. Nesse cenário, o RH deixa de exercer apenas funções operacionais como administração de pessoal ou gestão de benefícios e passa a ser um protagonista na identificação, mobilização e desenvolvimento de competências que gerem valor para o negócio. De acordo com Ceitil (2007), cabe ao RH diagnosticar as necessidades de capacitação, planejar estratégias de desenvolvimento e articular os diversos actores organizacionais em torno de uma cultura de aprendizagem contínua e de alto desempenho.

O conceito de competência, nesse contexto, é compreendido como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados para a realização de tarefas com eficácia, conforme as exigências de um determinado ambiente de trabalho (Brandão, Borges & Guimarães, 2022). Dessa forma, o papel do RH vai além da mera capacitação técnica: ele envolve a criação de condições estruturais, culturais e relacionais que favoreçam o crescimento dos indivíduos e das equipas, considerando também aspectos como liderança, inteligência emocional, capacidade de inovação e pensamento crítico.

Por sua vez, Monteiro e Cardoso (2021) reforçam que o RH atua como um elo entre o planeamento estratégico e a execução operacional, ao garantir que os talentos estejam preparados para responder aos desafios organizacionais por meio do fortalecimento de competências-chave.

Dessa forma, o desenvolvimento de competências não se limita a uma função técnica da área de Recursos Humanos, mas torna-se uma estratégia central para o sucesso organizacional. Ele contribui para a construção de equipas mais preparadas, resilientes e comprometidas com os objectivos comuns, ao mesmo tempo em que valoriza o potencial humano e impulsiona o desempenho global da instituição. Com base nos autores contemporâneos, compreende-se que investir em competências é investir no futuro das organizações (Camara, Rodrigues, & Rodrigues, 2016).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **Classificação da pesquisa**

Quanto a natureza trata-se de uma pesquisa básica pelo facto de ter como objectivo a geração de conhecimento científico novo por ser um tipo de pesquisa teórica.

Assim, quanto aos objectivos e problema de estudo, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois, “visa a descrever as características de determinado fenómeno, isto é a influência do gestor de recursos humanos no desenvolvimento de competências individuais. No ponto de vista de

Prodanov e Freitas (2013, p. 54) este tipo de estudo “envolve o uso de técnicas padronizadas de colecta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento”

Quanto a abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa porque os dados são expressos em opiniões e narrativas e quantitativa, pois os resultados estão igualmente apresentados de forma numérica, incluindo dados estatísticos.

Quanto o procedimento trata-se de uma pesquisa bibliográfica e Estudo de caso. Pesquisa bibliográfica, porque foi realizada com material publicado em livros, revistas, artigos e teses sobre gestão de recursos humanos (Marconi & Lakatos, 2003). Por sua vez o estudo de caso é o método que visa compreender fenómenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 2009) o estudo de caso justifica-se porque a pesquisa será efectuada em uma organização bem definida, isto é a empresa Abreleuma Prestação de Serviços Limitada.

O instrumento de pesquisa é um questionário padronizado. No ponto de vista de Gil, (2008 p. 12), o questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas etc.”

No que diz respeito a análise de dados foi efectuada um tratamento qualitativo, nomeadamente a análise dos dados obtidos confrontando-os com as demais pesquisas bibliográficas pesquisadas.

Os participantes do estudo, são os 16 funcionários que constituem o efectivo geral da Abreleuma limitada.

Tendo em conta os participantes a nossa amostra é composta por 11 funcionários efectivos da empresa. Que para a sua selecção levamos em conta os seguintes critérios:

Ter mais de um (1) ano de casa, ter disponibilidade de participar do estudo.

### 3.2 DESENVOLVIMENTO

O presente estudo foi feito junto da empresa ABRELEUMA LIMITDA que é uma empresa de prestação de serviços e consultoria voltada o seu *core business*:

Recursos Humanos – Outsourcing, terciarização de mão-de-obra, recrutamento e Selecção;

Segurança no Trabalho – treinamento de equipas, assistência, fornecimento de EPI;

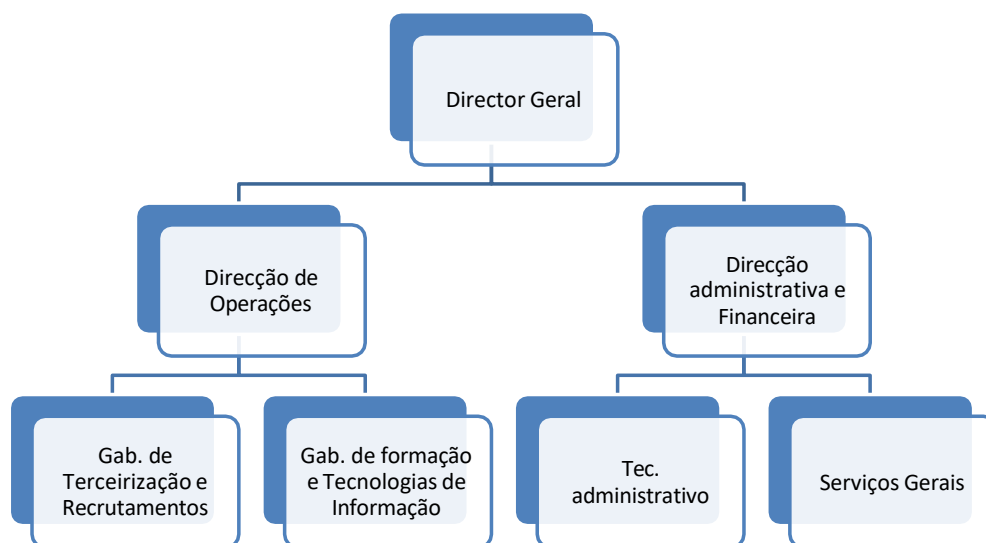
Tecnologias de Informação – Desenvolvimento de Sistemas e Consultoria de TI.

Tem seus escritórios na província do Huambo, Bairro Académico. Conta actualmente com um efectivo total de 16 colaboradores diretos. Por ser uma empresa moderna contam com quadros jovens, colaboradores e profissionais experientes, na medida em que procuram actualizar os conhecimentos e ampliar o campo de actuação, buscando levar cada vez mais um serviço de qualidade garantida e confiança aos clientes.

A missão da empresa ABRELEUMA é fornecer soluções de acordo com as necessidades do mercado garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

A visão da empresa é a de pretender continuar a ser uma empresa de referência nas áreas em que actua.

Organograma da Abreleuma Prestação de Serviços



Fonte: Abreleuma Prestação de Serviços

## 3. Resultados e Discussão

### Resultados

Tabela 1: Distribuição por sexo

Género	Frequência (%)
Masculino	4 (80,0%)
Feminino	1 (20,0%)

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A predominância masculina (80%) sugere uma estrutura organizacional possivelmente marcada por desequilíbrios de gênero, o que pode influenciar a forma como são percebidas as práticas de RH. Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2016), a diversidade é um fator crítico de sucesso para as organizações, e sua ausência pode limitar o desenvolvimento de políticas inclusivas. A baixa representatividade feminina também pode afetar o alinhamento das ações de RH às necessidades específicas desse grupo (Chiavenato, 2014).

Tabela 2: Tempo de trabalho na organização

<b>Tempo de Trabalho</b>	<b>Frequência (%)</b>
Menos de 1 ano	1 (20,0%)
1 a 3 anos	3 (60,0%)
4 a 6 anos	1 (20,0%)
7 a 10 anos	0 (0,0%)
Mais de 10 anos	0 (0,0%)

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A maioria dos colaboradores (60%) possui entre 1 a 3 anos de vínculo com a organização. Esse tempo indica uma fase de adaptação ou consolidação de competências organizacionais. Dutra (2016) destaca que colaboradores com menos tempo de casa ainda estão em processo de construção do capital humano estratégico. A ausência de funcionários com mais de seis anos pode apontar para rotatividade elevada ou juventude institucional, limitando o acúmulo de conhecimento tácito e histórico (Ceitil, 2007; Cunha et al., 2012).

## **PARTE II – PERCEPÇÃO SOBRE O GESTOR DE RH**

Tabela 3: Percepção dos inqueridos sobre o gestor de RH no desenvolvimento de competências

<b>Questão</b>	<b>DT (%)</b>	<b>D (%)</b>	<b>NDC (%)</b>	<b>C (%)</b>	<b>CT (%)</b>
O gestor de RH incentiva o desenvolvimento das competências.	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Recebo feedbacks regulares que ajudam a melhorar.	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%
RH promove ações de formação alinhadas às minhas necessidades.	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%
Meu potencial é reconhecido pela gestão de RH.	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%
As políticas de RH contribuem para o meu crescimento.	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%

Lenda: DT: Discordo totalmente; D: Discordo; NDC: Nem discordo, nem concordo; C: Concordo; CT: Concordo totalmente

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A percepção unânime (100%) de que o gestor de RH incentiva o desenvolvimento de competências reforça a importância do papel estratégico desse profissional. Segundo Chiavenato (2008), o RH moderno atua como agente de transformação, promovendo o

crescimento por meio de desenvolvimento contínuo. Fischer, Dutra e Falcão (2020) também defendem que o papel do gestor deve incluir o fomento à aprendizagem organizacional e à valorização das capacidades humanas.

A avaliação sobre o feedback é predominantemente positiva, mas com 20% neutros. Conforme Barros et al. (2017), o feedback é um dos instrumentos mais relevantes para gestão por competências, pois permite o alinhamento entre expectativas organizacionais e desempenho individual.

Na questão sobre ações de formação alinhadas às necessidades, a neutralidade de 40% pode indicar falhas no diagnóstico de necessidades ou na personalização das formações. Brandão, Borges e Guimarães (2022) destacam a importância da análise prévia de lacunas de competências para que as formações tenham real impacto.

Quanto ao reconhecimento do potencial, os dados revelam que uma parte dos colaboradores (20%) não percebe valorização. Segundo Ceitil (2019), o reconhecimento é componente-chave do capital psicológico positivo, impactando diretamente na motivação, engajamento e retenção. Já na afirmação sobre as políticas de RH contribuírem para o crescimento profissional, a totalidade de respostas positivas (60% concordam e 40% concordam totalmente) sugere que a organização tem uma estrutura de gestão de pessoas eficaz e valorizada internamente. Monteiro e Cardoso (2021) reforçam que políticas bem estruturadas, baseadas em competências, contribuem significativamente para o desenvolvimento profissional sustentável.

## **DISCUSSÃO**

Com base na análise descritiva realizada, observa-se uma percepção positiva da atuação do gestor de Recursos Humanos no desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores. Esta constatação permite uma discussão alinhada com as abordagens teóricas contemporâneas da gestão estratégica de pessoas e competências, conforme os autores referenciados. Segundo Brandão, Borges e Guimarães (2022), a gestão por competências requer que os profissionais de RH atuem não apenas na identificação e mapeamento das competências organizacionais e individuais, mas também na promoção de práticas que fomentem seu desenvolvimento contínuo. Os resultados demonstram que 100% dos colaboradores percebem que os gestores de RH incentivam o desenvolvimento de competências, o que evidencia uma aplicação prática desse princípio, reforçando a noção de RH como agente estratégico do crescimento humano e organizacional.

Barros et al. (2017) analisam os múltiplos papéis desempenhados pelos profissionais de RH, entre eles o papel de agente de mudança e parceiro estratégico. O fato de que todos os inquiridos reconhecem o apoio do gestor de RH ao desenvolvimento profissional e 100% apontam influência positiva das políticas de RH para o seu crescimento indica que, na organização estudada, o RH tem efetivamente assumido tais papéis com sucesso. No entanto, a existência de respostas neutras e até mesmo discordantes em relação ao reconhecimento de potencial individual (20% discordam) sugere que ainda existem desafios a superar no papel de defensor dos empregados (employee champion), como discutido por esses autores.

De acordo com Coda, Silva e Sousa (2021), a gestão de competências deve ser orientada para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os anseios de desenvolvimento dos indivíduos. Isso implica um diagnóstico contínuo das lacunas de competências e um planejamento estratégico das ações de capacitação. O facto de que 40% dos participantes permanecem neutros quanto ao alinhamento das ações de formação às suas necessidades sugere que, embora existam iniciativas formativas, estas podem não estar completamente ajustadas às expectativas ou especificidades de cada colaborador. Isso aponta para a necessidade de mecanismos mais eficazes de escuta ativa e personalização das ações de desenvolvimento.

A visão sistémica da gestão de pessoas, como defendida por Camara, Guerra e Rodrigues (2016), ressalta a importância de práticas integradas e coerentes de RH, capazes de gerar motivação, engajamento e desempenho sustentável.

A percepção positiva da maioria dos respondentes em relação ao feedback (80% concordam ou concordam totalmente) e às políticas de RH como catalisadoras de crescimento (100% concordância total ou parcial) indica que a organização estudada se aproxima deste modelo integrador. Contudo, a existência de respostas neutras pode indicar um espaço de aperfeiçoamento nas práticas de comunicação interna, acompanhamento individualizado e reforço do reconhecimento.

Por fim, os dados também apontam para a importância de consolidar a cultura do feedback contínuo, como ferramenta estratégica para o autoconhecimento e o desenvolvimento de competências. A literatura contemporânea defende que o feedback é essencial não apenas para corrigir falhas, mas para reforçar comportamentos eficazes, aumentar o comprometimento e promover a aprendizagem organizacional (Brandão et al., 2022; Coda et al., 2021).

## CONCLUSÕES

Com base nos resultados obtidos no presente estudo, cujo objetivo geral foi compreender a influência do gestor de Recursos Humanos no desenvolvimento de competências individuais, pode-se afirmar que a atuação deste profissional é percebida de forma bastante positiva pelos colaboradores.

Em primeiro lugar, constatou-se que o gestor de RH é visto como um agente facilitador do desenvolvimento profissional. Todos os participantes concordaram que são incentivados pelo RH a desenvolver suas competências, o que reforça a ideia de que esse gestor tem exercido um papel estratégico na promoção do crescimento individual.

Outro ponto importante observado foi a percepção positiva em relação ao feedback. A maioria dos inquiridos afirmou receber devolutivas regulares que os ajudam a identificar pontos de melhoria, ainda que exista uma pequena parcela que se manteve neutra ou discorde parcialmente.

No que tange ao reconhecimento do potencial individual, a maioria dos respondentes se sente valorizada, embora também se tenha identificado uma resposta de discordância, o que sugere que nem todos os colaboradores percebem o mesmo nível de atenção e reconhecimento por parte da gestão de RH. Este fator é relevante, pois, conforme

Portanto, diante dos resultados obtidos e da fundamentação teórica que sustenta esta discussão, conclui-se que o gestor de Recursos Humanos exerce, de fato, uma influência significativa no desenvolvimento de competências individuais dentro das organizações. Sua atuação eficaz passa por adotar uma postura estratégica e multifacetada, alinhada às necessidades dos colaboradores, à missão da organização e às exigências do mercado.

A organização estudada, embora apresente bons indicadores nesse sentido, pode aprimorar ainda mais suas práticas, especialmente no que se refere ao alinhamento das ações formativas às necessidades específicas dos trabalhadores e à valorização individual. Essas melhorias não apenas fortalecerão a atuação do RH como parceiro estratégico, como também contribuirão para um ambiente organizacional mais engajado, produtivo e alinhado com os princípios contemporâneos da gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- Abreleuma Prestação de Serviços. (2023). *Manuel de Normas e Procedimentos*. Huambo: Abreleuma Lda.
- Barros, F. M., Penha, P. X., Silva, C. M., Silva, A. K., & Gomes, A. F. (2017). Gestão estratégica de pessoas: Análise do modelo dos múltiplos papéis do RH em organizações da microrregião do Alto Paraopeba em Minas Gerais. *Conferência Internacional de Administração*, 22–33. Recuperado de <http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/818.pdf>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2022). *Gestão por competências: Técnicas e instrumentos*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., Borges, A. P. S., & Guimarães, T. A. (2022). *Gestão estratégica de pessoas e competências*. São Paulo: Atlas.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso organizacional* (7ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Ceartil, M. (2007). *Gestão de competências e do conhecimento*. Lisboa: RH Editora.
- Ceartil, M. (2019). *Capital psicológico positivo: A chave para o sucesso organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (14ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Coda, R., Silva, M. M. da, & Sousa, L. S. de. (2021). *Gestão de competências: Fundamentos e práticas organizacionais*. Curitiba: Appris.
- Corrêa, J. A. (2015). *Competências profissionais: Fundamentos e práticas*. São Paulo: Saraiva.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2019). *Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, S. M. (2019). *A evolução da função e arquitetura de recursos humanos em grandes organizações: Estudos de caso* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico do Porto. Recuperado de [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14667/1/sandra\\_martins\\_MGDRH\\_2019.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/14667/1/sandra_martins_MGDRH_2019.pdf)

Monteiro, R., & Cardoso, A. (2021). *Gestão de pessoas e desenvolvimento de competências*. Lisboa: RH Editora.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Novo Hamburgo: Universidade Feevale.

Rodrigues, C. M. (2016). *Recursos humanos e gestão da qualidade: “Estudos de caso” em instituições particulares de solidariedade social no concelho de Estremoz* (Dissertação de mestrado). Universidade de Évora.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (10ª ed.). Lisboa: Edições Lidel.

Spinelli, R. (2015). *Gestão de competências: Ferramentas estratégicas para a gestão de pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas.

## **Apêndice 1: Questionário Aplicado na pesquisa**

### **Questionário**

Este questionário, tem como fundamentos estudar sobre a influência do gestor de Recursos Humanos no desenvolvimento de competências individuais, trata-se de um trabalho acadêmico a ser desenvolvido no âmbito da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

### **INSTRUÇÕES:**

Este questionário tem como objetivo compreender a percepção dos colaboradores sobre o papel do gestor de Recursos Humanos no desenvolvimento de competências. As suas respostas são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins de pesquisa.

### **PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

#### **1. Idade:**

- (1) Menos de 25 anos
- (3) 25– 34 anos
- ( ) 35 – 44 anos
- (1) 45– 54 anos
- ( ) 55 Anos ou mais

#### **2. Género:**

- (4) Masculino
- (1) Feminino

#### **3. Nível de Escolaridade**

- (1) Ensino Médio completo
- (1) Ensino Superior Incompleto
- (2) Ensino Superior completo
- (1) Pós-graduação ou equivalente
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

#### **4. Tempo de trabalho na organização atual:**

- (1) Menos de 1 ano
- (3) 1 a 3 anos
- (1) 4 a 6 anos
- ( ) 7 a 10 anos
- ( ) Mais de 10 anos

#### **5. Área de atuação na empresa:**

- (2) Administrativa
- (2) Técnica/Operacional

Comercial/Vendas

Recursos Humanos

(1) Outro: \_\_\_\_\_

## **PARTE II – PERCEPÇÃO SOBRE A INFLUÊNCIA DO GESTOR DE RH**

Use a seguinte escala de respostas para as afirmações abaixo:

(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Nem discordo, nem concordo (4) Concordo (5) Concordo totalmente

1. O gestor de Recursos Humanos incentiva o desenvolvimento das minhas competências profissionais.

Discordo totalmente  Discordo  Nem discordo, nem concordo (5) Concordo  Concordo totalmente

2. Recebo feedbacks regulares que me ajudam a identificar pontos de melhoria e de crescimento.

Discordo totalmente  Discordo (1) Nem discordo, nem concordo (3) Concordo (1) Concordo totalmente

3. O setor de Recursos Humanos promove ações de formação alinhadas com minhas necessidades profissionais.

Discordo totalmente  Discordo (2) Nem discordo, nem concordo (3) Concordo  Concordo totalmente

4. Sinto que o meu potencial individual é reconhecido e valorizado pela gestão de RH.

Discordo totalmente (1) Discordo  Nem discordo, nem concordo (3) Concordo (1) Concordo totalmente

5. As políticas de RH implementadas contribuem diretamente para o meu crescimento dentro da organização.

Discordo totalmente  Discordo  Nem discordo, nem concordo (3) Concordo (2) Concordo totalmente