

**31 - 01 | 2026**

PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS MOÇAMBICANAS SOBRE OS TÉCNICOS SUPERIORES DE RECURSOS HUMANOS COMPETITIVOS: TEORIAS E PRÁTICAS

Mozambican Companies' Perceptions of Competitive Senior Human Resources Technicians: Theories and Practices

Percepciones de las empresas Mozambiqueñas sobre la Competitividad de Los Técnicos Superiores de Recursos Humanos: Teorías y Prácticas

Jorge Samuel Litango¹

¹Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Politénica - Moçambique em convénia com a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas-Brasil), Docente universitário, palestrante e investigador em exercício no Instituto Superior Maria Mãe de África (ISMMA), litangoj@gmail

Autor para correspondência: litangoj@gmail.com

Data de recepção: 25-06-2025

Data de aceitação: 01-07-2025

Data da Publicação: 31-01-2026

Como citar este artigo: Litango, J. S. (2026). *Percepção das empresas moçambicanas sobre os Técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivos: teorias e práticas*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 2(10), pp. 93-104. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/14>

RESUMO

O artigo descreveu as percepções das empresas moçambicanas sobre os técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivo. O objectivo geral foi de analisar a Percepção das empresas moçambicanas sobre os técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivos. É um facto que perante as actuais transformações sócio-económicas as empresas têm alterado significativamente o modo como gerem os técnicos superiores de recursos humanos. Ainda persiste o discurso de gestão muito centrado na valorização do factor humano desenvolvidas pelas empresas. Ao nível teórico tem havido uma redobrada atenção quanto à importância do potencial criativo das pessoas como estratégia crucial de adaptação das empresas à mudança de paradigma. A actual difusão de conceitos e teorias sobre capital intelectual, gestão do conhecimento,

inteligência emocional são um exemplo claro desta redobrada importância atribuída ao elemento humano. O funcionamento do sistema económico e social é bastante mais paradoxal e complexo. Evidencia uma realidade multifacetada que nem sempre se enquadra nesta abordagem conceptual, nem corresponde efectivamente às políticas empresariais veiculadas. Ao em vez da tão generalizada valorização do potencial humano, verifica-se antes a emergência de práticas de uma segmentação dos recursos humanos no interior das empresas. Relativamente ao mercado de trabalho, apesar de frequentemente se defender uma progressiva desregulamentação, em nome de uma maior flexibilização económica e criação de emprego, o facto é que esta diversificação das relações contratuais, tem estado frequentemente associada uma crescente precarização das

Litango, J. S. (2026). Percepção das empresas moçambicanas sobre os Técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivos: teorias e práticas.

relações de trabalho e de emprego. A reflexão sobre estes múltiplos movimentos e contradições entre pressupostos teóricos e as práticas foi a base do presente artigo.

Palavras-chave: Empresas, Técnicos Superiores, Recursos Humanos; Capital intelectual e Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

The article describes the perceptions of Mozambican companies about competitive senior human resources technicians. The general objective was to analyse the perception of Mozambican companies of competitive senior human resources technicians. It is a fact that in the face of current socio-economic changes, companies have significantly altered the way they manage senior human resources technicians. There is still a management discourse that is very much centred on valuing the human factor developed by companies. At a theoretical level, there has been increased attention to the importance of people's creative potential as a crucial strategy for companies to adapt to the paradigm shift. The current spread of concepts and theories on intellectual capital, knowledge management and emotional intelligence are a clear example of this increased importance attributed to the human element. The functioning of the economic and social system is far more paradoxical and complex. It shows a multifaceted reality that doesn't always fit into this conceptual approach, nor does it actually correspond to the corporate policies that are being promoted. Instead of the widespread valorisation of human potential, we see the emergence of human resource segmentation practices within companies. With regard to the labour market, although progressive deregulation is often advocated in the name of greater economic flexibility and job creation, the fact is that this diversification of contractual relations has often been associated with a growing precariousness of work and employment relations. Reflection on these multiple movements and contradictions

between theoretical assumptions and practices was the basis of this article.

Keywords: Companies, Senior Technicians, Human Resources; Intellectual Capital and Knowledge Management.

RESUMEN

El artículo describe la percepción de las empresas mozambiqueñas sobre los técnicos superiores de recursos humanos competitivos. El objetivo general fue analizar la percepción de las empresas mozambiqueñas sobre los técnicos superiores de recursos humanos competitivos. Es un hecho que, ante los cambios socioeconómicos actuales, las empresas han modificado significativamente su forma de gestionar a los técnicos superiores de recursos humanos. Sigue existiendo un discurso de gestión muy centrado en la valorización del factor humano desarrollado por las empresas. A nivel teórico, se ha prestado mayor atención a la importancia del potencial creativo de las personas como estrategia crucial para que las empresas se adapten al cambio de paradigma. La actual difusión de conceptos y teorías sobre el capital intelectual, la gestión del conocimiento y la inteligencia emocional son un claro ejemplo de esta mayor importancia atribuida al elemento humano. El funcionamiento del sistema económico y social es mucho más paradójico y complejo. Muestra una realidad polifacética que no siempre encaja en este enfoque conceptual, ni se corresponde realmente con las políticas empresariales que se promueven. En lugar de una valorización generalizada del potencial humano, asistimos a la aparición de prácticas de segmentación de los recursos humanos en el seno de las empresas. En cuanto al mercado de trabajo, aunque a menudo se preconiza una desregulación progresiva en nombre de una mayor flexibilidad económica y de la creación de empleo, lo cierto es que esta diversificación de las relaciones contractuales se ha asociado a menudo a una precarización creciente del trabajo y de las relaciones laborales. La reflexión sobre estos movimientos múltiples y las contradicciones entre



los supuestos teóricos y las prácticas fue la base de este artículo.

Palabras clave: Empresas, Técnicos Superiores, Recursos Humanos; Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento.

INTRODUÇÃO

A transformação de uma sociedade moçambicana de conhecimento, o surgimento do conceito de inovação educacional em Moçambique conjugado com uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e os processos de globalização inequivocamente alteraram a forma como ao longo de várias décadas se exerceu a gestão empresarial.

Em presença de uma economia oriundo fora do continente africano, em rápida mutação e orientada para a especificidade de cada cliente em particular, as empresas têm de possuir uma maior flexibilidade e capacidade de inovação como condição *sinequanon* para se manterem competitivas. Isto leva os agentes económicos quer nas Pequenas e Médias empresas (PME,s), quer nas grandes empresas requerer uma maior flexibilização na gestão do factor trabalho e dos seus custos e uma maior diversificação das relações das escolas de pensamento em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e maior valorização dos Técnicos Superiores de Recursos Humanos. Com a transformação de uma sociedade moçambicana de conhecimento, a produção de bens não tangíveis assume um peso crescente na economia moçambicana. O conhecimento está integrado numa proporção crescente em todas as actividades, dado que a produção de um bem ou serviço incorpora cada vez mais informação e conhecimento. O conhecimento do Técnicos Superiores de Recursos Humanos surge assim como um

valor económico em si que importa às empresas gerirem de forma eficiente.

Estas alterações têm tido profundas implicações no padrão de competitividade. As vantagens competitivas dos técnicos superiores de recursos humanos deixam de estar associadas aos factores tradicionais meramente moçambicanos (preço das matérias-primas, energia, trabalho), para dependerem de um modelo dinâmico assente na capacidade de inovação, seja ela dos processos produtivos, quer produtos, quer serviços, estruturas e redes relacionais, como também do acesso a determinados recursos estratégicos como sejam as competências, habilidades e destrezas humanas, sinergias de mudança de paradigma, a informação ou serviços de apoio.

Relativamente às formas de concorrência, verifica-se que o desenvolvimento das TIC e da globalização desencadeia não apenas um aumento de concorrência para a maioria das empresas moçambicanas, decorrente do aparecimento de empresas com capital estrangeiro produtores e da intensificação da concorrência entre as empresas moçambicanas e da tríade empresas oriundas na sua maioria da China, Portugal e América, mas deu sobretudo origem ao surgimento de novos mecanismos de concorrência. Com o estabelecimento de alianças estratégicas, muitas as empresas actualmente deixam de concorrer isoladamente no mercado, mas passam a fazê-lo enquadradas em parcerias, mudando significativamente o modo como o mercado funciona. Deste modo, as regras de concorrência passam a ser determinadas no contexto de redes profundamente globalizadas.

Litango, J. S. (2026). Percepção das empresas moçambicanas sobre os Técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivos: teorias e práticas.

É a razão da presença deste novo quadro competitivo, marcado como cima explicado, pela alteração das formas de concorrência, mutabilidade, crescente inovação e importância do conhecimento dos técnicos superiores de Recursos Humanos, que a empresa tem necessidade de se reestruturar.

Neste sentido, as empresas têm tendência de alterar as suas formas de organização produtiva e de desenvolver novos modelos de gestão interna, assentes numa maior flexibilidade e em estruturas em rede.

Assim, o estudo pretende analisar as percepções das empresas moçambicanas sobre os técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivos, desdobrando-se em:

- caracterizar teoricamente as acções competitivas das empresas moçambicanas
- identificar as práticas de Gestão de técnicos superiores de Recursos Humanos;
- indicar os tipos de Comprometimento de Recursos Humanos com o Comprometimento na empresa.

REVISÃO DA LITERATURA

Teorias

Em termos teóricos, parte-se do princípio que perante um contexto em que a criação de valor depende sobretudo da capacidade para desenvolver novos serviços (produtos e bens) com maior valor acrescentado, isto é, com maior incorporação de conhecimento técnico-científico, as empresas devem criar condições internas que permitam estimular a inovação e a criatividade em todos domínios. É através da criatividade, da inovação e da aplicação do conhecimento que se podem criar,

desenvolver e produzir bens/serviços com maior valor acrescentado (Chiavenato, (2023). A capacidade de saber produzir conhecimento, de saber geri-lo eficazmente está assim na base da criação de estabilidade empresarial.

Saber gerir conhecimento significa concentrar-se nos processos de criação, armazenamento, partilha e aplicação do conhecimento organizacional. Segundo Kianto, Ritala e Vanhala (2022), a gestão do conhecimento envolve práticas sistemáticas que apoiam a capacidade da organização de transformar informação em valor estratégico. De forma complementar, Serenko (2023) enfatiza que a eficácia da gestão do conhecimento depende da qualidade das interações humanas, dos fluxos de informação e da capacidade analítica da força de trabalho.

Mais recentemente, Sumbal e Tsui (2024) destacam que a gestão do conhecimento é essencial para desenvolver o capital intelectual das organizações, exigindo competências avançadas de profissionais especializados, como os técnicos superiores de Recursos Humanos. Estes profissionais tornam-se agentes centrais na criação de ambientes que promovem aprendizagem contínua, inovação e retenção do conhecimento crítico.

De que forma é que as empresas podem fazê-lo? Teoricamente existe algum consenso de que o podem fazer essencialmente por três vias:

Desenvolvendo o capital humano

Isto significa desenvolver as competências individuais dos técnicos superiores de



Recursos Humanos. Para isso não basta um acréscimo de formação. É necessária uma mudança de atitude no sentido do desenvolvimento de líderes com maior grau de responsabilização, orientados não apenas para o cumprimento de objectivos e índices de performance, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade de acção, condições indispensáveis para o desenvolvimento de actos criativos.

Desenvolvendo o capital estrutural

Pressupõe a concepção de estruturas que estimulem a aprendizagem interna ao nível de toda a empresa. Isto significa, não apenas a capacidade para estimular a iniciativa e a criatividade individual, referida anteriormente, mas o reforço das redes pessoais, relacionais e informacionais que promovam a difusão do conhecimento Intra organizacional, contribuindo para aprendizagem do todo.

Capital Humano

Um dos desafios mais exigentes a que as empresas têm de responder é a desenvolver as competências humanas internas. De que forma podem fazê-lo:

Promovendo recursos humanos qualificados

Tradicionalmente as empresas investem em formação como instrumento privilegiado para o desenvolvimento das qualificações. Todavia, tendo em conta as exigências a que as empresas estão submetidas já não é por si só suficiente a existência de qualificações relacionadas com o exercício de uma determinada profissão. Já não basta ter técnicos superiores de Recursos Humanos. É

necessário que estes disponham de um amplo leque de competências que lhes permitam criar imagem da empresa e inovar, e que tenham capacidade para aprender, pensar e saber valorizar as suas contribuições.

Um trabalhador do conhecimento é aquele que sabe seleccionar, interpretar e absorver informação, independentemente da sua origem, e possui a capacidade de transformar esse conhecimento em ações concretas que geram valor organizacional. Segundo Serenko (2023), os trabalhadores do conhecimento distinguem-se pela autonomia cognitiva, pelo pensamento crítico e pela competência em aplicar saber especializado para resolver problemas complexos e apoiar a inovação.

Deste modo, a formação tende a ser encarada menos como um conjunto de saberes cristalizados e transmitidos internamente, mas sobretudo, como um amplo conjunto de instrumentos (bases de dados, estudos, relatórios, informações diversas, conhecimentos, técnicas) que a empresa coloca à disposição dos seus recursos humanos, possibilitando a cada um a sua ampla utilização, de acordo com as suas necessidades e segundo uma lógica de auto-aprendizagem.

Significa, portanto, o proporcionar as ferramentas necessárias e a disponibilização conteúdos que sejam adequados a um amplo exercício das funções requeridas. Deve constituir um suporte informacional a partir do qual os técnicos superiores de Recursos Humanos podem desenvolver as suas competências e colocá-las ao serviço da organização.

Litango, J. S. (2026). Percepção das empresas moçambicanas sobre os Técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivos: teorias e práticas.

Isto pressupõe uma alteração significativa no modo como a formação é concebida. Esta deixa de ser pensada como algo definido exteriormente, mas passa a estar inscrita num quadro de auto-formação, de auto-desenvolvimento pessoal. Obviamente que esta alteração requer a existência de uma grande maturidade racional e emocional, diria antes uma elevada maturidade intelectual, que permita que cada um individualmente alargue e aprofunde as suas competências para acções criativas. Acções não espontâneas, mas organizadas e inscritas nas orientações estratégicas (visão, missão, objectivos) das unidades funcionais em que estão inseridas e da empresa no seu todo.

Criando ambientes que estimulem a auto-aprendizagem

O que foi anteriormente referido só se consegue através da criação de um ambiente que permita e que estimule auto-aprendizagem. É importante que no exercício das actividades do quotidiano as pessoas tenham, em termos de tempo e de espaço, condições que permitam o desenvolvimento das suas competências.

É um facto que o processo de criação de conhecimento requer ambientes que estimulem a criatividade, a autonomia e a liberdade de pensamento. De acordo com Runco e Acar (2021), a criatividade floresce quando as organizações promovem contextos psicológicos que favorecem o pensamento divergente, a experimentação e a expressão de ideias originais. O grande desafio para as empresas contemporâneas está em reconhecer a criatividade como um elemento estratégico da gestão organizacional e não apenas como um atributo individual.

Para tal, torna-se fundamental identificar os fatores que bloqueiam o ato criativo, sejam eles estruturais, culturais ou relacionados com a liderança. A identificação dessas barreiras e a sua desconstrução constituem um passo crucial para o desenvolvimento de ambientes que estimulem competências humanas essenciais, favoreçam a inovação e ampliem a capacidade de criação de conhecimento organizacional.

Gerindo adequadamente as pessoas

Tendo em conta que quase todo o conhecimento reside nas pessoas ou ainda que a sua potenciação delas depende, urge gerir os técnicos superiores de Recursos Humanos em conformidade com este pressuposto. Esta constatação, por si só evidente, pressupõe uma reorganização no modo de gestão das pessoas.

Implica pensar as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direccionadas e colectivamente organizadas. Conduzir as pessoas a realizar o seu potencial significa saber gerir os técnicos superiores de Recursos Humanos com inteligência, sensibilidade e flexibilidade e requer a atribuição de uma maior liberdade e responsabilidade na gestão das pessoas.

Isto pressupõe igualmente uma reorientação nas práticas de gestão. Pressupõe a adopção de um estilo de gestão que governa com base na gestão das emoções, na criação de empatia e de estados de sintonia, requisitos que vão muito para além de uma gestão puramente racional (centrada em objectivos), mas pressupõe uma capacidade para gerir a componente emocional das pessoas (Goleman, Boyatzis, Mackee, 2021).



Estimulando os técnicos superiores de Recursos Humanos

Outro instrumento importante para o desenvolvimento do capital humano é o reconhecimento e fortalecimento dos técnicos superiores de Recursos Humanos (Silva; Neves, 2021). As comunidades de prática não são mais do que grupos informais, frequentemente transversais relativamente à estrutura formal, onde privilegiadamente se trocam e partilham informações dando origem a um processo cumulativo de aprendizagem. Importa reforçar a ideia de que a aprendizagem e sobretudo a inovação não resulta de actos individualizados, mas é uma actividade socialmente construída e decorre de um processo colectivamente construído nos decursos de interacções várias.

Capital Estrutural

Acresce ainda que apesar do desenvolvimento dos técnicos superiores de Recursos Humanos em termos das suas competências individuais ser fundamental, por si só não é suficiente. O importante é que as competências individuais estejam articuladas e contribuam para o desenvolvimento da organização enquanto entidade autónoma, isto é, que permita a aprendizagem do conjunto do todo organizacional (Argyris, 2020).

Visível através do conhecimento acumulado, a competência que a organização no seu conjunto adquire não reside nas pessoas, mas da dinâmica que o colectivo consegue imprimir. A produtividade do capital intelectual depende da partilha e da capacidade da organização em transformá-lo em projectos, produtos/serviços transaccionáveis no mercado. Neste sentido,

importa converter o conhecimento especializado do colaborador em performance empresarial.

Para isso é necessário uma partilha rápida do conhecimento, um crescimento do conhecimento colectivo traduzível numa redução do tempo de resposta, na capacidade de inovação ou desenvolvimento dos produtos ou serviços. De que forma podem fazê-lo:

Criando estruturas em rede

Para que exista transferência de conhecimento de um indivíduo para outro, e para que o processo de inovação seja organizado, contínuo e cumulativo, não basta que existam bases de dados ou sistemas de partilha de informação. Como afirmam Argote e Levine (2022), a transferência de conhecimento é eficaz apenas quando a cultura organizacional e as estruturas internas promovem interacções significativas, colaboração e troca ativa de experiências entre equipas e indivíduos.

É necessário, portanto, que a organização desenvolva uma cultura que estimule a articulação entre áreas, grupos de projetos e pessoas, criando uma inteligência partilhada sustentada por redes relacionais robustas. Estas redes possibilitam fluxos constantes de informação, circulação de ideias e construção coletiva de significado, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e para a inovação contínua.

Nesse contexto, as estruturas tradicionais e hierarquizadas tendem a ser substituídas por modelos relacionais mais flexíveis, colaborativos e transversais. Mais importante do que possuir uma cadeia de comando

Litango, J. S. (2026). Percepção das empresas moçambicanas sobre os Técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivos: teorias e práticas.

claramente definida é construir e manter uma inteligência coletiva, ancorada em redes de relacionamento fortes, dinâmicas e intencionalmente estruturadas.

Estas redes são mais amplas do que as redes institucionalizadas muitas vezes apresentadas sob forma de equipas de trabalho transversais. São antes ligações sociais, redes de relacionamento, as quais frequentemente extravasam o próprio espaço da empresa.

Práticas empresariais

Depois de identificados os principais pressupostos teóricos em que assenta o discurso da gestão dominante, importa fazer uma breve reflexão sobre as práticas realmente desenvolvidas pelas empresas. Sendo certo que as estratégias empresariais não põem em causa esta bordagem teórica, a análise da realidade mostra igualmente que estes princípios estão longe de serem generalizados. Pelo contrário, eles são aplicados a um número muito restrito de pessoas e de situações concretas.

Rossi, Cappelletto e de Oliveira (2023) afirmam que a flexibilização que as empresas imprimem na sua gestão não segue um único caminho de valorização e desenvolvimento dos técnicos superiores de Recursos Humanos como fonte de vantagem competitiva. Pelo contrário, observa-se uma multiplicidade de estratégias, que podem incorporar orientações diferentes ou até opostas, dependendo da natureza das atividades desenvolvidas internamente e do contexto organizacional específico.

A necessária flexibilidade procurada internamente tem sido obtida por via de uma crescente segmentação dos técnicos

superiores de Recursos Humanos. Já nos em meados dos anos 80 Atkinson referia este movimento, o qual se tem vindo a reforçar de forma muito significativa na actualidade.

Assim sendo, as empresas tendem a estruturarem-se de modo segmentado consoante o tipo de flexibilidade de que necessitam. Criam um núcleo central que integra as pessoas relacionadas com as actividades da empresa. Este é composto por trabalhadores altamente qualificados, com maior estabilidade de emprego e são objecto de uma flexibilidade funcional. Em torno deste grupo formam dois outros grupos periféricos que integram trabalhadores com competências diversas consoante as necessidades. Estes estão direccionados para actividades não nucleares da empresa e constituem um mercado secundário de emprego permitindo uma flexibilidade quantitativa.

Paralelamente a este tipo de segmentação, observa-se também um movimento de classificação dos recursos humanos de acordo com o valor que agregam à organização e com a sua disponibilidade no mercado de trabalho. Segundo Santos e Almeida (2023), essa abordagem permite às empresas identificar talentos críticos, alocar recursos de forma estratégica e desenvolver políticas diferenciadas de retenção e valorização, alinhadas com a competitividade e os objectivos organizacionais.

Neste sentido, Litango (2023), identificou diferentes grupos de pessoas que são:

1. Técnicos superiores de Recursos Humanos facilmente substituíveis e com baixo valor acrescentado para a empresa. Tendo em conta que este grupo



não contribui de forma directa para a actividade nuclear da empresa, encontra-se facilmente disponível no mercado de trabalho porque apresentam baixas competências técnicas, então as empresas procuram, sempre que possível, automatizar estas actividades ou exteriorizá-las.

2. Técnicos superiores de Recursos Humanos facilmente substituíveis e com elevado valor acrescentado. Quando se trata de actividades com um grau de complexidade e especialização elevado, não directamente relacionado com as actividades, as empresas, tendem a recrutar no exterior.
3. Técnicos superiores de Recursos Humanos difíceis de substituir, mas que têm baixo valor acrescentado para a empresa. Neste caso, como não se podem substituir facilmente ou exteriorizar, tenderá a haver uma incorporação de novas actividades paralelas.
4. técnicos superiores de Recursos Humanos com elevado valor acrescentado e difíceis de substituir. Considera-se que neste grupo estão integradas as pessoas que acrescentam valor por via de uma participação activa no processo de criação ou desenvolvimento de produtos/serviços.

METODOLOGIA

Enquadramento Geral da Metodologia

A metodologia adotada neste estudo integra os elementos fundamentais que sustentam a consistência científica da investigação, permitindo compreender o percurso seguido desde a definição do objecto de estudo até às estratégias de recolha e análise de dados. Este capítulo apresenta a caracterização do objecto

de estudo e a estratégia metodológica que orientou a elaboração do trabalho.

O estudo possui uma orientação predominantemente qualitativa, recorrendo a técnicas como a análise documental, a observação directa, a observação participante e a consulta de artefactos físicos e registos institucionais. A utilização de fontes secundárias justifica-se pela sua relevância e acessibilidade, permitindo ao investigador aceder a dados sistematizados e atualizados. Como afirmam Creswell e Creswell (2023), o uso de múltiplas fontes qualitativas possibilita “uma interpretação aprofundada e contextualizada dos fenómenos sociais”, ampliando a validade interpretativa do estudo.

Técnicas de Recolha de Dados

A análise documental desempenhou um papel central. Foram consultados estatutos institucionais, planos de ação, páginas eletrónicas oficiais, bem como o Acordo Coletivo de Trabalho disponível no Boletim da República. A OCDE (2022) destaca que a análise documental constitui uma estratégia robusta para compreender práticas organizacionais, pois permite comparar documentos, identificar padrões estruturais e avaliar a coerência das políticas internas. Assim, este método revelou-se pertinente para captar a configuração das práticas de gestão de recursos humanos no contexto moçambicano.

As técnicas utilizadas complementaram-se mutuamente, permitindo uma abordagem integrada da realidade estudada. A observação directa e participante contribuiu para contextualizar os dados documentais, enquanto a análise de registos e artefactos

Litango, J. S. (2026). Percepção das empresas moçambicanas sobre os Técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivos: teorias e práticas.

físicos apoiou a validação das informações recolhidas.

Triangulação Teórica e Analítica

Para complementar a interpretação dos dados empíricos, recorreu-se à literatura recente sobre tendências globais da gestão de recursos humanos, com especial enfoque no papel estratégico dos técnicos superiores de RH. O Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2023) argumenta que abordagens metodológicas combinadas, incluindo fontes documentais, observação e enquadramento teórico, aumentam a consistência dos resultados e permitem relacionar evidências práticas com modelos conceptuais contemporâneos. Assim, a triangulação metodológica adotada fortalece a coerência e profundidade das análises apresentadas ao longo da investigação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No âmbito do estudo sobre a **percepção das empresas moçambicanas acerca dos Técnicos Superiores de Recursos Humanos (TSRH) competitivos**, procurou-se integrar resultados empíricos, ainda que limitados, com análises predominantemente teóricas fundamentadas na literatura da área. Os dados recolhidos por meio de observação directa e análise documental permitiram identificar tendências relevantes quanto ao posicionamento das empresas perante o papel estratégico do profissional de Recursos Humanos.

Os resultados empíricos, embora não extensos, revelam um padrão recorrente nas Pequenas e Médias Empresas (PME) moçambicanas: a ausência de Departamentos formais de Recursos Humanos e a concentração das funções de GRH em profissionais administrativos ou na gestão de topo. Este quadro estrutural condiciona

directamente a forma como as empresas percebem e valorizam os Técnicos Superiores de RH. Em muitos casos, observa-se uma visão operacional e burocrática das práticas de RH, o que limita o reconhecimento da importância de competências estratégicas associadas ao TSRH competitivo, conforme apontam as teorias contemporâneas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

A discussão teórica permitiu aprofundar a análise desses achados empíricos. A literatura indica que a competitividade do técnico de RH depende de factores como: domínio de metodologias modernas de gestão de pessoas, capacidade de actuar como parceiro estratégico, domínio analítico, competências digitais e alinhamento com os objectivos organizacionais. No entanto, os dados observados mostram que grande parte das empresas moçambicanas ainda opera em modelos tradicionais, nos quais tais competências não são plenamente reconhecidas nem aproveitadas.

Dessa forma, os resultados apontam para uma **desconexão entre teoria e prática**: enquanto os modelos académicos defendem a figura do TSRH como agente estratégico e impulsionador da vantagem competitiva, muitas empresas moçambicanas continuam a valorizar sobretudo competências administrativas e rotineiras. Tal constatação reforça a necessidade de desenvolvimento organizacional, formação profissional contínua e maior sensibilização das empresas quanto ao impacto estratégico da GRH contemporânea.

CONCLUSÃO

A procura de uma crescente flexibilidade na gestão dos técnicos superiores de Recursos Humanos que tem conduzido as empresas a segmentar os diferentes tipos de trabalhadores e a geri-los de forma igualmente diferenciada. Os trabalhadores de menor valor acrescentado, tendem a ser geridos de modo convencional ou externalizados.

É sobretudo ao nível do grupo com maior valor acrescentado que as empresas procuram capitalizar e promover. Neste caso, as estratégias de desenvolvimento do capital intelectual têm sido orientadas fundamentalmente para as actividades e para os recursos directamente relacionados com o negócio, para as actividades que acrescentam valor.

Existência de diferentes práticas de gestão dos recursos humanos. Se por um lado, tende haver uma gestão que potencializa o conhecimento e as competências individuais ao nível dos núcleos chave, correspondendo aos trabalhadores considerados de elevado valor acrescentado, por outro lado, os outros grupos de trabalhadores tendem a ser geridos de modo convencional ou externalizados, ficando excluídos deste processo, o qual pressupõe um desenvolvimento pessoal e profissional.

De modo geral, a pesquisa concluiu que muitas empresas moçambicanas não têm noção de que a concorrência ou permanência no mercado globalizado (competitivo) depende dos técnicos superiores de recursos humanos qualificados. e as outras práticas também tem um grau bastante reduzido, comparado com as empresas com capital estrangeiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argote, L., & Levine, J. M. (2022). *Transferência de conhecimento e aprendizagem em grupo nas organizações*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 21–45.
- Chiavenato, I. (2023). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª edição, Brasil: Editora McGraw-Hill.
- CIPD. (2023). *Profissão de Pessoas 2023: Tendências e Perspetivas*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Desenho de investigação: Abordagens qualitativas, quantitativas e mistas* (6.ª ed.). SAGE Publications.
- Cunha, M, R, A.; Cunha, R; Cardoso, C.; Marques, C. e Gomes, J. (2022). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Decreto-lei nº 119/2024, de 25 de fevereiro. Disponível em <http://www.amu.org.pt/pdfs/Estatuto%20das%20IPSS.pdf> (consultado em Abril de 2025).
- Kianto, A., Ritala, P., & Vanhala, M. (2022). *Práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Uma revisão contemporânea*. Journal of Knowledge Management, 26(4), 907–923.
- Litango, J, S. (2023). *Qualidade de Vida no Trabalho como Factor Motivacional nas Empresas de Construção Civil: o caso da Stefanuty Stock Construções*,

Litango, J. S. (2026). Percepção das empresas moçambicanas sobre os Técnicos Superiores de Recursos Humanos competitivos: teorias e práticas.

Lda (2020-2022). Maputo, Moçambique.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Perspetivas do emprego da OCDE 2022*. OECD Publishing.

Runco, M. A., & Acar, S. (2021). *Pensamento divergente e potencial criativo: Atualizando os quadros de investigação sobre criatividade*. Thinking Skills and Creativity, 41, 100901.

Santos, P., & Almeida, R. (2023). *Segmentação estratégica do capital humano: Ligando o valor da força de trabalho à dinâmica do mercado de trabalho*. Human Resource Management Review, 33(2), 101000

Serenko, A. (2023). *O estado e a evolução da gestão do conhecimento: Uma análise cientométrica*. Journal of Knowledge Management, 27(2), 359–381.

Sumbal, M. S., & Tsui, E. (2024). *Ativos estratégicos do conhecimento na era digital: Implicações para a aprendizagem e inovação organizacional*. Knowledge and Process Management, 31(1), 12–27.



ALBA®

ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL



ALBA - ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL

ISSN PRINT: 3006-2489; ISSN ONLINE: 3006-2470

1ª Ed, Vol. 2, No. 10, janeiro, 2026

<https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/14>

albaisfic@gmail.com; alba@isfic.ac.mz