

## **Treinamento de colaboradores como fator crítico para o sucesso da inovação tecnológica: estudo de caso da implementação de um sistema de gestão de crédito no setor de microfinanças, na empresa X**

Employee Training as a Critical Factor for the Success of Technological Innovation: A Case Study of Credit Management System Implementation in the Microfinance Sector, at Company X

Dortéia Tomás Luís Kumwanga  
Albertina Celeste Ribaué

### **Resumo**

O presente estudo analisa o treinamento de colaboradores como factor crítico para o sucesso da implementação de um sistema de gestão de crédito numa instituição de microfinanças na cidade de Nampula, Moçambique. Adoptando um paradigma interpretativo e uma abordagem qualitativa, a investigação recorreu ao estudo de caso e à entrevista semiestruturada como principais instrumentos de recolha de dados, tendo envolvido cinco colaboradores directamente implicados no processo de transição tecnológica ocorrido em 2025. Os resultados revelam que a implementação do sistema foi conduzida sob pressão operacional e sem uma fase prévia estruturada de capacitação, o que gerou insegurança, resistência e dependência da aprendizagem informal entre os colaboradores. Embora o treinamento tenha cumprido um papel introdutório relevante, mostrou-se insuficiente para garantir autonomia imediata, sendo a consolidação das competências construída sobretudo através da prática diária, da repetição de tarefas e do apoio informal entre colegas. Conclui-se que o treinamento constitui uma condição estrutural para o sucesso da inovação tecnológica, devendo integrar teoria e prática de forma articulada, ser realizado com antecipação suficiente e acompanhado por mecanismos de suporte pós-formação. A inovação tecnológica deve ser compreendida como um processo simultaneamente técnico e humano, no qual o desenvolvimento de competências ocupa um papel central.

**Palavras-chave:** treinamento; inovação tecnológica; microfinanças; gestão da mudança; competências organizacionais

### **Abstract**

This study analyses employee training as a critical factor for the successful implementation of a credit management system in a microfinance institution in the city of Nampula, Mozambique. Adopting an interpretive paradigm and a qualitative approach, the research used a case study design and semi-structured interviews as the main data collection instruments, involving five employees directly engaged in the technological transition that took place in 2025. The results reveal that the system was implemented under operational pressure and without a prior structured training phase, which generated insecurity, resistance, and dependence on informal learning among employees. Although training fulfilled a relevant introductory role, it proved insufficient to ensure immediate operational autonomy, with competence consolidation occurring mainly through daily practice, task repetition, and informal peer support. The study concludes that training constitutes a structural condition for the success of technological innovation, and must integrate theory and practice in an articulated manner, be conducted with sufficient lead time, and be supported by post-training follow-up mechanisms. Technological innovation should be understood as a simultaneously technical and human process, in which competence development plays a central role.

**Keywords:** training; technological innovation; microfinance; change management; organisational competencies.

## 1. INTRODUÇÃO

Constantes transformações do ambiente organizacional, seja a nível tecnológico, económico ou social, impõem a necessidade de inovação contínua como forma de garantir a sobrevivência e a competitividade das instituições. Esta realidade é ainda mais sensível nas organizações cuja missão está directamente ligada ao atendimento de necessidades sociais emergentes, como é o caso das instituições de microfinanças.

Organizações deste ramo surgem frequentemente da identificação de carências económicas e assumem o compromisso de promover a inclusão financeira e o desenvolvimento local. Contudo, o alcance da sua missão requer mais do que a adopção de novas tecnologias: exige a definição clara de objectivos estratégicos, a mobilização de recursos e, sobretudo, o envolvimento activo e alinhado das pessoas que nela trabalham. A missão, visão e os valores organizacionais não se concretizam isoladamente, mas por meio da actuação dos colaboradores, cuja conduta e competência técnica devem reflectir os princípios e as finalidades da instituição (Chiavenato, 2014).

Neste sentido, o comportamento organizacional torna-se um elemento central na concretização dos objectivos. À medida que as organizações adoptam inovações

tecnológicas para responder a novas exigências operacionais, o treinamento torna-se indispensável. A implementação de novos sistemas não é um processo meramente técnico ou estrutural: é essencialmente humano. A introdução de novas ferramentas digitais altera as rotinas estabelecidas e exige dos colaboradores uma capacidade de adaptação que, por vezes, não é espontânea. É neste ponto que o treinamento de pessoas assume papel fundamental.

As pessoas são o activo mais importante das organizações, e a sua capacidade de adaptação às inovações tecnológicas depende directamente da forma como são preparadas para elas. O sucesso da inovação está intrinsecamente relacionado com a criação de condições favoráveis à aprendizagem e ao envolvimento. Quando os colaboradores não compreendem o propósito da mudança, ou não se sentem preparados para lidar com os seus impactos, é natural que surjam resistências, inseguranças e perdas de produtividade (Chiavenato, 2014).

Diante deste contexto, o presente estudo propõe-se a analisar o papel do treinamento de colaboradores como factor crítico para o sucesso da implementação de um sistema de gestão de crédito numa instituição de microfinanças na cidade de Nampula, com o propósito de compreender de que forma a preparação dos colaboradores pode ser determinante para a superação de resistências, a integração de novas práticas e o sucesso das transformações tecnológicas institucionais.

## ***1.2 Problematização***

A implementação de inovações tecnológicas é um processo inevitável nas instituições que pretendem manter-se competitivas, eficazes e adaptadas às exigências de um ambiente em constante transformação. Seja por razões estratégicas, operacionais ou de modernização, a adopção de novos sistemas exige ajustamentos significativos que não se limitam a estruturas tecnológicas, mas incidem sobre as pessoas que são o principal activo das organizações (Chiavenato, 2014).

Segundo Laice (2000), no sector de microfinanças moçambicano, estas questões adquirem contornos ainda mais particulares. As instituições enfrentam desafios significativos na modernização dos seus serviços, nomeadamente com a introdução de tecnologias que visam melhorar a eficácia na concessão e gestão de crédito. A empresa X, especificamente, tem registado esforços nesse sentido, com a introdução de sistemas digitais para substituir procedimentos manuais. No entanto, a falta de estratégias claras de preparação, comunicação e treinamento dos colaboradores tem dificultado a implementação plena dessas inovações, comprometendo os resultados esperados, conforme também foi observado no estudo desenvolvido por Chongo, Romão e Guambe (2023).

Foi precisamente este cenário que se verificou na empresa X, onde foi introduzido um novo sistema de gestão de crédito automatizado com o objectivo de substituir os processos manuais de concessão de crédito. Esta transição, embora necessária para a

melhoria da eficiência e redução do tempo gasto em tarefas administrativas, foi implementada sem uma fase prévia de consciencialização e sem um programa adequado de treinamento dos colaboradores.

A ausência de formação específica gerou uma série de consequências nefastas: colaboradores inseguros quanto à funcionalidade do novo sistema, dúvidas persistentes sobre a sua fiabilidade, fraca adesão às novas práticas, e impactos visíveis nos níveis de produtividade e alcance das metas mensais. Em vez de fortalecer o desempenho da equipa, a inovação tecnológica passou a ser vista como uma ameaça, despertando resistência interna. Diante deste cenário, esta investigação orienta-se pela seguinte questão central: De que forma o treinamento de colaboradores influencia o sucesso da implementação de um sistema de gestão de crédito numa instituição de microfinanças?

### ***1.3 Objectivo Geral***

Analisar a influência do treinamento de colaboradores como factor crítico para o sucesso da implementação do sistema de gestão de crédito na empresa X.

### ***1.4 Objectivos Específicos***

- Descrever o processo de implementação do sistema de gestão de crédito na empresa X e as condições em que decorreu;
- Analisar a percepção dos colaboradores quanto à eficácia do treinamento recebido no contexto da implementação do novo sistema;
- Relacionar o treinamento de colaboradores com os contributos da implementação da inovação tecnológica na empresa X.

### ***1.5 Questões de Investigação***

- Como foi conduzido o processo de implementação do sistema de gestão de crédito na empresa X?
- Qual é a percepção dos colaboradores em relação à eficácia do treinamento recebido no contexto da inovação tecnológica?
- De que forma o treinamento de colaboradores influenciou o sucesso da implementação do novo sistema de gestão de crédito?

### ***1.6 Justificativa***

Este estudo justifica-se pela necessidade prática e teórica de fortalecer as estratégias de treinamento de pessoas em contextos de inovação tecnológica, contribuindo para uma maior eficácia na implementação de transformações organizacionais. No contexto moçambicano, ainda são escassos os estudos que relacionam directamente o treinamento

de colaboradores ao sucesso da adopção de sistemas tecnológicos no sector de microfinanças. A nível académico, este trabalho visa ampliar o debate sobre a importância do desenvolvimento humano como pilar central da inovação organizacional. A nível social, espera-se fomentar práticas de capacitação mais sensíveis ao contexto e às necessidades dos colaboradores, promovendo processos de inovação mais participativos, sustentáveis e com menor índice de resistência.

### ***1.7 Delimitação do Estudo***

Este estudo enquadra-se na área da Gestão de Recursos Humanos e da Inovação Organizacional, com enfoque particular no papel do treinamento de colaboradores nos processos de implementação de sistemas tecnológicos no sector de microfinanças. O estudo foi realizado numa instituição de microfinanças na cidade de Nampula, em Moçambique, onde se registou a implementação de um novo sistema de gestão de crédito. Quanto à delimitação temporal, a investigação incide sobre o período compreendido entre os anos de 2024 e 2025, intervalo que compreende o antes e o depois da implementação do sistema. O artigo está estruturado em cinco secções: introdução; revisão de literatura; metodologia; apresentação, análise e discussão dos resultados; e conclusões.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

O presente capítulo apresenta o enquadramento teórico que sustenta a investigação, articulando os principais conceitos e perspectivas relacionados com a inovação tecnológica, a mudança organizacional, o treinamento de pessoas e o contexto específico das microfinanças em Moçambique. A revisão da literatura foi organizada de forma a evidenciar a relação entre estes domínios, culminando na fundamentação teórica do problema central do estudo: o papel do treinamento de colaboradores como factor crítico para o sucesso da inovação tecnológica.

### ***2.1 Inovação Tecnológica nas Organizações***

#### ***2.1.1 Conceito e Tipologias de Inovação Tecnológica***

A inovação tecnológica constitui um dos principais motores de transformação organizacional contemporânea, sendo amplamente reconhecida na literatura como uma condição de sobrevivência e competitividade para as instituições que operam em ambientes de crescente complexidade e volatilidade. Chiavenato (2014) posiciona a inovação como um processo deliberado de introdução de novas formas de pensar, operar e produzir valor, que implica necessariamente a transformação das práticas existentes e a reconfiguração das competências dos colaboradores. Para o autor, a inovação tecnológica não se esgota na adopção de ferramentas ou sistemas, mas abrange a transformação profunda dos modos de actuação colectiva dentro da organização.

Rees e Smith (2017) complementam esta perspectiva ao distinguir entre inovação incremental e inovação disruptiva. A primeira caracteriza-se por melhorias graduais nos processos e sistemas existentes, mantendo a continuidade das práticas organizacionais; a segunda implica uma ruptura significativa com o estado anterior, exigindo uma reconfiguração mais profunda das competências, das estruturas e das culturas organizacionais. Esta distinção é analiticamente relevante para o presente estudo, na medida em que a implementação de um sistema de gestão de crédito automatizado numa instituição de microfinanças que operava predominantemente com processos manuais configura, na prática, uma inovação de natureza disruptiva, com impactos significativos nas rotinas, nos comportamentos e nas competências exigidas aos colaboradores.

Loforte (2025), num estudo sobre estratégia e inovação organizacional no contexto moçambicano, sublinha que a inovação tecnológica nas instituições públicas e privadas moçambicanas é frequentemente introduzida de forma acelerada e sem os mecanismos de suporte necessários para garantir a sua sustentabilidade. O autor argumenta que a eficácia da inovação depende criticamente da capacidade das organizações de gerir não apenas a dimensão tecnológica da mudança, mas também a dimensão humana, que inclui a preparação, o envolvimento e o desenvolvimento de competências dos colaboradores. Esta perspectiva distingue-se da de Chiavenato (2014) ao enfatizar que, nos contextos africanos, os constrangimentos estruturais e culturais tornam a gestão da dimensão humana ainda mais determinante para o sucesso da inovação do que nos contextos ocidentais onde a maioria dos modelos teóricos foi desenvolvida.

### ***2.1.2 Inovação Tecnológica no Sector Financeiro e de Microfinanças***

O sector financeiro tem sido um dos mais activamente transformados pela inovação tecnológica nas últimas décadas, com a digitalização dos processos de concessão de crédito, gestão de clientes e processamento de pagamentos a redefinir os modelos de negócio e as exigências operacionais das instituições. No contexto das microfinanças, esta transformação assume contornos particulares, pois incide sobre organizações que operam frequentemente com recursos limitados, em ambientes de baixa literacia digital e junto de populações historicamente excluídas do sistema bancário formal.

Chongo, Romão e Guambe (2023) analisam as transformações digitais no sector de microfinanças moçambicano, demonstrando que a adopção de tecnologias de informação e comunicação constitui uma estratégia prioritária para a melhoria da eficiência operacional e para a expansão da inclusão financeira. Os autores identificam, no entanto, um conjunto de desafios que condicionam o sucesso desta digitalização: a resistência dos colaboradores às novas ferramentas, a insuficiência dos programas de capacitação, a fraca integração entre as estratégias tecnológicas e as políticas de gestão de pessoas, e a ausência de mecanismos de acompanhamento estruturado no período de transição.

Fulane (2012), num estudo sobre a implementação de sistemas ERP no sector bancário moçambicano, corrobora estas conclusões ao demonstrar que os factores críticos de sucesso na implementação de sistemas tecnológicos não são predominantemente técnicos,

mas organizacionais e humanos. O autor identifica a formação dos utilizadores, a comunicação eficaz e o suporte da liderança como os três factores mais determinantes para o sucesso da implementação, independentemente da qualidade técnica do sistema adoptado.

### ***2.1.3 Desafios da Inovação Tecnológica no Contexto Moçambicano***

A implementação de inovações tecnológicas em contextos africanos enfrenta desafios que transcendem os habitualmente identificados na literatura ocidental, incluindo constrangimentos estruturais, culturais e de recursos que condicionam a forma como as organizações adoptam e integram novas tecnologias. Fumo (2011), num estudo sobre barreiras à gestão organizacional em Moçambique, identifica a escassez de recursos humanos qualificados, a fragilidade das infra-estruturas tecnológicas e a resistência cultural à mudança como os principais obstáculos à inovação nas organizações de pequena e média dimensão moçambicanas. O autor argumenta que, nestas condições, a capacitação dos colaboradores não é apenas um complemento desejável da inovação, mas uma condição *sine qua non* para a sua viabilidade.

Laice (2000) acrescenta que, no sector de microfinanças moçambicano especificamente, as limitações de recursos e a diversidade cultural das equipas tornam a gestão da mudança tecnológica particularmente complexa, exigindo abordagens de treinamento que sejam sensíveis ao contexto local e adaptadas às especificidades dos colaboradores. Esta perspectiva contrasta com a de Rees e Smith (2017), que tendem a propor modelos de gestão de recursos humanos de carácter mais universal, sem contemplar as especificidades dos contextos africanos.

## ***2.2 Mudança Organizacional e Inovação Tecnológica***

### ***2.2.1 Conceito e Tipos de Mudança Organizacional***

A mudança organizacional constitui um campo de estudo central na gestão e nas ciências organizacionais, sendo interpretada como um processo complexo de transformação das práticas, estruturas, tecnologias e comportamentos institucionais. Chiavenato (2014) define mudança organizacional como qualquer alteração que afecte a forma como a organização opera, abrangendo desde modificações estruturais até transformações nos padrões de comportamento dos colaboradores.

Bilhim (2009) propõe uma distinção essencial entre mudança planeada e mudança emergente. A mudança planeada resulta de decisões estratégicas deliberadas, com objectivos previamente estabelecidos e mecanismos de intervenção controlados. A mudança emergente, por seu turno, surge da necessidade de adaptação progressiva às pressões do ambiente, traduzindo-se num fenómeno menos previsível e mais reactivo. No contexto da inovação tecnológica, a implementação de um novo sistema configura tipicamente uma mudança planeada ao nível estratégico, mas que frequentemente gera

dinâmicas emergentes ao nível operacional, quando as condições reais de implementação divergem do planeamento inicial. Cunha, Marques e Gomes (2012) acrescentam uma dimensão sistémica a esta compreensão, sublinhando que alterações num elemento organizacional reverberam sobre todos os outros componentes, afectando simultaneamente sistemas formais e informais.

### ***2.2.2 Resistência à Mudança Tecnológica - Causas e Manifestações***

A resistência à mudança constitui um dos fenómenos mais estudados na literatura sobre gestão organizacional, sendo frequentemente identificada como um dos principais obstáculos ao sucesso dos processos de transformação. Bortolotti, Souza e Andrade (2008) argumentam que a resistência não deve ser interpretada exclusivamente como um obstáculo a eliminar, mas como um indicador valioso de percepções, medos e barreiras internas que, quando devidamente compreendidos, podem orientar a gestão do processo de mudança.

Bortolotti, Sousa Júnior e Andrade (2010) aprofundam esta análise ao identificar as principais causas da resistência à mudança organizacional: o medo de perda de competência ou de estatuto profissional, a percepção de ameaça à identidade e às rotinas consolidadas, a desconfiança em relação às intenções da gestão e a ausência de informação clara sobre o propósito e o impacto da mudança. No contexto da inovação tecnológica, estas causas adquirem uma dimensão adicional: a ansiedade gerada pela percepção de incompetência face a novas ferramentas que os colaboradores não dominam e para as quais não foram adequadamente preparados.

Barbarini et al. (2025) acrescentam que a resistência em contextos de mudança complexa é fortemente condicionada pela qualidade da liderança e da comunicação interna. Os autores demonstram que, mesmo quando existem programas formais de preparação, a mudança pode falhar se os líderes não conseguirem orientar comportamentos, reduzir ambiguidades e criar um ambiente de confiança que favoreça a adesão. Camarano, Goldberg e Silva (2024) reforçam que a segurança psicológica entendida como a percepção de que é seguro assumir riscos interpessoais sem receio de consequências negativas é uma condição determinante para a adesão à mudança.

### ***2.2.3 Modelos de Gestão da Mudança Organizacional***

A literatura sobre gestão da mudança organizacional oferece um conjunto de modelos e frameworks que procuram sistematizar as etapas e os factores críticos dos processos de transformação. Kotter (2013) propõe um modelo sequencial de oito etapas que inclui a criação de um sentido de urgência, a formação de uma coalização orientadora, o desenvolvimento de uma visão estratégica, a comunicação dessa visão, o empoderamento dos colaboradores, a criação de vitórias rápidas, a consolidação dos ganhos e a institucionalização das mudanças, sublinhando a centralidade da liderança e da comunicação como factores determinantes para o sucesso da transformação.

Oliveira e Rodrigues (2024) complementam esta perspectiva ao demonstrar que a mudança organizacional em instituições que não asseguram uma fase prévia de preparação dos colaboradores é frequentemente acompanhada por dificuldades de adaptação que se prolongam muito além do período inicial de transição. Pinto (2022) acrescenta que a comunicação desempenha um papel estruturante neste processo, sublinhando que a aprendizagem organizacional depende da forma como a informação é transmitida e interpretada pelos membros da organização.

### ***2.3 Treinamento de Pessoas como Instrumento Estratégico***

#### ***2.3.1 Conceito, Objectivos e Tipos de Treinamento***

O treinamento de pessoas nas organizações é um processo sistemático de desenvolvimento de competências, conhecimentos e atitudes, com o objectivo de melhorar a performance individual e colectiva e alinhar os colaboradores aos objectivos estratégicos da instituição. Chiavenato (2010) define o treinamento como um processo educacional de curto prazo, aplicado de forma sistemática e organizada, que visa desenvolver nos indivíduos as competências necessárias para desempenhar as suas funções com eficácia. O autor distingue o treinamento do desenvolvimento de pessoas, situando o primeiro numa lógica orientada para o presente as exigências actuais do cargo e o segundo numa lógica orientada para o futuro as competências que a organização necessitará a médio e longo prazo.

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2014) complementam esta perspectiva ao identificar os principais tipos de treinamento adoptados nas organizações: treinamento técnico, orientado para o desenvolvimento de competências operacionais específicas; treinamento comportamental, focado no desenvolvimento de habilidades interpessoais e socioemocionais; treinamento gerencial, destinado ao desenvolvimento de competências de liderança e tomada de decisão; e treinamento tecnológico, associado à capacitação para a utilização de sistemas e ferramentas digitais.

Bilhim (2009) acrescenta que o treinamento eficaz não é um evento isolado, mas um processo contínuo que deve estar articulado com a estratégia da organização, as necessidades dos colaboradores e as exigências do contexto. O autor distingue-se de Chiavenato (2010) ao enfatizar que o treinamento deve ser encarado não apenas como um instrumento de correcção de lacunas de desempenho, mas como um investimento estratégico no capital humano da organização.

#### ***2.3.2 Treinamento em Contextos de Inovação Tecnológica***

A implementação de inovações tecnológicas coloca exigências específicas sobre os programas de treinamento, que devem ser capazes de desenvolver nos colaboradores não apenas as competências técnicas para operar os novos sistemas, mas também as competências cognitivas e comportamentais necessárias para lidar com a incerteza, a

pressão e a complexidade que caracterizam os períodos de transição tecnológica. Ribeiro et al. (2024) sublinham que a eficácia de um programa de treinamento em contextos de inovação depende criticamente da sua capacidade de replicar, no contexto formativo, as condições e os desafios reais que os colaboradores irão enfrentar no exercício das suas funções.

Sbersi (2022), num estudo sobre a gestão da mudança como acelerador da transformação digital, demonstra que o treinamento é um elemento central para garantir que os colaboradores desenvolvam capacidade de adaptação, competência técnica e alinhamento com as mudanças estratégicas. O autor identifica três dimensões críticas de um programa de treinamento eficaz em contextos de transformação digital: a consciencialização sobre o propósito e o impacto da mudança, o desenvolvimento de competências técnicas para operar os novos sistemas, e o reforço contínuo das aprendizagens através de mecanismos de acompanhamento e suporte no período pós-treinamento.

Muianga (2003), ao analisar a implementação do sistema Galatée na Electricidade de Moçambique, demonstra empiricamente que o treinamento estruturado e progressivo constitui um factor determinante para a integração bem-sucedida de novos sistemas tecnológicos nas práticas organizacionais.

### ***2.3.3 Treinamento e Desenvolvimento de Competências para Novos Processos***

A introdução de novos processos organizacionais representa uma redefinição das formas de trabalho, implicando não apenas alterações técnicas, mas uma reconfiguração das competências exigidas aos colaboradores. Lopes e Fernandes (2002) argumentam que a construção de competências envolve não apenas a aquisição de conhecimentos técnicos, mas a sua integração em práticas que permitam análise, adaptação e tomada de decisão em contextos variados.

Sequeira (2008), num estudo sobre aprendizagem no trabalho e desenvolvimento de competências no Millennium-BIM em Moçambique, observa que a consolidação de novos processos depende de um ciclo contínuo de aprendizagem no qual os colaboradores experimentam, ajustam práticas e internalizam gradualmente novas formas de actuação. O autor distingue entre aprendizagem formal decorrente de programas de treinamento estruturados e aprendizagem informal resultante da experiência acumulada no próprio contexto de trabalho argumentando que ambas são necessárias e complementares. Souza (2004) acrescenta que as organizações que desenvolvem mecanismos de aprendizagem contínua apresentam uma capacidade adaptativa superior.

## ***2.4 Treinamento como Factor Crítico para o Sucesso da Inovação***

### ***2.4.1 Relação entre Treinamento e Aceitação da Inovação***

A relação entre o treinamento e a aceitação da inovação tecnológica é mediada por um conjunto de factores psicológicos, organizacionais e contextuais que determinam a forma

como os colaboradores respondem às transformações impostas pela adopção de novos sistemas. Chiavenato (2009) argumenta que o comportamento organizacional em contextos de mudança é fortemente influenciado pela percepção que os colaboradores têm da sua capacidade de lidar com as novas exigências. Quando essa percepção é negativa, a resistência tende a aumentar e a adesão à inovação é comprometida. O treinamento actua precisamente sobre esta percepção, ao desenvolver as competências que fundamentam a confiança operacional e, conseqüentemente, a abertura à mudança.

Bortolotti, Souza e Andrade (2008) reforçam que a resistência à mudança não é necessariamente negativa, podendo fornecer informações valiosas sobre falhas de planeamento, lacunas de comunicação ou inadequações culturais. Kotter (2013) corrobora esta perspectiva ao sublinhar que o empoderamento dos colaboradores entendido como a criação de condições para que possam participar activamente no processo de mudança é uma das etapas fundamentais para garantir a adesão e a sustentabilidade da transformação.

#### ***2.4.2 Treinamento, Desempenho e Consolidação de Novas Rotinas***

O impacto do treinamento no desempenho organizacional em contextos de inovação tecnológica é amplamente documentado na literatura, embora as evidências sugiram que esse impacto não é imediato nem linear. Ribeiro et al. (2024) demonstram que, quando o treinamento é aplicado de forma isolada e desconectada da estratégia organizacional, os seus efeitos tendem a ser limitados, não produzindo alterações estruturais significativas no desempenho.

Sousa et al. (2014) sublinham que o desenvolvimento de competências para novos processos requer um ciclo contínuo de aprendizagem que articule formação formal, prática contextualizada e suporte organizacional. Sequeira (2008) alerta para o risco da dependência da aprendizagem informal, argumentando que ela pode gerar práticas inconsistentes e erros sistémicos difíceis de corrigir.

#### ***2.4.3 O Papel da Liderança e da Comunicação no Suporte ao Treinamento***

A eficácia do treinamento em contextos de inovação tecnológica não depende apenas da qualidade do programa de capacitação em si, mas também do ambiente organizacional em que este é implementado. Caixote (2025), num estudo sobre o impacto da liderança empresarial na gestão de pessoas no sector privado moçambicano, demonstra que líderes que investem no desenvolvimento dos seus colaboradores e que comunicam de forma clara e transparente os objectivos e os benefícios das mudanças conseguem mobilizar equipas mais comprometidas e resilientes face aos desafios da transformação organizacional.

Pinto (2022) reforça que a comunicação desempenha um papel estruturante nos processos de mudança tecnológica, na medida em que determina a forma como os colaboradores

interpretam e atribuem significado às transformações que estão a vivenciar. Barbarini et al. (2025) acrescentam que, mesmo em ambientes onde existem programas formais de treinamento e comunicação, a mudança pode falhar se a liderança não for capaz de orientar comportamentos e reduzir ambiguidades no quotidiano das equipas.

#### ***2.4.4 Treinamento e Segurança Psicológica em Contextos de Mudança***

A segurança psicológica entendida como a percepção de que é seguro assumir riscos interpessoais, expressar dúvidas e cometer erros sem receio de consequências negativas tem sido crescentemente identificada na literatura como uma condição determinante para o sucesso dos processos de aprendizagem e mudança organizacional. Camarano, Goldberg e Silva (2024) demonstram que a segurança psicológica nos processos de implantação de sistemas é fortemente influenciada pela qualidade da preparação prévia dos colaboradores: quando o treinamento é insuficiente, os colaboradores entram no novo contexto sem a confiança necessária para explorar o sistema, adoptam posturas defensivas e tendem a evitar situações de risco.

Lopes e Fernandes (2002) articulam esta dimensão com a aprendizagem organizacional, argumentando que a segurança psicológica é uma condição necessária para que a aprendizagem individual se transforme em aprendizagem organizacional. Souza (2004) acrescenta que as organizações que cultivam uma cultura de aprendizagem contínua e de tolerância ao erro tendem a desenvolver uma capacidade adaptativa superior.

### ***2.5 Microfinanças em Moçambique e o Desafio da Inovação Tecnológica***

#### ***2.5.1 Caracterização do Sector de Microfinanças em Moçambique***

O sector de microfinanças em Moçambique desempenha um papel estratégico na promoção da inclusão financeira e no apoio ao desenvolvimento económico local, disponibilizando produtos e serviços financeiros a populações historicamente excluídas do sistema bancário formal. Laice (2000) caracteriza o microcrédito moçambicano como um instrumento de combate à pobreza com potencial transformador, mas cujo impacto é condicionado pela capacidade das instituições de gerir eficazmente os seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros.

Chongo, Romão e Guambe (2023) actualizam esta análise para o contexto da transformação digital, demonstrando que as instituições de microfinanças moçambicanas enfrentam uma pressão crescente para digitalizar os seus processos de concessão e gestão de crédito, mas que esta digitalização é frequentemente implementada sem os mecanismos de suporte organizacional necessários. Fumo (2011) acrescenta que, em organizações de porte reduzido, a adaptabilidade e a flexibilidade são essenciais, mas que essa adaptabilidade não emerge espontaneamente: deve ser cultivada através de investimento sistemático no desenvolvimento das pessoas.

### ***2.5.2 Treinamento e Capacitação no Sector de Microfinanças Moçambicano***

O treinamento e a capacitação dos colaboradores no sector de microfinanças moçambicano apresentam especificidades que decorrem do contexto em que estas instituições operam. Muianga (2003) demonstra, a partir do estudo da implementação do sistema Galatée na Electricidade de Moçambique, que a capacitação estruturada e progressiva é uma condição determinante para a integração bem-sucedida de novos sistemas tecnológicos nas práticas organizacionais. O autor observa que os programas de treinamento mais eficazes são aqueles que combinam formação teórica com prática supervisionada, que são realizados com antecedência suficiente em relação ao início da utilização efectiva do sistema, e que incluem mecanismos de acompanhamento e suporte no período de transição.

Sequeira (2008) complementa esta perspectiva ao demonstrar, no contexto do Millennium-BIM em Moçambique, que a aprendizagem no trabalho e o desenvolvimento de competências exigiram uma abordagem planeada para superar resistências e consolidar práticas de alto desempenho. Fulane (2012) reforça que a formação dos utilizadores é o factor crítico mais determinante para o sucesso da implementação de sistemas tecnológicos no sector financeiro moçambicano, independentemente da qualidade técnica do sistema adoptado.

Em síntese, a revisão da literatura evidencia que a relação entre treinamento e inovação tecnológica é complexa, multidimensional e condicionada por factores organizacionais, psicológicos e contextuais. Os estudos analisados convergem para uma conclusão comum: o treinamento é uma condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso da inovação tecnológica. A sua eficácia depende da qualidade do programa de capacitação, do contexto organizacional em que é implementado e do suporte estrutural que o acompanha.

## **3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Após a revisão teórica e a delimitação do problema de investigação, torna-se imperativo apresentar de forma clara e sistematizada os procedimentos metodológicos adoptados, com vista à concretização dos objectivos delineados. Esta secção visa, portanto, descrever o paradigma epistemológico, a abordagem, o tipo de estudo, os participantes, bem como as técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados.

### ***3.1 Paradigma de investigação***

De acordo com Aragão e Neta (2017), o paradigma interpretativo revela-se o mais apropriado para estudos que buscam compreender significados atribuídos pelos sujeitos a determinadas realidades organizacionais. Neste enquadramento, o presente estudo adopta este paradigma, uma vez que pretende analisar, de forma compreensiva e contextualizada, o treinamento de colaboradores como factor crítico para o sucesso da inovação

tecnológica: estudo de caso da implementação de um sistema de gestão de crédito no sector de microfinanças. Na empresa X, a realidade é percebida como socialmente construída, e a investigação busca interpretar as experiências e percepções dos colaboradores envolvidos no processo de mudança.

### ***3.2 Abordagem da pesquisa***

Richardson (2010) refere que a abordagem qualitativa permite o aprofundamento de fenómenos sociais complexos, ao valorizar as experiências e os contextos dos indivíduos. Assim, optou-se por uma abordagem qualitativa, pois esta oferece as condições necessárias para investigar, com profundidade, os efeitos do treinamento no sucesso da inovação tecnológica através da implementação de um sistema de gestão de crédito na empresa X. Sousa e Baptista (2011) acrescentam que esta abordagem é particularmente indicada quando se pretende compreender atitudes, valores e dinâmicas organizacionais não mensuráveis numericamente.

### ***3.3 Tipo de pesquisa***

Gil (2014) sustenta que os estudos descritivos procuram caracterizar fenómenos e estabelecer relações entre variáveis sem, contudo, manipulá-las. Tendo isso em consideração, este trabalho reveste-se de carácter descritivo, pois visa compreender de que modo o treinamento de pessoal influenciou a adesão às transformações organizacionais resultantes da introdução de um novo sistema operativo na empresa X. Ao contrário do estudo de caso, que requer uma análise intensiva de uma unidade específica, este estudo propõe-se a analisar transversalmente os efeitos da mudança na área operacional.

### ***3.4 Participantes da pesquisa***

A selecção dos participantes seguiu critérios intencionais, conforme defendem Marconi e Lakatos (2019) e Gil (2014), com o objectivo de garantir a relevância e profundidade das informações recolhidas. A amostra é composta por cinco (05) colaboradores da empresa X, todos com experiência directa na transição ocorrida em 2025, aquando da implementação de um novo sistema de gestão operacional, o que permite uma análise comparativa das percepções, resistências e contributos do treinamento na adaptação às novas práticas.

Os participantes do estudo foram seleccionados com base nas suas funções, tempo de serviço e relevância no processo de mudança organizacional. O participante identificado como GRH exerce a função de Gestor de Recursos Humanos há 8 anos, sendo responsável pelo planeamento estratégico do treinamento e pela condução da mudança. O participante GO Gestor Operacional de Crédito, com 7 anos de serviço foi incluído por sua actuação directa na execução da mudança nas operações de crédito, especialmente no

processo de transição para o novo sistema. Por fim, os participantes O1, O2 e O3 são Oficiais de Relacionamento com Clientes, com tempo de serviço entre 3 a 5 anos, cuja relevância reside na aplicação prática do treinamento no contacto directo com os clientes, sendo seleccionados pela sua vivência concreta antes e depois da mudança implementada.

### ***3.5 Técnicas e instrumentos de recolha de dados***

Marconi e Lakatos (2019) defendem que a entrevista semiestruturada constitui uma ferramenta eficaz para recolher dados qualitativos, permitindo explorar aspectos subjectivos da realidade investigada. Neste estudo, recorreu-se a esta técnica, dada a sua flexibilidade e capacidade de captar em profundidade as experiências, sentimentos e percepções dos entrevistados relativamente ao processo de mudança. As entrevistas foram orientadas por um guião previamente elaborado, mas mantiveram abertura para que emergissem novas temáticas relevantes ao objecto de estudo.

Para a análise dos dados, foi adoptada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2014), a qual permite organizar, categorizar e interpretar os discursos dos participantes com base em unidades de significado. Esta técnica possibilita extrair categorias temáticas que facilitam a compreensão das contribuições do treinamento para a efectividade da mudança organizacional.

### ***3.6 Caracterização do local da pesquisa***

A pesquisa foi realizada na província de Nampula, numa instituição de microfinanças regulamentada e com actuação focada na inclusão financeira de micro e pequenos empresários e agricultores. A missão da instituição é fornecer serviços financeiros acessíveis e adaptados às necessidades de pessoas com acesso limitado ao sector bancário, contribuindo para o desenvolvimento económico e social da região, com atenção especial às mulheres microempresárias.

### ***3.7 Considerações éticas***

A investigação qualitativa exige rigor ético para proteger os direitos, a dignidade e o bem-estar dos participantes, bem como assegurar a integridade do estudo. Todos os colaboradores foram informados sobre os objectivos da pesquisa, a estrutura das entrevistas e a finalidade dos dados, garantindo participação voluntária e possibilidade de desistência a qualquer momento (Marconi & Lakatos, 2019; Gil, 2014).

## **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### ***4.1 Processo de implementação do sistema de gestão de crédito na empresa X***

Esta categoria tem como objectivo analisar como foi conduzido o processo de implementação do sistema de gestão de crédito na empresa X, procurando compreender as condições em que a mudança ocorreu, bem como as dinâmicas que caracterizaram a sua execução ao nível estratégico e operacional.

*GRH: "Ao nível estratégico, houve um planeamento claro, com definição de objectivos voltados para a melhoria da eficiência, redução de erros e maior controlo dos processos. No entanto, na fase de implementação, o processo foi conduzido num contexto de alguma pressão operacional, o que fez com que o foco estivesse mais centrado na entrada em funcionamento do sistema do que na preparação aprofundada dos colaboradores."*

*GO: "A preparação da equipa centrou-se essencialmente na apresentação do sistema e das suas funcionalidades básicas, com menor ênfase na adaptação dos fluxos de trabalho já existentes. Na prática, a condução da mudança foi feita de forma progressiva, mas com forte componente de aprendizagem em contexto real de trabalho, o que exigiu ajustes contínuos por parte da equipa durante a implementação."*

Ao nível dos oficiais de relacionamento com clientes, a percepção é convergente: a introdução da mudança no posto de trabalho foi descrita como rápida e pouco preparada, tendo a utilização do novo sistema começado praticamente logo após as sessões iniciais de apresentação. A maioria dos participantes (O1 a O3) refere que a adaptação ocorreu já durante o exercício das funções, no contacto directo com os clientes, o que gerou pressão adicional e dificuldades operacionais imediatas.

A partir destes depoimentos, observa-se que o processo de implementação foi inicialmente concebido de forma estruturada ao nível estratégico, mas a sua execução revelou limitações significativas, sobretudo no que diz respeito à preparação dos colaboradores. A existência de um planeamento claro, conforme referido pelo GRH, indica que a organização reconhecia a importância da inovação tecnológica como instrumento de melhoria organizacional, o que está em consonância com Chiavenato (2014), ao afirmar que a inovação implica a transformação deliberada das práticas com vista ao aumento da eficiência.

No entanto, a pressão operacional durante a fase de implementação evidencia um desfasamento entre o planeado e o executado, sugerindo que a mudança assumiu contornos mais emergentes no contexto real. Esta dinâmica confirma a perspectiva de Bilhim (2009), segundo a qual as mudanças organizacionais, mesmo quando planeadas, podem ser influenciadas por factores contextuais que alteram a sua condução.

Por outro lado, a preparação da equipa centrada apenas na apresentação das funcionalidades do sistema demonstra uma abordagem limitada à dimensão técnica da mudança. A introdução de novas tecnologias exige uma reconfiguração mais ampla dos processos e práticas organizacionais, não sendo suficiente a simples transmissão de conhecimentos operacionais, conforme defendem Cunha, Marques e Gomes (2012).

A forte dependência da aprendizagem em contexto real de trabalho indica que o processo foi sustentado por mecanismos informais de aprendizagem. Embora esta abordagem permita uma adaptação progressiva, ela tende a ocorrer de forma não estruturada, podendo gerar inconsistências na execução das tarefas, conforme alerta Sequeira (2008). De forma geral, os resultados demonstram que o processo de implementação do sistema de gestão de crédito na empresa X foi caracterizado por uma orientação estratégica clara, mas por fragilidades ao nível da sua execução, particularmente na preparação dos colaboradores e na gestão da transição.

#### ***4.2 Percepção dos colaboradores quanto à eficácia do treinamento face à implementação do novo sistema***

Esta categoria tem como objectivo analisar a percepção dos colaboradores relativamente à eficácia do treinamento recebido no contexto da implementação do novo sistema de gestão de crédito, procurando compreender em que medida o conteúdo, a forma e o momento da capacitação responderam às exigências reais do trabalho.

*GRH: "O treinamento realizado teve como principal foco a componente prática do sistema, ou seja, a forma de utilização da ferramenta e a execução das novas rotinas de trabalho. No entanto, em termos de profundidade, o conteúdo mostrou-se mais limitado quando confrontado com as exigências reais do dia-a-dia. Situações mais complexas, que envolvem análise, tomada de decisão e resolução de problemas, não foram totalmente exploradas durante o treinamento. Como resultado, muitos colaboradores tiveram de desenvolver essas competências já no contexto prático, através da experiência directa. Os colaboradores receberam o treinamento com uma atitude positiva, reconhecendo a sua importância no contexto da mudança organizacional, embora tenha existido alguma ansiedade devido à proximidade com o início da implementação, o que limitou o tempo para assimilação dos conteúdos."*

*GO: "O conteúdo do treinamento foi essencialmente orientado para a introdução do sistema e explicação das suas funcionalidades principais, permitindo a execução das tarefas básicas. No entanto, quando confrontado com a realidade operacional, verificou-se que situações mais complexas não foram suficientemente abordadas, o que levou à necessidade de consolidar a aprendizagem posteriormente, através da prática contínua."*

*O1: "O treinamento deu-me uma base inicial importante para perceber o funcionamento do sistema, mas não correspondeu totalmente ao que encontramos no trabalho diário. A realidade é mais complexa, sobretudo no atendimento ao cliente, onde surgem situações não exploradas no treinamento. Além disso, o processo foi acelerado, exigindo muito esforço individual para acompanhar e consolidar a aprendizagem."*

*O2: "O treinamento foi mais teórico do que prático e não simulou as situações reais do atendimento. No trabalho há pressão de tempo, clientes à espera e metas a cumprir, o que não foi preparado. Muitas vezes tivemos de aprender no próprio serviço, errando, observando colegas e repetindo tarefas até ganhar confiança."*

*O3: "No final do treinamento, não me senti totalmente preparado. Tinha uma noção geral, mas ainda com muitas dúvidas sobre situações reais. A aplicação do conhecimento não foi imediata, sendo um processo gradual que exigiu prática, repetição e apoio de colegas para ganhar autonomia."*

A análise dos depoimentos evidencia que o treinamento não preparou adequadamente os colaboradores para o contexto real de trabalho, sobretudo por não ter incluído simulações prévias de situações operacionais. Como resultado, a aprendizagem ocorreu directamente no exercício das funções, obrigando os oficiais a interromper o ritmo normal de trabalho para compreender o sistema, confirmando que a ausência de preparação prática adequada compromete a adaptação à mudança (Sbersi, 2022).

Por outro lado, embora o sistema representasse uma base mais segura e eficiente para a execução das actividades, os colaboradores demoraram a reconhecer esse benefício devido às dificuldades iniciais de adaptação. A necessidade de aprender em contexto real, através da repetição e da tentativa e erro, evidencia que o treinamento funcionou apenas como uma base inicial, sendo a consolidação das competências realizada posteriormente no trabalho diário (Sequeira, 2008).

#### ***4.3 Contributos do treinamento face à implementação da inovação tecnológica na empresa X***

A presente categoria analisa os contributos do treinamento de pessoas na implementação da inovação tecnológica na empresa X, procurando compreender de que forma o processo formativo influenciou a adaptação dos colaboradores ao novo sistema gerencial. A análise evidencia que o treinamento desempenhou um papel inicial de orientação e familiarização, mas mostrou limitações na consolidação prática das competências necessárias para o domínio pleno da tecnologia, sendo a adaptação construída sobretudo através da experiência diária no trabalho.

*GRH: "O treinamento teve um papel importante porque permitiu introduzir os colaboradores ao novo sistema e apresentar as suas funcionalidades principais. No entanto, na prática, percebemos que esse conhecimento inicial não foi suficiente para garantir autonomia imediata. O que realmente consolidou o aprendizado foi o uso diário do sistema, a repetição das tarefas e o apoio entre colegas, que acabaram por ser fundamentais para que os colaboradores ganhassem confiança e segurança."*

*GO: "No início da implementação, notou-se claramente alguma dificuldade e hesitação por parte da equipa, sobretudo porque o sistema era novo e exigia uma forma diferente de trabalhar. O treinamento ajudou a criar uma base, mas o*

*envolvimento real só começou a aumentar quando os colaboradores passaram a usar o sistema no dia a dia. À medida que foram ganhando experiência, a confiança aumentou e o processo tornou-se mais natural e integrado na rotina de trabalho."*

*O1: "No treinamento, tudo parecia relativamente claro, mas quando cheguei ao atendimento real a situação foi completamente diferente. Estar com clientes à espera, ter de usar o sistema sob pressão e ainda não dominar todas as funções criou muita insegurança no início."*

*O2: "O treinamento ajudou a entender o básico, mas não me preparou totalmente para a realidade do trabalho. No início eu sentia-me inseguro, principalmente em operações mais complexas, e evitava tomar decisões sozinho. Foi realmente com o tempo e com a prática diária que comecei a ganhar confiança no sistema."*

*O3: "A base teórica do treinamento foi útil para entender como o sistema funcionava, mas a verdade é que só aprendi mesmo a trabalhar com ele quando comecei a usar diariamente. Sem essa prática constante, o treinamento por si só não teria sido suficiente para garantir o domínio do sistema."*

A análise destes depoimentos demonstra um padrão claro: o treinamento teve um papel introdutório relevante, mas não garantiu autonomia operacional imediata nem domínio pleno da tecnologia. A consolidação das competências ocorreu principalmente através da prática diária, da repetição de tarefas e da aprendizagem colaborativa no ambiente de trabalho.

Este resultado pode ser interpretado à luz de Chiavenato (2014), que defende que a introdução de novas tecnologias exige mais do que formação pontual, requerendo processos contínuos de aprendizagem e acompanhamento. Ribeiro et al. (2024) destacam que a eficácia do treinamento em contextos de mudança tecnológica depende da sua articulação com práticas de acompanhamento e reforço pós-formação. Kotter (2013) reforça ainda que a mudança organizacional só se consolida quando os colaboradores conseguem não apenas compreender a inovação, mas também operacionalizá-la com confiança.

Deste modo, conclui-se que os contributos do treinamento foram importantes, mas limitados. Funcionou como ponto de partida para a introdução da inovação tecnológica, mas não como elemento suficiente para garantir autonomia, segurança e desempenho imediato. A consolidação da mudança ocorreu sobretudo através da prática contínua, evidenciando a necessidade de reforçar estratégias de formação mais estruturadas, contextualizadas e acompanhadas em processos de transformação tecnológica.

## **5. CONCLUSÕES**

O presente estudo analisou a influência do treinamento de colaboradores como factor crítico para o sucesso da implementação de um sistema de gestão de crédito numa

instituição de microfinanças na cidade de Nampula, com enfoque na empresa X. A investigação respondeu a três objectivos específicos relacionados com o processo de implementação, a percepção dos colaboradores sobre o treinamento e os contributos do treinamento para a inovação tecnológica.

Quanto ao primeiro objectivo, conclui-se que a implementação do sistema de gestão de crédito foi marcada por um planeamento estratégico voltado para a modernização e melhoria da eficiência, mas com fragilidades na execução prática. A implementação ocorreu sob forte pressão operacional e com preparação limitada dos colaboradores. A transição foi rápida e priorizou o funcionamento do sistema em detrimento de uma fase estruturada de capacitação, o que fez com que a adaptação ocorresse durante o próprio exercício das funções, gerando insegurança inicial e dificuldades operacionais.

Relativamente ao segundo objectivo, os resultados mostram que os colaboradores consideram o treinamento parcialmente eficaz. Apesar de ter fornecido uma base inicial sobre o sistema, mostrou-se insuficiente para as exigências reais do trabalho. O foco esteve na componente técnica, sem simulações de situações complexas do quotidiano, como tomada de decisão sob pressão e resolução de problemas em tempo real. Assim, os colaboradores tiveram de recorrer à aprendizagem no local de trabalho, à observação de colegas e ao método de tentativa e erro. O curto intervalo entre o treinamento e a implementação aumentou ainda a insegurança e reduziu o tempo de assimilação.

No que se refere ao terceiro objectivo, conclui-se que o treinamento teve um papel introdutório e de orientação, mas não garantiu autonomia imediata. A consolidação das competências ocorreu principalmente através da prática diária e da aprendizagem informal no ambiente de trabalho. A inovação tecnológica foi sendo assimilada gradualmente, à medida que os colaboradores ganhavam experiência, aumentando a confiança e a integração do sistema na rotina de trabalho.

De forma integrada, conclui-se que o treinamento exerce influência determinante no sucesso da implementação de sistemas de gestão de crédito, mas essa influência depende da sua qualidade, profundidade e articulação com a prática. Quando o treinamento é superficial, a implementação tende a gerar dificuldades operacionais, insegurança inicial e dependência da aprendizagem informal, o que retarda a consolidação das novas práticas.

Por outro lado, quando o treinamento integra teoria e prática de forma adequada, facilita a adaptação, reduz resistências e acelera o domínio do sistema. No caso da empresa X, essa integração não foi plenamente alcançada, o que explica as dificuldades iniciais registadas.

Em síntese, conclui-se que o treinamento de colaboradores é um factor crítico para o sucesso da inovação tecnológica em instituições de microfinanças, sendo essencial para o desenvolvimento de competências e adaptação organizacional. Assim, a inovação tecnológica deve ser entendida como um processo simultaneamente técnico e humano, no qual o treinamento desempenha papel central na consolidação das mudanças organizacionais.

## Referências Bibliográficas

- Aragão, J. W. M., & Neta, M. A. H. M. (2017). Metodologia científica. Rio de Janeiro, Brasil: UFB.
- Barbarini, N., et al. (2025). Liderança e comunicação em processos de mudança complexa. *Revista de Administração Contemporânea*.
- Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos: conceitos e tendências*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bortolotti, S. L. V., Souza, R. A., & Andrade, D. F. (2008). Resistência: uma ferramenta útil na mudança organizacional. UTFPR/UFSC.
- Bortolotti, S. L. V., Sousa Júnior, A. F., & Andrade, D. F. (2010). Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)*. Resende, RJ, Brasil.
- Caixote, C. B. (2025). Impacto da liderança empresarial na gestão de pessoas no sector privado em Moçambique. *ISU-Research*, 3(2), 46–57.
- Camarano, L., Goldberg, M., & Silva, R. (2024). Segurança psicológica na implantação de sistemas organizacionais. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chongo, L., Romão, D., & Guambe, A. (2023). Transformações digitais e inclusão financeira em Moçambique: desafios e oportunidades no sector das microfinanças. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Comportamento organizacional e gestão: casos e textos para a formação de gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Fumo, N. D. G. (2011). *Barreiras à gestão organizacional em Moçambique: estudo com organizações de porte reduzido*. Matola: Universidade de São Paulo.
- Fulane, A. (2012). *Implementação de sistemas ERP no sector bancário moçambicano: factores críticos de sucesso*. Maputo: UEM.
- Gil, A. C. (2014). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Laice, A. (2000). *Microcrédito em Moçambique: estratégias e limitações no combate à pobreza*. Maputo: INE.

- Loforte, A. (2025). *Estratégia e inovação organizacional no contexto moçambicano*. Maputo: UCM.
- Lopes, A., & Fernandes, A. (2002). Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(3), 70–75.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2019). *Metodologia científica* (7.<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Muianga, A. (2003). *Implementação do sistema Galatée na Electricidade de Moçambique: lições aprendidas*. Maputo: EDM.
- Oliveira, S. A., & Rodrigues, M. C. S. (2024). *Gestão da mudança organizacional em instituições públicas*. *Revista Foco*.
- Pinto, A. R. R. (2022). *O papel da comunicação na gestão da mudança organizacional: uma revisão integrativa* (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto, Portugal.
- Rees, G., & Smith, P. (2017). *Strategic human resource management: An international perspective* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Ribeiro, C. G. P., Moura, C. P. S., Silva, J. F., Moura, J. V. S., Oliveira, K. Z., & Silva, K. O. (2024). *A importância do treinamento e desenvolvimento para retenção de talentos na organização*. ETEC Cidade Tiradentes. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27666>
- Richardson, R. J. (2010). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3.<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Sbersi, A. (2022). *Gestão da mudança como acelerador da transformação digital*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil.
- Sequeira, N. E. (2008). *Aprendizagem no trabalho e desenvolvimento de competências: estudo no Millennium-BIM em Moçambique*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2014). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Souza, Y. S. (2004). *Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional*. *ERA-eletrônica*, 3(1), Art. 5.