



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

ESMAEL MARIA
DE ABREU
CRISTINO

**A EVOLUÇÃO PROFISSIONAL DOS
FUNCIONÁRIOS DE RECURSOS
HUMANOS NO SERVIÇO DE
MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS EM
ANGOLA**

Relatório de Dissertação de Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

ORIENTADORA

Prof. Célia Quintas

Outubro de 2025

ESMAEL MARIA
DE ABREU
CRISTINO

**A EVOLUÇÃO PROFISSIONAL DOS
FUNCIONÁRIOS DE RECURSOS
HUMANOS NO SERVIÇO DE
MIGRAÇÃO E ESTRANGEIROS EM
ANGOLA**

JÚRI

Presidente: Prof. Adjunto Helena Cristina Fernandes Roque

Orientador: Prof. Adjunto Célia de Jesus Fialho Quintas

Vogal: Prof. Coordenador José Manuel Gameiro Rebelo dos Santos

Outubro de 2025

Dedico este trabalho à memória do meu pai, José Maria Cristino, a pessoa mais extraordinária da minha vida. Viveu pautado por valores inabaláveis de honestidade, integridade, transparência e uma dedicação imensa aos filhos. Estou profundamente grato por tudo o que me ensinou e pelo exemplo que sempre representou para mim.

À minha querida mãe, verdadeira força da natureza e incansável lutadora, expresso o meu mais profundo orgulho. Ser seu filho é um privilégio que sinto ter sido destino.

A vós devo tudo aquilo que sou. Amo-vos eternamente.

Agradecimento

Primeiramente quero agradecer à mim mesmo por terminar esse mestrado, é uma afirmação clara da minha dedicação e persistência. Chegar aqui exige força, disciplina e visão, o que sempre mostrei em abundância. Este resultado não é sorte, é mérito. É fruto da minha capacidade de transformar desafios em vitórias e de nunca aceitar menos do que mereço. De igual modo, aos meus filhos, Efraim Cristino, Ebrahim Cristino, Esmaela Cristino e Elohim Cristino, que algumas vezes se sentiram abandonados por conta da atenção que tinha que ser dividida entre eles e a formação.

Agradeço a minha orientadora Professora Célia Quintas, pela disponibilidade, pela forma clara e objetiva como me orientou nesse trabalho. Não deixaria de agradecer há todos aqueles que contribuíram para que essa formação e essa dissertação fossem possível, nomeadamente, a Professora Maria Amélia, aos Professores António Almeida e José Rebelo pela disponibilidade e pela forma pedagógica que transmitiram os conteúdos de investigação científica, os meus colegas pela empatia e acolhimento.

Por fim, e não menos importante, o meu agradecimento aos meus irmãos pela força e pelo amor que nos mantém unidos. Um agradecimento especial ao irmão que a vida me deu, mestre em economia de empresa e da concorrência Paulo Quimbango, que sempre esteve presente em todas as fases do meu percurso no IPS.

Resumo

A presente pesquisa aborda a temática “A Evolução Profissional dos Funcionários de Recursos Humanos no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola” (SME), cujo objetivo geral consiste em analisar a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos do SME em Angola, tendo em conta o contexto organizacional e as políticas de gestão de recursos humanos. Para o efeito, formulamos os seguintes objetivos específicos: (1) analisar as políticas públicas e institucionais adotadas pelo SME para o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos; (2) caracterizar as carreiras dos funcionários do setor de Recursos Humanos do SME e os critérios relacionados com a evolução profissional; (3) analisar a perceção dos trabalhadores sobre as expetativas em relação à sua evolução profissional; (4) analisar a perceção das chefias sobre os critérios necessários para a evolução profissional. O problema de pesquisa reflete a análise sobre como a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos (RH) no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola influenciou a eficiência dos serviços prestados exige uma abordagem multifacetada. Quanto à metodologia, a abordagem é qualitativa, sendo a pesquisa exploratória, descritiva com recurso ao estudo de caso. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas a chefes de departamento e técnicos de recursos humanos do SME. O tratamento das informações realizou-se a partir de análise de conteúdo categorial temática, tal como proposta por Bardin (2018). a recolha de informação incluiu também análise documental. Os resultados revelam que os trabalhadores do SME reconhecem que existe a falta de incentivo financeiro. De modo geral, a evolução profissional no SME apresenta limitações significativas, evidenciadas pela estagnação prolongada de funções, ausência de planos estruturados de desenvolvimento, barreiras à mobilidade interna e um sistema de progressão pautado sobretudo pelo tempo de serviço e recomendações.

Palavras-chave: Carreira; Evolução profissional; Formação profissional; Recursos Humanos.

Abstract

The present research addresses the theme “The Professional Evolution of Human Resources Employees in the Migration and Foreigners Service in Angola” (SME), whose general objective is to analyze the professional evolution of SME Human Resources employees in Angola, taking into account the organizational context and human resource management policies. To this end, the following specific objectives were formulated: (1) to analyze the public and institutional policies adopted by the SME for the development of its Human Resources; (2) to characterize the careers of Human Resources employees at the SME and the criteria related to professional evolution; (3) to analyze employees’ perceptions regarding expectations about their professional evolution; (4) to analyze managers’ perceptions about the criteria required for professional evolution. The research problem reflects an analysis of how the professional evolution of Human Resources (HR) employees at the Migration and Foreigners Service in Angola has influenced the efficiency of the services provided, which requires a multifaceted approach. Regarding methodology, the approach is qualitative, with exploratory and descriptive features, using a case study. Semi-structured interviews were conducted with department heads and human resources technicians at the SME. Data treatment was carried out through thematic categorical content analysis, as proposed by Bardin (2018). Information collection also included documentary analysis. The results reveal that SME employees complain about the lack of financial incentives. In general, professional evolution within the SME presents significant limitations, evidenced by prolonged stagnation in positions, absence of structured development plans, barriers to internal mobility, and a progression system largely based on years of service and recommendations.

Keywords: Career; Professional Development; Professional Training; Human Resources.

Índice

Introdução	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1 Desenvolvimento Profissional	3
1.1.1 Formação Profissional.....	4
1.1.2 Avaliação de Desempenho.....	6
1.1.3 Carreiras	7
1.2 Evolução Profissional	10
1.3 Administração Pública	12
1.3.1 História e Evolução da Administração Pública.....	14
1.3.2 Princípios Orientadores da Administração Pública Angolana	17
1.3.3 Modelos de Gestão da Administração Pública.....	17
1.3.4 A Administração Pública em Angola, Critérios de Admissão e Carreiras	18
1.3.5 Carreiras na Administração Pública em Angola.....	19
1.3.6 Estrutura das Carreiras na Administração Pública de Angola.....	21
2. Metodologia	24
2.1 Pergunta de Partida	24
2.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos	25
2.3 Opções Metodológicas	26
2.3.1 Tipo de Abordagem	26
2.3.2 Tipo de Pesquisa.....	26
2.3.3 Técnicas de Recolha de Informação.....	27
2.3.4. Técnicas de Tratamento de Informação	28
3. Resultados: Evolução profissional no SME	29
3.1. Caracterização da Organização	29
3.1.1. Atribuições principais	29
3.1.2. Estrutura organizacional	29
3.1.3. Serviços e modernização e-Government	30
3.1.4. Formação.....	30
3.1.6. Caracterização dos Recursos Humanos	31
3.1.7. Análise e Discussão dos Resultados	31
3.2.1 Caracterização da Amostra	32
3.2.2. Perceção dos entrevistados sobre a evolução profissional no SME	33
Conclusão	44
Referências Bibliográficas	46

Apêndice

Apêndice nº 1 - Guiões de entrevistas e a sua relação com os objetivos	52
Apêndice nº 2 - Sinopse da entrevistas	56

Índice de Tabela

Tabela 1 - Estrutura da Administração Pública em Angola	16
Tabela 2 - Os princípios da Administração Pública em Angola.....	17
Tabela 3 - Caracterização dos Participantes	32
Tabela 4 - Evolução profissional.....	34
Tabela 5 - Políticas de progressão	36
Tabela 6 - Critérios de progressão	38
Tabela 7 - Perceção sobre Evolução Profissional.....	40

Introdução

O presente trabalho tem como tema a evolução profissional dos funcionários de recursos humanos no Serviço de Migração e Estrangeiros em Angola (SME). O tema é relevante, pois, influencia diretamente a eficiência do setor e a qualidade dos serviços prestados. A valorização desses profissionais é essencial para garantir uma gestão de pessoas justa, transparente e baseada no mérito.

Compreender os critérios e desafios da evolução profissional ajuda a identificar melhorias nos processos internos, promovendo maior motivação e capacitação contínua. Assim, este estudo contribui para o fortalecimento das políticas institucionais que favorecem o crescimento profissional e a eficiência do SME

Para a concretização do estudo partiu-se da seguinte pergunta de partida: Como se processa a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos do SME em Angola?

Como objetivo geral deste estudo pretende-se analisar a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos do SME em Angola, tendo em conta o contexto organizacional e as políticas de gestão de recursos humanos.

A evolução profissional dos servidores Públicos de Angola é essencial para melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, que inclui a formação contínua, melhoria de conhecimento e habilidades, etc. (MAPTSS, 2023).

Adicionalmente, a pesquisa visa destacar as implicações práticas da evolução profissional dos funcionários no fortalecimento institucional do SME, com ênfase na melhoria do desempenho organizacional e na promoção da satisfação dos cidadãos.

Quanto à metodologia, adota-se uma abordagem qualitativa, com o intuito de compreender as percepções e experiências, a partir de recolha de dados com recurso à técnica da entrevista semiestruturada.

O método utilizado é exploratório e descritivo, conduzido por meio de um estudo de caso. Essa decisão possibilita um detalhamento do modo como o SME estrutura e realiza a evolução profissional dos seus recursos humanos, com recurso a documentos institucionais e legislações quanto relatos de funcionários e gestores. No que toca às técnicas de recolha de dados, foram empregadas, entrevistas semiestruturadas com gestores (chefes) e aos trabalhadores, com amostragem por conveniência. Essa combinação combinou dados institucionais com percepções individuais, o que fomentou a compreensão do fenómeno investigado.

As informações recolhidas foram analisadas de acordo com a metodologia de análise de conteúdo descrita por Bardin (2018). As respostas foram organizadas em categorias, o que permitiu a identificação de tendências, padrões e os seus significados, e possibilitará uma interpretação detalhada da realidade em questão e garantiu respostas que estejam alinhadas com a pergunta inicial.

Relativamente à estrutura do trabalho, divide-se em três partes: na primeira parte realiza-se a revisão da literatura, que reúne os conceitos e princípios teóricos que apoiam o estudo. Neste capítulo, discute-se o desenvolvimento profissional, tendo em conta a formação profissional, a avaliação de desempenho e as carreiras. Referem-se os processos de evolução profissional. Abordam-se às especificidades da Administração Pública, tendo em conta a sua história, evolução, princípios significativos, métodos de gestão empregados e a organização em Angola, que engloba os critérios de seleção, promoção e a estrutura das carreiras no setor público.

Após isso, apresenta-se a metodologia, detalhando a pergunta de partida, os objetivos gerais e específicos, as opções metodológicas adotadas, o tipo de abordagem e as técnicas de recolha e análise de dados.

1. Revisão de Literatura

Na visão de Quivy e Campenhoudt (2019), a problemática constitui um exercício de reflexão crítica em que um problema é definido e delimitado com base num quadro teórico e empírico relevante, que permite compreender as dimensões essenciais do assunto estudado.

Consiste em organizar os principais elementos do problema em estudo, o qual destaca a importância, as lacunas e as possíveis soluções ou abordagens que embasam a pesquisa, e que não se limita a descrever o problema, mas também promove uma análise crítica que destaca o seu impacto no contexto social, económico, político ou cultural (Pires, 2001),

Neste ponto abordaremos os seguintes temas: Desenvolvimento Profissional, ou seja a Formação Profissional, a Avaliação de Desempenho, Carreiras. Enfatiza-se a evolução profissional. Seguidamente aborda-se a Administração Pública, com particular enfoque na história e evolução da administração Pública em Angola, Carreiras na Administração Pública em Angola, onde analisaremos como as transformações no mercado de trabalho influenciam o crescimento das carreiras; e a Administração Pública, com foco nos seus desafios e práticas para a gestão eficaz de recursos humanos e organização institucional.

1.1 Desenvolvimento Profissional

Considera-se que as práticas de Gestão de Recursos Humanos devem ser analisadas numa perspetiva integrada. Assim sendo as carreiras associadas à evolução profissional devem ser analisadas tendo em conta a formação profissional e a de avaliação de desempenho. O desenvolvimento profissional refere-se ao progresso que um indivíduo tem na sua carreira alinhando seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2018).

Na perspetiva de Dutra (2008), o desenvolvimento profissional circunscreve-se a um processo pelo qual os trabalhadores desenvolvem, implementam e monitorizam metas e estratégias de carreira, enfatizando a importância do planeamento e da adaptação às transformações do mercado de trabalho.

Em contrapartida, Armstrong e Taylor (2020) sublinham que o desenvolvimento profissional não é apenas individual, mas também coletivo, porque reflete a capacidade da organização de criar um ambiente propício de aprendizagem e crescimento.

Decerto, os obstáculos que surgem no processo de desenvolvimento profissional podem ser superados por meio de programas e iniciativas de formação que promovam uma cultura de aprendizagem (Chiavenato, 2018)

O desenvolvimento profissional é um processo dinâmico que reflete as constantes mudanças nas necessidades tanto das organizações quanto dos indivíduos, que promove a melhoria de competências e a adaptação às exigências do mercado.

Dutra (2008) destaca que o desenvolvimento profissional é um processo estruturado, no qual os trabalhadores estabelecem, implementam e monitorizam metas e estratégias de carreira, sempre com foco na planificação e na adaptação às transformações do mercado.

Já Dweck (2006) enriquece essa discussão ao relacionar o desenvolvimento profissional com a mentalidade dos indivíduos. A autora faz uma distinção entre a "mentalidade fixa", que acredita que as habilidades são imutáveis, e a mentalidade de crescimento, que defende que as competências podem ser aprimoradas por meio do esforço e da aprendizagem contínua.

Em contrapartida, Mintzberg (2009) ressalta que a aprendizagem no ambiente de trabalho vai além da motivação individual, incluindo experiências práticas que são essenciais para consolidar o conhecimento.

Considera-se importante reconhecer que o percurso do desenvolvimento profissional está repleto de desafios, conforme argumenta Chiavenato (2018). Esses obstáculos podem ser superados por meio de programas estruturados de capacitação e formação, que cultivem uma cultura de aprendizagem nas organizações. Na mesma linha, Mintzberg (2009) sustenta que a formação acadêmica isolada não é suficiente para assegurar um desenvolvimento profissional efetivo, ressaltando que a integração entre teoria e prática é vital.

1.1.1 Formação Profissional

Do modo geral, a formação profissional refere-se ao processo de desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências em indivíduos, geralmente por meio de educação, treinamento ou experiências práticas.

No entanto, Garcia (1999), citado por Serafim (2007, p. 7) define a formação como “uma função social de transmissão de saberes, de saber-fazer ou do saber-ser que se exerce em benefício do sistema socioeconómico, ou da cultura dominante”.

Ainda sobre o mesmo autor, essa perspectiva enfatiza a importância da formação não apenas como um ato individual, mas como uma função social que contribui para a coesão e o desenvolvimento da sociedade.

Entendemos que a formação desempenha um papel crucial na construção de competências que são essenciais para a adaptação e evolução dentro de um contexto social e económico em constante mudança. Por outro lado, essa função social da formação pode

ser vista como uma forma de perpetuação de valores e práticas culturais, o que levanta questões sobre a diversidade e a inclusão.

Já no contexto profissional a formação pode ser entendida como “um conjunto de experiências de aprendizagem definidas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos dos seus colaboradores” (Gomes et al., 2008, citado por Rocha, 2018, p.6).

No entendimento do autor citado, a formação estruturada é essencial para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e para o alinhamento das suas competências com as necessidades organizacionais. Ainda, ao focar em conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos, a formação pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais eficaz e adaptável.

Assim sendo, Fonseca (2008, p.7) salienta que, “a formação profissional mais eficaz, é a que se mostra orientada para o desenvolvimento de competências e se direciona na procura de soluções e adaptação de projetos”.

Rocha (2018) argumenta que a formação profissional é um componente essencial no desenvolvimento de indivíduos e organizações, desempenhando um papel crucial na adaptação às demandas do mercado de trabalho em constante evolução.

Desse modo, as ideias de Fonseca (2008) e Rocha (2018) revelam a interconexão entre a eficácia da formação profissional e a sua relevância para o desenvolvimento contínuo num ambiente de trabalho dinâmico. Fonseca (2008) enfatiza a importância de uma formação orientada para o desenvolvimento de competências específicas e para a adaptação de projetos, sugerindo que a eficácia da formação está ligada à sua capacidade de resolver problemas concretos.

Por outro lado, Rocha (2018) destaca o papel fundamental da formação na preparação de indivíduos e organizações para as mudanças constantes do mercado de trabalho. Juntas, essas perspectivas apontam para a necessidade de uma abordagem formativa que não apenas desenvolva habilidades, mas que também responda de forma proativa às demandas emergentes, promovendo a resiliência e a inovação.

A formação, na sua essência, é um processo vital que desenvolve habilidades e competências, atuando numa perspectiva social que contribui para a coesão e evolução da sociedade. No contexto profissional, torna-se ainda mais específica, visando a adaptação às demandas do mercado e o alinhamento com as necessidades organizacionais.

1.1.2 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo sistemático que visa medir e analisar o desempenho dos colaboradores em relação a metas e objetivos estabelecidos. Por um lado, consiste numa prática fundamental para identificar áreas de melhoria, reconhecer talentos e alinhar as competências individuais com as necessidades organizacionais. Por outro lado, contribui para o desenvolvimento contínuo e a motivação da equipa (Chiavenato, 2008; Silva & Xavier, 2012).

Na conceção de Silva e Xavier (2012) a avaliação de desempenho é entendida como um processo que visa promover o crescimento contínuo dos trabalhadores, estabelecendo uma relação clara com os resultados esperados pela organização. Com base nessa avaliação, são tomadas decisões estratégicas para gerir formações, realizar ajustamentos, implementar correções e efetuar realocações, garantindo que os funcionários sejam direcionados de maneira eficaz para atender às necessidades da empresa.

As abordagens de Chiavenato (2008) e Silva e Xavier (2012) sobre avaliação de desempenho apresentam ideias complementares que enfatizam a importância do desenvolvimento dos colaboradores. Enquanto Chiavenato (2008) enfatiza a ideia de apreciação sistemática do desempenho e no diagnóstico de falhas para direcionar formações, Silva e Xavier (2012) destacam o papel da avaliação como um processo contínuo que alinha as expectativas organizacionais com o crescimento dos funcionários.

Conclui-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento organizacional, pois permite que as empresas alinhem as competências dos seus colaboradores com as metas estabelecidas

De acordo com Motta (2005, p. 19) “o objetivo da Avaliação de Desempenho é verificar se os resultados estão sendo atingidos, e melhorar os processos para conseguir resultados cada vez melhores”.

Corroborando a ideia de Motta (2005), Silva e Xavier (2012, p. 9) salientam que “a avaliação de desempenho colabora em três aspetos principais: reconhecimento de mérito; eliminação de pontos negativos e aprimoramento dos pontos positivos encontrados; e auxílio na implementação e desenvolvimento de planeamento de carreira”.

No entendimento do mesmo autor acima citado, o reconhecimento de mérito é crucial para motivar os colaboradores e criar um ambiente de trabalho engajado. Para o mesmo autor, a eliminação de pontos negativos possibilita a melhoria contínua das equipas, enquanto o apoio no planeamento de carreira orienta os colaboradores em suas trajetórias profissionais. Essas dimensões tornam a avaliação de desempenho uma ferramenta estratégica para o crescimento individual e organizacional.

Por outro lado, Chiavenato (2008, citado por Silva & Xavier, 2012) destaca que a análise dos resultados da avaliação deve ser feita de forma constante e contínua em todos os processos.

Em suma, existe uma relação entre a formação profissional, avaliação de desempenho e carreiras e o desenvolvimento profissional. Para Shiri et al. (2023), a formação profissional proporciona aos funcionários as habilidades técnicas e comportamentais essenciais para enfrentar as demandas do trabalho, possibilita uma atualização constante diante das mudanças no ambiente organizacional e na sociedade. Já Aguinis e Burgi-Tian (2022) salientam que a avaliação de desempenho, evidencia a forma como essas habilidades são utilizadas na prática, ao destacar as forças e as áreas que necessitam de melhorias. Funciona, assim, como uma ferramenta de feedback e orientação para o desenvolvimento contínuo.

Em contrapartida, Sinisterra, et al., (2024) realçam que a carreira representa o caminho profissional de cada pessoa, criando oportunidades para avanço e reconhecimento, que ocorrem quando há investimento em educação e quando os resultados da avaliação mostram a capacidade de assumir mais responsabilidades.

1.1.3 Carreiras

O conceito de carreira passou por uma evolução marcante nas últimas décadas, que deve ser vista como um percurso profissional que vai além dos limites de uma única organização, constituindo uma experiência acumulada ao longo da vida, marcada por múltiplas transições e aprendizagens (Arthur, 2020).

Na visão do autor citado, atualmente os indivíduos têm se tornado cada vez mais responsáveis pela gestão ativa das suas carreiras, procurando mobilidade, crescimento pessoal e um sentido mais profundo nas suas vivências profissionais.

Complementando essas perspectivas, Greenhaus, et al., (2022) defendem que a construção da carreira é um processo contínuo de tomada de decisões, influenciado por fatores como a percepção de oportunidades, o contexto organizacional e o apoio recebido ao longo do caminho. Os autores enfatizam que, em um mundo em constante transformação, o sucesso na carreira está cada vez mais associado à capacidade de adaptação e à aprendizagem contínua.

esta perspectiva está alinhada com a de Armstrong e Taylor (2020), que enfatizam a importância de criar uma cultura empresarial que favoreça o crescimento, promovendo o engajamento dos colaboradores e potencializando suas habilidades.

Por outro lado, Arthur e Rousseau (1996) introduziram o conceito de "carreira sem fronteiras", que destaca a mobilidade e a flexibilidade como elementos essenciais na evolução profissional. Nesta perspectiva, os profissionais não se restringem a uma única organização ou trajetória linear, mas procuram diversas experiências que enriquecem seu desenvolvimento e ampliam suas competências.

Também para Hall (2002), o conceito de carreira evoluiu de um modelo linear e previsível para um formato mais flexível, no qual o indivíduo passa a assumir uma responsabilidade maior pelo seu próprio crescimento profissional.

Para Schein (2010), a cultura organizacional desempenha um papel essencial na formação e no desenvolvimento dos profissionais, influenciando suas percepções, valores e comportamentos dentro das empresas. Dentro do ambiente organizacional, a cultura corporativa exerce um papel determinante na promoção da evolução profissional. O autor ressalta que uma cultura que valoriza a aprendizagem, a inovação e o desenvolvimento pessoal incentiva os colaboradores a procurar constantemente o aprimoramento de suas habilidades e a assumir novas responsabilidades.

Nesse sentido, a eficácia do desenvolvimento profissional depende não só do esforço individual, mas também da estrutura organizacional e das oportunidades oferecidas.

Assim, o desenvolvimento de carreira pressupõe dois movimentos: um movimento que tem em conta a estrutura e o funcionamento das organizações e, outro que tem em conta as expectativas dos agentes. Esta última perspectiva pode ser analisada através das Ancoras de Carreira propostas por Schein (1996).

Schein (1996), identificou oito âncoras de carreira, que representam os valores e prioridades profissionais de que um indivíduo não abre mão, mesmo em situações desafiadoras. As cinco primeiras âncoras, descritas inicialmente em 1970, incluem:

1. **Autonomia/Independência:** Valorização da liberdade e flexibilidade no trabalho. Profissionais com essa âncora valorizam ambientes que permitam decisões autônomas.
2. **Segurança/Estabilidade:** Preferência por empregos que garantam segurança física e financeira. Schein (1996). **Competência técnica-funcional:** Foco no desenvolvimento de habilidades específicas em áreas técnicas. A consciência sobre a importância do conhecimento cresce, mas Schein (1996) alerta para os riscos de se basear a carreira apenas em especializações num mundo em transformação.
3. **Competência de gestão geral:** Preocupação em integrar esforços e coordenar funções dentro de uma organização. Esta âncora está relacionada com o

reconhecimento e a recompensa, além de exigir habilidades emocionais crescentes devido à complexidade da gestão.

4. **Criatividade empresarial:** Impulso para criar novos negócios, produtos ou serviços. Profissionais com essa âncora devem encontrar cada vez mais oportunidades em um ambiente em mudança.

As três âncoras adicionais introduzidas por Schein (1996) são:

6. **Serviço ou dedicação a uma causa:** Desejo de contribuir para a sociedade, com um número crescente de profissionais se identificando com essa âncora.
7. **Desafio puro:** procura resolver problemas difíceis e superar adversidades. Schein (1996) questiona se essa âncora reflete uma verdadeira inclinação ou uma necessidade de adaptação às pressões do mercado.
8. **Estilo de vida:** Necessidade de equilibrar as necessidades pessoais com as profissionais. Essa âncora tem mostrado um crescimento significativo, refletindo uma mudança na percepção de carreira, onde os contratos de trabalho se tornam menos tradicionais.

Schein (1996), ao introduzir o conceito de âncoras de carreira, considera que cada indivíduo possui valores e motivações essenciais que influenciam suas decisões profissionais.

Na visão de Greenhaus, (2010), o modelo de âncoras de carreira oferece uma abordagem valiosa para compreender as escolhas individuais ao longo da trajetória profissional, embora possa não refletir plenamente os impactos das mudanças organizacionais e tecnológicas. Os autores ressaltam que, no contexto globalizado atual, as carreiras são menos previsíveis e mais influenciadas por fatores externos, como a inovação digital e a instabilidade dos mercados.

Por outro lado, Savickas (2005) apresentou a Teoria da Construção de Carreira, que enfatiza a capacidade adaptativa do indivíduo em moldar sua trajetória profissional. Portanto, ao contrário do modelo de Schein (1996), que considera as âncoras de carreira relativamente estáveis, Savickas (2005) defende que as identidades profissionais são construídas ao longo do tempo e podem se modificar conforme as exigências do mercado de trabalho.

Na nossa análise, a relação entre a formação profissional, avaliação de desempenho e carreiras contribuem para o desenvolvimento profissional na medida em que a formação profissional, a avaliação de desempenho orientam, enquanto a carreira organiza e direciona, criando um ciclo que apoia o desenvolvimento profissional e contribui para a valorização do

trabalhador e para o cumprimento das metas institucionais. Com isto, a formação profissional, a avaliação de desempenho e a carreira estão intimamente ligados, pois são considerados como um sistema unificado que pode trazer vantagens reais para os trabalhadores e as organizações (Sinisterra, et al., 2024).

1.2 Evolução Profissional

A evolução profissional é um processo dinâmico que reflete mudanças nas necessidades organizacionais e individuais.

Baruch (2004) enfatiza esta perspectiva referindo que a evolução profissional deve ser vista numa lógica organizacional e individual, reconhecendo a interdependência entre a motivação dos trabalhadores e as oportunidades que as instituições oferecem. Entende-se, assim, que evolução profissional é um processo complexo que combina a iniciativa do indivíduo com as oportunidades e diretrizes oferecidas pelas organizações. Enquanto Schein (1996) destaca a relevância das âncoras de carreira na formação das escolhas profissionais, autores como Savickas (2005) e Hall (2004) sublinham a importância de flexibilidade e adaptação num mercado de trabalho em constante transformação.

Evolução profissional é, assim um movimento que reflete, a forma como a pessoa progride, cresce e se transforma ao longo do seu percurso profissional. tendo em conta as necessidades individuais de desenvolvimento de competências (Dutra, 2008).

Tal como enfatiza Chiavenato (2018), a evolução está profundamente ligada à capacidade do indivíduo de alinhar seus objetivos pessoais com os da organização.

Assim sendo, fica claro que a formação continuada e a experiência adquirida no ambiente de trabalho são elementos fundamentais para a evolução profissional.

Para Hargreaves e Fullan (1992), a evolução profissional vai além da simples mudança comportamental para incluir transformações mais profundas nas atitudes, crenças e compreensão dos profissionais.

A evolução profissional envolve a capacidade dos indivíduos de se adaptarem às mudanças no mundo do trabalho contemporâneo como um aspeto crucial do desenvolvimento profissional (Fiorini et al., 2016).

Para Eraut (2004), a evolução profissional inclui a capacidade de refletir sobre a prática e de integrar novas formas de pensar no desempenho das suas tarefas.

Sendo assim, as experiências práticas são essenciais para o contínuo crescimento e transformação dos profissionais, isto é, a evolução profissional constitui uma dimensão estratégica, tanto para os indivíduos, que desejam avançar na carreira, quanto para as organizações, que procuram melhorar a qualidade do desempenho de seus colaboradores, promover a inovação e concorrência no mercado (Billett, 2010).

Entende-se que essa ideia vai além da simples evolução hierárquica; inclui também o desenvolvimento pessoal e a capacidade de se adaptar às constantes transformações do mercado de trabalho.

Na visão de Achor (2010), destaca a relação entre felicidade e produtividade no ambiente de trabalho. Para o autor, colaboradores felizes são mais resilientes, criativos e adaptáveis, contribuindo para um desenvolvimento profissional mais eficaz.

Na perspectiva de Hargreaves e Fullan (1992), a evolução profissional não se resume a mudanças comportamentais, mas abrange transformações profundas nas atitudes, crenças e compreensões dos profissionais. Essa visão ressalta a importância de uma abordagem holística do desenvolvimento, onde o crescimento pessoal e profissional se relacionam de forma intrínseca.

Em todo o caso, Fiorini *et al.* (2016) ressaltam que a adaptabilidade às mudanças do mundo contemporâneo do trabalho é um aspecto fundamental da evolução profissional, portanto, com a rápida evolução tecnológica e a globalização, os profissionais precisam estar prontos para enfrentar novos desafios e aproveitar oportunidades, desenvolvendo competências que os mantenham relevantes e competitivos no mercado.

Para Eraut (2004), a evolução profissional envolve a capacidade de reflexão sobre a prática e a integração de novas formas de pensar nas atividades diárias. Assim, essa reflexão crítica permite que os profissionais identifiquem áreas de aprimoramento, se adaptem a novas situações e incorporem conhecimento atualizado em seu trabalho, promovendo um desenvolvimento contínuo.

Sob a perspectiva de Billett (2010), as experiências práticas são essenciais para o crescimento e a transformação contínua dos profissionais. Para o autor, a evolução profissional configura-se como uma dimensão estratégica para indivíduos que almejam progredir nas suas carreiras quanto para organizações que procuram aprimorar a qualidade do desempenho dos seus colaboradores, fomentar a inovação e manter-se competitivas no mercado.

Ademais, a evolução profissional está intimamente ligada ao desenvolvimento de competências do século XXI, como pensamento crítico, resolução de problemas, comunicação eficaz e colaboração (Trilling e Fadel, 2009).

Existe um conjunto de fatores que devem estar reunidos para assegurar a evolução profissional: Por exemplo a gestão da carreira também desempenha um papel importante. Segundo Hall (2002), uma carreira bem-sucedida é autogerida e caracteriza-se pela aprendizagem contínua e pela adaptabilidade.

A inteligência emocional também se destaca como um fator crucial na evolução na carreira, em que Goleman (1995) sustenta que a habilidade de reconhecer e gerir as próprias emoções, além de compreender e influenciar as emoções dos outros, é vital para obter sucesso no ambiente de trabalho. Para o autor, os profissionais com alta inteligência emocional costumam ser mais eficazes em liderar, resolver conflitos e construir relacionamentos interpessoais saudáveis.

A resiliência emerge como outra competência essencial nesse cenário. Segundo Couto (2002), a capacidade de se recuperar de adversidades e adaptar-se às mudanças é fundamental para o desenvolvimento contínuo na carreira. Indivíduos resilientes tendem a encarar desafios de maneira proativa, enxergando as dificuldades como oportunidades para aprendizagem e crescimento.

A mentoria e o *coaching* são reconhecidos como ferramentas eficazes para apoiar o crescimento profissional, onde Kram (1985) observa que as relações de mentoria oferecem orientação, apoio e feedback, facilitando o desenvolvimento de competências e o avanço na carreira. O *coaching*, por sua vez, concentra-se na definição e alcance de metas *específicas*, promovendo a autoconfiança e a habilidade de enfrentar desafios profissionais (Whitmore, 2002).

A aprendizagem ao longo da vida é, também, um elemento fundamental para a evolução profissional. Neste sentido, Candy (1991) enfatiza que os profissionais devem assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, procurando de forma constante novas experiências e conhecimentos que promovam seu crescimento pessoal e profissional.

Podemos verificar que a evolução profissional é um processo complexo que envolve a aquisição contínua de habilidades, a capacidade de adaptação a mudanças, a autorreflexão, a inteligência emocional, a resiliência e o suporte de ambientes organizacionais positivos.

1.3 Administração Pública

No presente estudo, que aborda a evolução profissional na Administração Pública é fundamental compreender o contexto e as características deste setor, para ser possível

analisar as carreiras e a evolução profissional. Aborda-se também o contexto e as especificidades da Administração pública angolana.

De acordo com Matias (2008, p. 60), a Administração pública “é o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas”.

Em sentido orgânico, a Administração Pública é o “conjunto de órgãos, serviços e funcionários do Estado, bem como as restantes entidades públicas, que asseguram a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, educação e bem-estar” (Amaral, 2014, p. 145).

Administração Pública é uma atividade que, desde logo, traduz a gestão de recursos , garantindo a prossecução de normas de atribuição; um sentido objetivo ou material (conteúdo). Esta função administrativa prossegue interesses não próprios, mas públicos, e pressupõe uma subordinação à vontade constitucional e da vontade legislativa (vinculação), que se converte em controlo dessa conformidade (nomeadamente, judicial) (Fernando, 2023, p. 6).

“Administração Pública está interessada na gestão dos processos de mudança que procuram lograr os valores societários publicamente definidos ”(Denhardt, 2012 citado por Abreu et al., 2013, p . 5).

Com base no conceito acima, a Administração Pública vai além da mera execução de políticas, pois, envolve também a gestão eficiente dos recursos estatais, e assegura que as necessidades da sociedade sejam atendidas de forma eficaz.

Contudo, existem diversas correntes que analisam a Administração Pública. Enquanto os modelos tradicionais enfatizam aspetos como a burocracia e a formalização dos processos, seguindo a linha proposta por Weber (1947), abordagens contemporâneas sugerem uma gestão mais flexível e orientada para resultados, como defendido por Osborne e Gaebler (1992). Um exemplo é a Nova Gestão Pública, que incorpora conceitos do setor privado na Administração Pública, promovendo eficiência e responsabilidade entre os gestores (Hood, 1991).

A Administração Pública está sujeita à várias reformas e debates, que procura integrar práticas do sector privado à gestão pública para melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos à sociedade (Gerardo, 2020).

A perspetiva orgânica refere-se ao conjunto de órgãos, serviços e funcionários do Estado que garantem a satisfação contínua das necessidades coletivas, como segurança, educação e bem-estar (Amaral, 2014).

Já na perspectiva material, abrange todas as atividades desenvolvidas pelo Estado para assegurar o interesse público, incluindo a gestão de recursos e a implementação de políticas públicas (Fernando, 2023).

Ainda, Gomes (2021) refere-se ao papel dos cidadãos na modernização da Administração Pública, destacando a importância da transparência e do envolvimento da população no desenvolvimento das políticas públicas.

Entretanto, o autor citado identificou uma disparidade entre as expectativas da sociedade e as prioridades internas da instituição. Enquanto os cidadãos desejam um maior envolvimento nas decisões sobre segurança e defesa, os militares tendem a focar nas missões operacionais e estratégicas.

Por outro lado, Amaral (2014) defende que a Administração Pública deve procurar um equilíbrio entre inovação e estabilidade institucional. O autor alerta para o perigo de a administração se tornar excessivamente dependente de modelos de gestão oriundos do setor privado, o que poderia comprometer sua missão primordial de atender ao interesse público.

Assim, a evolução da Administração Pública reflete um processo dinâmico, repleto de tensões entre inovação e tradição, eficiência e equidade, participação e hierarquia.

1.3.1 História e Evolução da Administração Pública

A trajetória da Administração Pública remonta às civilizações antigas, nas quais estruturas administrativas eram fundamentais para a gestão de recursos, a segurança da população e a criação de normas sociais.

Sabe-se que a Revolução Industrial, que se desenrolou nos séculos XVIII e XIX, trouxe novas demandas administrativas. Com o aumento da população urbana e o crescimento económico, tornou-se essencial criar estruturas públicas mais eficientes para enfrentar desafios como saúde, transporte e segurança social (Du Gay, 2000).

Nesse contexto, a burocracia moderna começou a tomar forma, influenciada pelos estudos de Max Weber, em 1922, que definiu a administração pública como uma organização estruturada em hierarquias, com regras bem estabelecidas, especialização do trabalho e uma abordagem impessoal (Mintzberg, 1979).

Margetts e Dunleavy (2013) sustentam que a administração pública está em processo de evolução para um modelo conhecido como Governança da Era Digital (DEG). Esse novo paradigma é caracterizado por:

- Digitalização de serviços públicos;

- Interoperabilidade entre agências governamentais;
- Maior participação dos cidadãos na formulação de políticas.

Consoante Margetts e Dunleavy (2013), a Administração Direta do Estado abrange os órgãos e serviços que atuam sob a supervisão direta do poder executivo, carecendo de personalidade jurídica própria e sendo totalmente financiados pelo Orçamento Geral do Estado (OGE). Esta categoria se subdivide em:

- Administração Central: inclui órgãos com competência em nível nacional, tais como a Presidência da República, a Vice-Presidência, Ministérios e Secretarias de Estado;
- Administração Local/Periférica: compreende órgãos com competências limitadas a certas áreas ou circunscrições, como os Governos Provinciais e as Administrações Municipais e Comunais.

Segundo Amaral (2014), a Administração Pública direta é o conjunto de órgãos ligados diretamente ao Poder Executivo, porém, a Administração Indireta do Estado é composta por entidades que possuem personalidade jurídica própria, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, e que desempenham funções de interesse público sob a supervisão do Estado, que inclui:

- Institutos Públicos: Entidades de natureza institucional, como o Instituto Nacional de Estatística (INE) e o Instituto Nacional de Segurança Social (INSS);
- Empresas Públicas: Organizações com fins lucrativos que oferecem serviços de interesse público, como a Sonangol (no setor petrolífero), a TAAG (aviação) e a ENDE (energia).

Conforme estabelecido pela Lei n.º 27/21, de 25 de outubro, as Entidades Administrativas Independentes umas subcategorias da Administração Indireta dispõem de autonomia orgânica, funcional e técnica, sem a direção, superintendência e tutela administrativa do Poder Executivo.

Tal como refere Margetts e Dunleavy (2013), a Administração Autónoma refere-se a entidades que desfrutam de elevada autonomia administrativa e financeira, sendo responsáveis pela gestão descentralizada de seus próprios assuntos, composto por:

- Autarquias Locais: Pessoas coletivas territoriais que garantem a satisfação de interesses específicos das comunidades locais, como Municípios e Comunas;
- Associações Públicas: Entidades que representam interesses específicos, como as Ordens Profissionais (ex.: Ordem dos Advogados de Angola).

Conforme a Constituição da República de Angola (CRA), datada de 2010, no artigo 217.º, caracteriza as autarquias locais como pessoas coletivas territoriais que correspondem ao conjunto de residentes em determinadas circunscrições do território nacional, com a responsabilidade de promover interesses específicos oriundos da vizinhança, através de órgãos representativos das suas populações.

Tabela 1 - Estrutura da Administração Pública em Angola

Categoria	Descrição	Exemplos
Administração Direta	Conjunto de órgãos diretamente ligados ao Poder Executivo, com competência em todo o território nacional.	<p>- Administração Central: Presidência da República, Vice-Presidência da República, Ministérios e Secretarias de Estado.</p> <p>- Administração Local/Periférica: Governos Provinciais, Administrações Municipais e Comunais.</p>
Administração Indireta do Estado	Entidades com personalidade jurídica própria que realizam funções específicas do Estado, gozando de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.	<p>- Institutos Públicos: INSS (Instituto Nacional de Segurança Social), INEA (Instituto Nacional de Estradas de Angola), IGAE (Inspeção Geral da Administração do Estado).</p> <p>- Empresas Públicas: Sonangol, TAAG, ENSA, ENNA.</p>
Administração Autónoma	Entidades que prosseguem interesses próprios das comunidades ou grupos profissionais, com independência na definição da sua orientação.	- Associações Públicas: Ordens profissionais, como a Ordem dos Advogados de Angola.
Autoridades Tradicionais	Entidades que exercem poder no seio das respetivas comunidades, de acordo com valores e normas consuetudinárias, respeitando a Constituição e a lei.	Líderes comunitários reconhecidos tradicionalmente.
Outras Formas de Organização e Participação	Estruturas que permitem a participação dos cidadãos na gestão pública e comunitária.	Comissões de moradores, associações, organizações não governamentais (ONGs), igrejas, partidos políticos, Conselhos Municipais de Concertação Social (CMCS) e Conselhos Municipais de

Categoria	Descrição	Exemplos
		Auscultação da Comunidade (CMAC).

Fonte: Adaptado de (Amaral, 2014).

1.3.2 Princípios Orientadores da Administração Pública Angolana

A Administração Pública de Angola rege-se por um conjunto de princípios que garantem a eficiência, transparência e legalidade na prestação dos serviços públicos. Estes princípios encontram-se consagrados na Constituição da República de Angola de 2010 e na Lei n.º 3/10 de 29 de Março (Lei de Bases da Administração Pública) E são os seguintes: Princípio da legalidade, princípio da Impessoalidade, Princípio da Transparência Princípio da Eficiência, desenvolvidos na tabela que se segue:

Tabela 2 - Os princípios da Administração Pública em Angola

Princípio	Descrição	Autor
Legalidade	A Administração Pública deve atuar conforme a lei e dentro dos limites impostos pelo ordenamento jurídico. Em Angola, está previsto no artigo 202.º da CRA.	Meirelles (2016)
Impessoalidade	Os atos administrativos devem ser praticados em nome do interesse público, sem favorecimentos ou perseguições individuais.	Di Pietro (2015)
Transparência	Implica a obrigação da Administração Pública de prestar informações claras e acessíveis à sociedade, permitindo o controle social e a participação cidadã.	Costa (2019)
Eficiência	Exige que os recursos públicos sejam utilizados de forma racional, procurando a máxima produtividade e qualidade na prestação de serviços, minimizando desperdícios.	Campos (2021)

1.3.3 Modelos de Gestão da Administração Pública

A Administração Pública pode ser gerida segundo diferentes modelos, que variam de acordo com o grau de intervenção do Estado na economia e na prestação de serviços. Três modelos principais são observados globalmente e influenciam a realidade angolana:

- a) Modelo Burocrático

O modelo burocrático, desenvolvido por Max Weber no início do século XX, baseia-se na hierarquia, na formalização de regras e na impessoalidade. Segundo Weber (1978), a burocracia é um sistema de administração que visa a racionalidade e a previsibilidade, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em normas pré-estabelecidas.

Na nossa análise, em Angola, a Administração Pública ainda mantém fortes características burocráticas, com processos rigidamente definidos e hierarquias bem estabelecidas. Assim, há esforços para reduzir a burocracia excessiva e tornar os serviços mais ágeis.

b) Modelo Gerencial de gestão

O modelo gerencial surgiu como resposta às limitações da burocracia e enfatiza a eficiência, a descentralização e o foco nos resultados. Consoante Osborne e Gaebler (1992), A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA gerencial substitui a lógica dos processos pela lógica da obtenção de resultados, promovendo maior flexibilidade e autonomia na gestão.

c) Modelo de Governança Pública

O modelo de governança pública enfatiza a participação dos cidadãos na formulação e implementação das políticas públicas. Segundo Bovens et al., (2014), a governança pública implica um modelo de gestão mais aberto, baseado na colaboração entre governo, setor privado e sociedade civil.

No contexto angolano, este modelo tem sido promovido através da implementação de mecanismos de participação cidadã, como os Conselhos de Auscultação e Concertação Social, que permitem que diferentes segmentos da sociedade influenciem as decisões governamentais.

1.3.4 A Administração Pública em Angola, Critérios de Admissão e Carreiras

No caso da Administração Pública, a evolução na carreira defende esta perspetiva pois não é uma questão apenas individual; sendo também moldada pelas políticas institucionais e pela cultura organizacional. Com isto, Amaral (2014) refere que a evolução profissional deve ser acompanhada de mecanismos de avaliação de desempenho, formação contínua e incentivos à inovação.

A Administração Pública em Angola tem experimentado uma evolução significativa desde a independência, refletindo a necessidade de se adaptar às necessidades sociais e económicas do presente.

“O resgate do caminho percorrido possui, portanto, importante função para a melhor compreensão da Administração Pública que se define nos dias atuais, através da observação evolutiva dos cenários práticos e das ideias” (Neto, 2019, p. 13).

Tradicionalmente as organizações são definidas tendo em conta a estratégia, cultura e estrutura. No entanto, estas dimensões não traduzem a complexidade e particularidades da administração pública, nesta medida, é pertinente acrescentar três aspetos para completar o conceito de regulação organizacional, que representam as especificidades das organizações públicas, nomeadamente: o carácter político das administrações públicas, o carácter legal e a especificidade da regulação e cultura organizacional (Capita, 2012, p. 8).

A Lei n.º 22/22, de 22 de Agosto, designada como a Lei de Bases da Função Pública de Angola, constitui o pilar legal que regula os princípios e normas fundamentais aplicáveis à organização e gestão da função pública. Esta legislação estabelece diretrizes claras para o ingresso, promoção, avaliação de desempenho e direitos e deveres dos servidores públicos, fomentando assim a eficiência, a transparência e a meritocracia no setor público.

Em Angola, a introdução do Estatuto da Carreira Administrativa procura garantir um equilíbrio entre meritocracia e estabilidade no emprego, enfrentando, contudo, desafios como a burocracia e a falta de transparência nos processos de promoção. Porém, Sambo (2021) observa que a profissionalização da função pública em Angola exige reformas estruturais que assegurem não apenas a oferta de oportunidades de avanço, mas também uma gestão das carreiras mais eficiente.

1.3.5 Carreiras na Administração Pública em Angola

A alínea c) do artigo 4.º da Lei n.º 22/22, de 22 de Agosto, Lei de Bases da Função Pública, define a carreira na Administração Pública como o conjunto de categorias hierárquicas, dentro de uma mesma área funcional, que permite aos trabalhadores o acesso ou a evolução em função das qualificações, da antiguidade e do mérito.

De acordo com Hood (1991), citado por Sambo (2021), as pressões atuais demandam a profissionalização da Administração Pública, especialmente à luz das diretrizes da Nova Gestão Pública (NGP). Esta nova filosofia organizacional se destaca por princípios como descentralização, desregulação, delegação de poderes e redução do tamanho do Estado e da Administração Pública.

A profissionalização do serviço público está intimamente ligada à presença de especialistas que possuem conhecimentos e experiências relevantes. Profissionais em uma

área específica devem ter um nível adequado de formação, obtido através de educação ou formação em instituições reconhecidas (Jarvalt, 2007, citado por Sambo 2021).

Para se avançar a profissionalização é necessário que se considere um conjunto de conceitos e condições para efetivar o conhecimento especializado, a percepção da natureza, o conteúdo da função, e a diferença entre outras funções e o comprometimento exigido com a profissão (Kirkpatrick et al. 2005, citado por Sambo, 2021, p. 2).

O ingresso na função pública angolana é pautado pelos princípios de transparência, igualdade e mérito. Os candidatos são escolhidos por meio de concursos públicos, que avaliam competências técnicas, conhecimentos específicos e habilidades relevantes para a função a ser exercida. Esse processo visa assegurar que os selecionados possuam as qualificações adequadas e estejam alinhados com os valores e objetivos da Administração Pública. Segundo Neto (1997), a modernização da função pública exige um processo seletivo fundamentado no mérito, na qualificação profissional e na capacidade de inovação dos servidores.

A evolução na carreira, dentro da Administração Pública angolana, fundamenta-se em critérios de antiguidade e mérito. A antiguidade diz respeito ao tempo de serviço acumulado pelo funcionário, enquanto o mérito é avaliado por meio de sistemas de avaliação de desempenho que levam em conta a eficiência, a eficácia e a qualidade do trabalho realizado (Lourenço, 2020).

Neste contexto, a profissionalização dos servidores públicos em Angola se torna essencial para enfrentar os desafios contemporâneos da Administração Pública, onde é imprescindível fomentar a capacitação e a atualização constante diante de um ambiente em rápida evolução.

A profissionalização da Administração Pública destaca-se como um tema central nas reformas administrativas atuais. Consoante Costa (2019), a formação contínua e a capacitação dos servidores públicos são fundamentais para aprimorar os serviços oferecidos e fomentar a evolução das carreiras desses profissionais. O autor enfatiza a relevância de estratégias de desenvolvimento sustentável e de uma abordagem estratégica voltada para o crescimento do setor público em Angola.

A formação contínua é crucial para o desenvolvimento das competências dos servidores públicos. Instituições, como a Universidade Agostinho Neto, disponibilizam cursos e programas destinados à capacitação em áreas essenciais para a Administração Pública, o que contribui tanto para a qualidade dos serviços prestados quanto para o progresso das carreiras dos funcionários. Com isto, Lourenço (2020) sublinha a importância

do investimento na formação dos servidores públicos, evidenciando esse fator como determinante para a modernização da Administração Pública em Angola.

Em Angola, a configuração das carreiras nesta área obedece a um modelo hierárquico que integra princípios de meritocracia, competência e antiguidade.

A estrutura das carreiras na Administração Pública em Angola foi moldada, em parte, pelo modelo colonial português, que favorecia um sistema burocrático e centralizado.

De acordo com Mendes (2015), após a independência em 1975, o país deparou-se com grandes dificuldades na reestruturação da Administração Pública, em função da falta de profissionais qualificados e da urgente necessidade de adaptação a um modelo de gestão estatal.

Por conseguinte, o autor relata que nos primeiros anos após a independência, a Administração Pública era dominada por um forte intervencionismo estatal, com um sistema de recrutamento que priorizava lealdades políticas em detrimento das competências técnicas.

Com a transição para uma economia de mercado na década de 90, diversas reformas administrativas foram introduzidas com o objetivo de tornar o serviço público mais eficiente e menos burocrático. A promulgação da Lei de Bases da Função Pública (Lei n.º 22/22, de 22 de Agosto) solidificou os princípios de transparência e meritocracia na evolução das carreiras, estabelecendo critérios claros para o recrutamento e promoção dos servidores públicos.

1.3.6 Estrutura das Carreiras na Administração Pública de Angola

A organização das carreiras na Administração Pública angolana é escalonada em distintas categorias hierárquicas. Conforme a alínea c) do artigo 4.º da Lei de Bases da Função Pública, a carreira é descrita como o conjunto de categorias hierárquicas, dentro de uma mesma área funcional, que permite aos trabalhadores o acesso ou a evolução em função das qualificações, da antiguidade e do mérito.

Com base nesta norma, as carreiras na Administração Pública são tradicionalmente classificadas da seguinte maneira:

1. Carreira de regime geral: inclui os profissionais que exercem funções comuns em diversos órgãos da Administração Pública, como técnicos administrativos, assistentes operacionais, e os técnicos superiores.
2. Carreira de regime especial: abrange posições que necessitam de formação especializada, como magistrados, docentes, profissionais de saúde e engenheiros;

3. Carreira de direção e chefia: compreende os cargos de liderança e supervisão, como diretores de departamento, chefes de serviço e gestores públicos.

Na visão de Fonseca (2019), a evolução na carreira é fundamentada na avaliação do desempenho, tempo de serviço e qualificação profissional. Este modelo procura assegurar um serviço público eficiente e orientado para resultados, minimizando a influência política nas nomeações.

O recrutamento para a função pública em Angola realiza-se, em grande medida, por meio de concursos públicos, que pretendem assegurar a igualdade de oportunidades entre os candidatos.

De acordo a Lei n.º 22/22, de 22 de Agosto, a evolução na carreira é influenciada por três (3) fatores principais:

- Antiguidade: o tempo de serviço acumulado permite que o funcionário avance na sua trajetória profissional;
- Mérito: a avaliação de desempenho é crucial para as promoções;
- Qualificação académica e profissional: a conquista de novos títulos académicos e a participação em capacitações especializadas são fatores que favorecem a ascensão na carreira.

Santos e Carvalho (2021) defendem que a formação contínua dos funcionários públicos deve ser priorizada, pois, o investimento no desenvolvimento profissional contribui para a modernização da Administração Pública e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

O excesso de formalidades em muitos processos administrativos torna-os lentos e ineficazes, o que prejudica o desempenho dos servidores públicos (Lourenço, 2020).

A escassez de oportunidades de formação contínua a limitar a qualificação dos funcionários, comprometendo a qualidade dos serviços oferecidos. Embora os concursos públicos sejam o método formal de entrada, ainda existem casos em que nomeações são realizadas com base em critérios políticos, prejudicando a competência técnica. A ausência de incentivos salariais e possibilidades de evolução leva à desmotivação dos servidores, resultando em corrupção e evasão do setor público em algumas situações (Pereira, 2018).

Ainda mais, Santos e Carvalho (2021) defendem que, para enfrentar os desafios atuais, várias reformas podem ser implementadas, a saber:

- Desburocratização dos processos administrativos: a utilização de tecnologia e a digitalização dos serviços públicos podem tornar os processos mais ágeis e eficientes;

- Investimento em formação contínua: desenvolvimento de programas de capacitação voltados para aprimorar as competências técnicas e de gestão dos funcionários públicos;

- Reforço da meritocracia: adoção de sistemas de avaliação de desempenho mais rigorosos e transparentes, assegurando que as promoções sejam merecidas;

- Melhoria das Condições de Trabalho;

- Revisão salarial e aprimoramento dos benefícios dos servidores públicos para aumentar a motivação e reduzir a rotatividade no setor.

Em Angola, o desenvolvimento profissional enfrenta limitações impostas por fatores institucionais, especialmente pelas políticas públicas de emprego e pela estrutura da Administração Pública (Lei nº. 22/22, de 22 de Agosto), que delinea os critérios para admissão, evolução e mobilidade dos funcionários públicos.

No contexto angolano, a articulação entre políticas públicas, formação profissional e a motivação dos trabalhadores será fundamental para garantir um desenvolvimento de carreira eficaz e alinhado com os desafios contemporâneos. Por essa razão, a implementação de programas de capacitação profissional pode ser um elemento crucial para a retenção e motivação dos servidores públicos, permitindo que desenvolvam competências que atendam às exigências do setor.

2. Metodologia

O conceito de metodologia desempenha um papel essencial em qualquer processo de investigação científica, pois, estabelece os caminhos e instrumentos necessários para alcançar os objetivos do estudo.

Tal como sustentam Lakatos e Marconi (2021), a metodologia pode ser compreendida como um conjunto sistemático de regras e procedimentos que orientam a pesquisa, que asseguram a lógica, a coerência e a confiabilidade dos resultados. Para esses autores, é a metodologia que diferencia o conhecimento científico do senso comum, fundamentando-se na racionalidade e na objetividade.

Por sua vez, Gil (2019) ressalta que a metodologia vai além de uma simples descrição técnica; ela envolve uma reflexão epistemológica sobre a adequação dos métodos ao fenómeno em estudo. O autor realça que a seleção da metodologia deve ser guiada pela natureza do problema de pesquisa, pela estrutura dos objetivos e pela maneira como os dados são abordados, sejam eles qualitativos ou quantitativos.

Neste ponto vamos abordar dos processos que vão orientar a metodologia deste estudo.

2.1 Pergunta de Partida

A pergunta de partida é uma questão principal que direciona a pesquisa, limitando o objeto do estudo e mostrando os caminhos da sua abordagem, devendo ser claro, preciso e pertinente com base nos dados coletados.

O problema representa o cerne do projeto de pesquisa, sendo o ponto de partida da reflexão científica, e quando bem elaborada, determina o rumo do trabalho e direciona o caminho metodológico. (Thiollent, 2011).

Por outro lado, Lakatos e Marconi (2021) salientam a importância do problema como uma ferramenta que permite ao pesquisador identificar lacunas no conhecimento existente, formulando hipóteses bem fundamentadas para orientar o estudo. Para os autores, um problema bem estruturado leva ao rigor e à objetividade da pesquisa.

De acordo com Severino (2017, p. 45), a pergunta de partida “é a síntese do problema da investigação, descrevendo o problema de forma precisa e concreta”.

Conforme Gil (2019, p. 102) a pergunta de partida “deve ser ampla o suficiente para captar os principais aspetos do problema, mas específica o suficiente para limitar o escopo da análise”.

A análise sobre como a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos (RH) no Serviço de Migração e Estrangeiros (SME) em Angola influenciou a eficiência dos serviços prestados exige uma abordagem multifacetada. Esta análise baseia-se em três dimensões fundamentais: (1) o desenvolvimento de competências; (2) a gestão estratégica de talentos; e (3) a melhoria dos processos internos.

De acordo com Chiavenato (2018, p. 245), “a capacitação dos profissionais de Recursos Humanos é essencial para alinhar as competências individuais aos objetivos organizacionais, promovendo um impacto direto na eficiência dos serviços”.

No contexto do SME, a capacitação por um lado permitirá aos funcionários enfrentarem os desafios de um cenário migratório cada vez mais dinâmico e, por outro lado de acordo com Armstrong e Taylor (2020, p. 189) “uma força de trabalho engajada e bem-gerida aumenta a produtividade e contribui para a satisfação dos clientes dos serviços públicos”.

Com base no problema levantado, formulou-se a seguinte pergunta de partida: Como se processa a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos do SME em Angola?

2.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Os objetivos ajudam a conduzir a pesquisa de maneira estruturada e focada, garantindo que o estudo atinja seu objetivo de forma eficiente e precisa.

Na perspectiva de Fernandes (2019), os objetivos do estudo são elementos formulados pelo investigador, que consubstanciam o que pretende atingir na sua pesquisa, pelo que devem estar claramente definidos e alinhados com o problema enunciado. O autor ressalta ainda que a formulação de objetivos bem definidos norteia todo o processo de investigação, de forma a garantir que o estudo seja conduzido de forma estruturada e focada na resolução do problema.

Como objetivo geral deste estudo pretende-se analisar a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos do SME em Angola, tendo em conta o contexto organizacional e as políticas de gestão de recursos humanos.

Para alcançar o objetivo geral, formulamos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar as políticas públicas e institucionais adotadas pelo SME para o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos;
2. Caracterizar as carreiras dos funcionários do setor de Recursos Humanos do SME e os critérios relacionados com a evolução profissional;

3. Analisar a percepção dos trabalhadores sobre as expectativas em relação à sua evolução profissional;
4. Analisar a percepção das chefias sobre os critérios necessários para a evolução profissional.

2.3 Opções Metodológicas

A metodologia pode ser entendida como processo de desencadear ações de forma atingir os objetivos propostos para as ações que deve ser definido com pertinência, objetividade e fidelidade. (Vergara, 2006).

2.3.1 Tipo de Abordagem

Para a presente pesquisa, optar-se-á por uma abordagem Qualitativa.

O método de investigação qualitativo “consiste na descrição de modos ou de tendências e visa fornecer uma descrição e uma compreensão alargada de um fenómeno” (Parse, 1996, p. 27). Segundo o paradigma qualitativo, os fenómenos são únicos e não previsíveis e os esforços são orientados para a compreensão total do fenómeno estudado.

Na visão de Creswell e Creswell (2018), a abordagem qualitativa visa compreender a percepção dos trabalhadores e das chefias sobre a sua evolução profissional.

2.3.2 Tipo de Pesquisa

A pesquisa será exploratória, descritiva com recurso ao estudo de caso.

A pesquisa exploratória visa explicar um problema ou questão que não foi suficientemente estudado ou para o qual há pouca literatura disponível.

Assim, a pesquisa exploratória é essencial em situações onde os dados são insuficientes ou mesmo inexistentes e muitas vezes é utilizada para a análise prévia de um tema e para definir claramente o problema, contribuindo para criar hipóteses que possam ser testadas em estudos futuros (Gil, 2017).

Já a pesquisa descritiva concentra-se na descrição e caracterização detalhada de aspetos de um fenómeno ou de uma população, sem se preocupar imediatamente em investigar as causas ou relações causais que possam estar subjacentes.

“A investigação descritiva visa descobrir novos conhecimentos, descrever fenómenos existentes, determinar a frequência da ocorrência de um fenómeno numa dada população, ou caracterizar a informação. Este tipo de estudo, é utilizado quando existe pouco ou nenhum conhecimento sobre um determinado assunto, para colher dados junto dos participantes num estudo descritivo, recorre-se à observação, à entrevista ou ao inquérito

por questionário. O estudo descritivo tem como principal finalidade definir as características de uma população ou de um fenômeno”. (Fortin, 2009, p. 34)

A pesquisa descritiva concentra-se nas questões “o quê” e “como”, que procuram identificar as características, comportamentos e relacionamentos dos indivíduos de uma população ou fenômeno e, em muitos casos, procura mapear variáveis e dimensões específicas, proporcionando assim uma descrição sistemática e rigorosa do objeto de estudo (Vergara, 2019).

De acordo com Yin (2010, p. 24), o estudo de caso “é um método que envolve a coleta e análise de dados sobre um único caso ou um pequeno número de casos, com o objetivo de explorar questões complexas e desenvolver uma compreensão detalhada do fenômeno em questão”.

Para o presente trabalho será adotado o método de estudo de caso, que permitirá identificar os desafios enfrentados pela instituição, pelos trabalhadores ao nível da evolução profissional e como essas questões afetam a adaptação às mudanças legislativas e o ambiente global em constante transformação.

No estudo de caso, serão utilizados documentos institucionais do SME, bem como também analisados regulamentos e legislações nacionais e internacionais que orientam a gestão da migração e dos recursos humanos no país. Além disso, entrevistas e depoimentos de funcionários e especialistas proporcionaram informações sobre o impacto da evolução profissional dos recursos humanos e as dificuldades enfrentadas na adaptação às novas exigências.

2.3.3 Técnicas de Recolha de Informação

Segundo Yin (2018, p. 112), “a recolha de dados primários é essencial em pesquisas que procuram compreender profundamente o contexto de um fenômeno”.

De acordo com Bardin (2018, p. 74) “os dados secundários são essenciais para contextualizar e enriquecer os dados primários, proporcionando assim uma visão mais ampla e histórica do problema de pesquisa”.

Neste estudo faremos análise documental e entrevistas semiestruturadas às chefias e aos trabalhadores do SME com recurso a uma amostra por conveniência.

Conforme destaca Gil (2017), a amostra por conveniência é um tipo de amostragem não probabilística em que os participantes são escolhidos pela facilidade de acesso, privilegiando a rapidez e o baixo custo.

A análise documental é uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve a recolha, avaliação e interpretação de documentos para compreender fenómenos sociais ou históricos. (Cellard, 2008).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2019, p. 85), “a entrevista permite-nos explorar questões que não poderiam ser captadas pelos instrumentos padronizados, o que permite uma compreensão mais rica e detalhada dos fenómenos estudados”.

Considera-se que as entrevistas semiestruturadas realizadas às chefias e trabalhadores permitirão analisar as suas perceções e experiências específicas relacionadas com o desenvolvimento profissional, o ambiente organizacional, as práticas de gestão, e os processos de evolução profissional no SME.

Este tipo de entrevista possibilita uma abordagem mais flexível, permitindo aos entrevistados aprofundarem temas específicos, fornecendo informações contextualizadas e detalhadas que não seriam facilmente obtidas através de métodos mais padronizados.

2.3.4. Técnicas de Tratamento de Informação

As técnicas de tratamento de dados referem-se aos métodos utilizados para coletar, limpar, organizar, transformar e analisar dados, com o objetivo de torná-los úteis e compreensíveis para tomada de decisões ou para outras finalidades (Severino, 2017).

Os dados qualitativos provenientes das respostas às entrevistas através de questões abertas serão submetidos à análise de conteúdo, tal como descrito por Bardin (2018), permitindo a categorização e exploração de temas emergentes, organizados, para identificação de Tendências, que decorrem do decurso dos entrevistados (Cf. Apêndice 1).

3. Resultados: Evolução profissional no SME

3.1. Caracterização da Organização

O SME atua como o órgão executivo do governo angolano que administra as políticas migratórias, encarregado de controlar as entradas e saídas do país, emitir vistos e autorizações para residir, supervisionar a permanência de estrangeiros, administrar centros de detenção para imigrantes ilegais e colaborar com entidades, tanto nacionais como internacionais, em questões de migração e segurança de fronteiras. (SME, 2025)

O SME faz parte do Ministério do Interior de Angola e possui uma estrutura que inclui a sede central, unidades provinciais e pontos de fronteira, como postos de controlo, aeroportos e divisas marítimas e terrestres. As atribuições e a natureza policial e administrativa da entidade podem ser encontradas no seu regulamento orgânico, que foi aprovado por um documento específico, o Regulamento Orgânico, e está detalhado em seu portal institucional (SME, 2025).

A legislação essencial que regula a entrada, saída, permanência e residência de imigrantes é definida pela Lei n.º 13/19, de 23 de Maio (Lei Sobre o Regime Jurídico dos Cidadãos Estrangeiros na República De Angola), e delimitada pelo Decreto Presidencial n.º 163/20, de 8 de Junho. Estes documentos especificam os diferentes tipos de vistos e envolve: os vistos eletrónicos, os requisitos para obter autorização de residência, as medidas para combater a imigração ilegal, as responsabilidades das transportadoras e os trâmites nas fronteiras, oferecendo assim uma base legal para as atividades do SME (SME, 2025).

3.1.1. Atribuições principais

De acordo com o regulamento orgânico do SME, entre as suas várias responsabilidades destacam-se: (i) supervisionar as entradas e saídas; (ii) implementar a política migratória determinada pelo líder do governo; (iii) emitir pareceres e realizar atos relacionados a vistos, extensões e autorizações de residência; (iv) sugerir ações relativas a rejeições, expulsões e readmissões; (v) administrar centros de detenção para estrangeiros em situações irregulares; (vi) dirigir e decidir sobre processos de infrações; (vii) colaborar com as forças de segurança e autoridades de fronteira; (viii) coletar e analisar dados estatísticos sobre migração; (ix) e promover a capacitação técnica dos funcionários. (SME, 2025)

3.1.2. Estrutura organizacional

Conforme o decreto presidencial nº 189/17, de 18 de agosto, o SME conta com uma direção-geral, direções nacionais especializadas (como operações, migração e documentos, fronteiras, educação cívica e capacitação), direções provinciais em todas as 18 províncias,

unidades operativas em pontos de fronteira, além de áreas de controlo em aeroportos e portos. O SME também possui unidades especializadas, como o Centro de Detenção de Estrangeiros Ilegais e a Escola Nacional de Migração. O organograma institucional é publicamente acessível e mostra as linhas de comando e o suporte técnico-administrativo.

3.1.3. Serviços e modernização e-Government

De acordo com a Lei n.º 13/19 e as suas normas, o SME tem feito grandes avanços ao adotar soluções digitais, como a oferta de vistos de turismo e negócios pela internet, para além de canais para agendamentos e informações aos usuários, com a divulgação de procedimentos através do portal oficial.

As atualizações institucionais destacam iniciativas de simplificação, participação em feiras internacionais, com o objetivo de promover o pacote legislativo migratório, e a colaboração com outras instituições governamentais, visando facilitar a mobilidade regular e os investimentos.

3.1.4. Formação

Com a fundação da Escola Nacional de Migração (ENAMI), que foi inaugurada durante as comemorações dos 43 anos do SME, Angola estabeleceu um centro próprio para a formação técnico-profissional dos trabalhadores da migração, com a meta de se tornar uma referência tanto nacional quanto regional.

A ENAMI oferece cursos práticos (controlo de documentos, gestão de fronteiras, atendimento ao público e procedimentos), além de módulos sobre legislação migratória e pesquisa aplicada.

3.1.5. História, Missão rede institucional

A parte histórica da instituição descreve como o SME se desenvolveu durante o processo de fortalecimento do Estado de Angola, que concentra no controlo das fronteiras, na documentação e nas formas de permanência legal ao longo do tempo.

Na fase mais recente, a partir de 2019, a Lei n.º 13/19 e o Decreto n.º 163/20 geraram modernizações para o sistema, que implementa ações que visam agilizar os processos, promover a imigração regular, desencorajar a imigração irregular e integrar tecnologias de informação, com esses princípios também presentes no preâmbulo da norma.

A missão do SME propõe-se “gerir o fenómeno migratório de forma eficiente, legal e segura, para facilitar a mobilidade legal e prevenir a imigração ilegal”. (SME, 2025)

O SME colabora com ministérios específicos, polícia e órgãos do Judiciário, e participa de iniciativas com missões diplomáticas, organizações regionais e parceiros internacionais (a título de exemplo, a Interpol e SARPCCO; cooperação consular; colaborações com embaixadas e missões). As comunicações e notícias recentes destacam audiências, missões de trabalho e atividades em conjunto, características típicas de uma

autoridade migratória responsável pela segurança das fronteiras e pela facilitação das viagens.

3.1.6. Caracterização dos Recursos Humanos

Tratando-se da carreira específica do SME, segundo o Decreto Presidencial n.º 43/14, de 21 de fevereiro, o regulamento estabelece a estrutura específica do SME, em cada carreira.

As carreiras listadas no artigo 5.º são: comissários, oficiais superiores, oficiais subalternos, suboficiais e agentes.

- Carreiras de comissários: subcomissário, comissário e comissário principal;
- Carreiras de oficiais superiores: intendente, superintendente, superintendente -chefe.
- Carreiras de oficiais: Sub - inspetor, inspetor e Inspetor-chefe.
- Carreira dos Sub - oficias: 3º subchefe, 2º subchefe e 1º subchefe.
- Carreiras de agentes: agente de 3º classe, agente de 2º classe e agente de 1º classe.

Ainda sob o mesmo decreto, quanto a evolução de carreira, o artigo 28.º determina que os critérios comumente estabelecidos são:

- (i) Período mínimo de permanência na carreira de 3 a 4 anos;
- (ii) Avaliação de desempenho positiva;
- (iii) Exigências educacionais e de formação.

O regulamento permite que indivíduos com diploma de licenciatura, após uma avaliação positiva, participem do curso de transição para a categoria de oficiais subalternos.

O Serviço de Migração e Estrangeiros (SME), dispõe de um corpo de recurso humanos diversificados, que atua em funções administrativas, operacionais e de apoio técnico.

De acordo com o Decreto presidencial n.º 189/17, de 18 de Agosto, Regulamento Orgânico do Serviço De Migração e Estrangeiros, que aprova o Regulamento Orgânico do SME, a Direção de Recursos Humanos é responsável pela gestão, capacitação e valorização profissional dos funcionários, tendo como competências a elaboração de planos de recrutamento, formação e avaliação de desempenho.

A DRH é dirigida por um Diretor Nacional e compreende a seguinte estrutura: Departamento de Gestão de RH, Departamento de Assistência social, Departamento de Formação e Secção Administrativa.

Em termos qualitativos, o quadro pessoal integra agentes operativos, técnicos administrativos jurídicos, corpo de segurança, e quadros especializados de formação.

3.1.7. Análise e Discussão dos Resultados

Apresentação e análise dos resultados inicia com a caracterização da amostra, e depois avança para a avaliação das entrevistas. A abordagem qualitativa utiliza o método de

Bardin (2018), que procura considerar os significados nas falas ao invés de apenas descrever.

Para interpretar os resultados, são utilizados autores que abordam a gestão de pessoas: Chiavenato (2014), enfatiza a necessidade de alinhar o crescimento de recursos humanos com as metas da organização, enquanto Marras (2017), sublinha a relevância da avaliação de desempenho para a motivação e desenvolvimento da carreira.

Assim, a explicação da amostra e a análise de conteúdo, consolidadas pela literatura, ajudam a compreender as trajetórias profissionais no Serviço de Migração e Estrangeiros (SME) e os desafios enfrentados pelos seus colaboradores.

3.2.1 Caracterização da Amostra

Os participantes foram selecionados intencionalmente, levando em conta a relevância e a adequação das suas experiências ao tema em questão. Para isso, foi utilizada uma amostragem que incluiu os trabalhadores e chefias do SME, que participam diretamente dos processos de formação profissional e desenvolvimento de carreira na organização.

Portanto, a seleção dos participantes não foi feita com base em critérios estatísticos de representatividade, mas na capacidade de proporcionar dados importantes e contextualizados. As chefias foram selecionadas devido à sua experiência em gestão e à sua participação ativa na avaliação e no desenvolvimento de carreiras; já os trabalhadores foram escolhidos pela diversidade em tempo de serviço e tipos de funções, o que assegura uma visão ampla sobre a realidade da instituição.

Tabela 3 - Caracterização dos Participantes

Participantes / Patentes	Nº	Função	Ano de Efetividade	Local de colocação	Nº de Promoções
Superintendente de Migração	1	Chefes de Departamento	10	Luanda	4
Intendente de Migração	1	Chefes de Departamento	18	Luanda	5
Intendente de Migração	1	Chefes de Departamento	18	Luanda	4
Inspetor Chefe de Migração	2	Oficial de RH	10	Luanda	2
Inspetor de Migração	4	Oficial de RH	10	Luanda	2

Participantes / Patentes	Nº	Função	Ano de Efetividade	Local de colocação	Nº de Promoções
Subinspetor Migração	2	Oficial de RH	8	Luanda	1

Fonte: Elaboração Própria

3.2.2. Perceção dos entrevistados sobre a evolução profissional no SME

Pretende-se, neste ponto apresentar os resultados da análise de conteúdo categorial temática. Para a sua realização foram identificadas categorias a partir dos objetivos do estudo, que recordamos:

Como objetivo geral deste estudo pretende-se analisar a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos do SME em Angola, tendo em conta o contexto organizacional e as políticas de gestão de recursos humanos.

Como objetivos específicos:

1. Analisar as Políticas públicas e institucionais adotadas pelo SME para o desenvolvimento dos seus Recursos Humanos;
2. Caracterizar as carreiras dos funcionários do setor de Recursos Humanos do SME e os critérios relacionados com a evolução profissional;
3. Analisar a perceção dos trabalhadores sobre as expetativas em relação à sua evolução profissional;
4. Analisar a perceção das chefias sobre os critérios necessários para a evolução profissional.

A partir dos objetivos foram identificadas as seguintes categorias: Evolução profissional no SME, Políticas Públicas, Critérios das Carreiras, Perceção sobre Evolução Profissional. Passaremos a apresentar as categorias e subcategorias que decorreram da análise do discurso

Para cada categoria foi criado um conjunto de subcategorias a partir do discurso dos entrevistados, assim, passamos a apresentar as várias categorias, subcategorias e as respetivas citações.

A perceção sobre a evolução profissional no SME é marcada pela ideia de estagnação e pela ausência de um fio condutor por não existir um plano de desenvolvimento de carreira e barreias à mobilidade. A evolução profissional baseia-se no tempo de serviço e nas indicações relativamente informais e subjetivas, não no mérito nem no desenvolvimento profissional.

Tabela 4 - Evolução profissional

Categoria	Subcategoria
1.Evolução Profissional no SME	1.1 Estagnação
	1.2 Ausência de Planos de Desenvolvimento
	1.3 Barreiras à Mobilidade
	1.4 Progressão baseada no tempo de serviço

Fonte: Elaboração Própria

Subcategoria: Estagnação

A maioria dos entrevistados relata estar há vários anos na mesma função, sem progressão visível. A estagnação é associada à ausência de critérios claros de promoção, à sobrecarga e à desmotivação como é possível verificar a partir da seguinte citação:

“Sigo na mesma posição. Não há incentivos financeiros ou reconhecimento formal” (E4).

“O principal desafio que percebo é a estagnação funcional. Mesmo com dedicação, formação e bons resultados, as oportunidades de crescimento na carreira são extremamente limitadas” (E3).

Os dados apresentados coincidem com o que Dutra (2008) observou, indicando que a falta de oportunidades para avançar na carreira gera insatisfação e limita a participação nas instituições. No que diz respeito ao aspeto legal, a Lei n.º 22/22 (Lei de Bases da Função Pública) define orientações para promoções e valorização do mérito, evidenciando uma diferença entre as normas e a realidade sentida.

Sob a mesma perspetiva que Dutra (2008), Pereira (2018) enfatiza que a falta de incentivos financeiros e reconhecimento no sector público, desmotiva os colaboradores impossibilitando a evolução profissional, o que gera a estagnação, concordando assim com o que a maioria dos entrevistados relatam.

De modo geral, a análise evidencia que a estagnação resulta de uma discrepância entre as normas legais e a prática institucional, gerando em desmotivação e a perda de engajamento, o que reforça a necessidade de políticas públicas claras e efetivas de progressão na carreira.

Subcategoria: Ausência de Planos de desenvolvimento

Falta uma comunicação e orientações claras sobre o desenvolvimento de carreiras

“Falta de planos de desenvolvimento [...] (Chefias – E4)

“É necessário implementar um plano de desenvolvimento de carreira [...]” (E5)

Os dados apresentados pelos entrevistados compatibilizam-se com o que Schein (2010) destacou, afirmando que o desenvolvimento de carreiras não depende apenas da vontade do colaborador, mas também da própria organização, ou seja, é necessário que tenha uma estrutura bem organizada, que promove o desenvolvimento de carreiras e suscita a cultura de desenvolvimento profissional na empresa.

Nesta vertente, Chiavenato (2014) e Armstrong e Taylor (2020), sustentam que é importante que as organizações encarem a gestão de carreiras como uma responsabilidade própria, associada a processos de aprendizagem contínua. Ignorar essas ações vai contra o princípio da formação contínua apresentado na Lei de Bases da Função Pública, que defende o desenvolvimento constante como um aspeto fundamental para a valorização e progresso.

Portanto, a ausência de planos de desenvolvimento demonstra falhas estruturais na gestão de carreiras, revelando a distância entre a teoria e a prática organizacional, evidenciando que as instituições públicas devem assumir maior responsabilidade na criação de trajetórias profissionais estruturadas.

Subcategoria: Barreiras à mobilidade

A estrutura de carreiras é rígida e pouco permeável. A mobilidade interna entre setores é rara, dificultando a renovação das trajetórias profissionais e o aproveitamento de talentos.

“Transitar entre áreas é quase impossível.” (E2)

“Além da rigidez nos planos de carreira e da falta de uma progressão meritocrática efetiva” (Chefias- E3).

Os resultados obtidos vão ao encontro da visão de Mintzberg (2009), que identifica que estruturas burocráticas limitam tanto a inovação quanto o avanço profissional.

Ainda, corroboram a crítica de Eraut (2004), que afirma que o crescimento profissional necessita de ambientes flexíveis, que estimulem uma diversidade de aprendizagens.

No âmbito da função pública em Angola, a legislação (Lei n.º 22/22) define a mobilidade interna como um recurso para valorizar o trabalhador, embora os entrevistados apontem que na prática, existe um bloqueio institucional evidente.

Assim sendo, a barreira à mobilidade demonstra um descompasso da legislação com a realidade, já que a rigidez estrutural restringe o aproveitamento de talentos e gera desmotivação, reforçando a necessidade de maior flexibilidade e meritocracia.

Subcategoria: Progressão baseada no tempo de serviço

A progressão ocorre majoritariamente pelo tempo de serviço e recomendações, desvalorizando o mérito, a experiência técnica e o desempenho. Esta prática é percebida como injusta e desmotivadora.

“Na prática, o que prevalece é o tempo de serviço... Indicações influenciam mais que competência.” (E4)

“Servidores expressam descontentamento ao não vislumbrar chances de avanço.”
(Chefias – E4)

Esses resultados suportam-se na análise de Aguinis e Burgi-Tian (2022), que alertam sobre os riscos de sistemas de avaliação que não se concentram nas competências e no desempenho, levando à desmotivação e à desigualdade. Do ponto de vista legal, a Lei de Bases da Função Pública e o princípio da meritocracia, incorporados nas reformas administrativas em Angola, exigem que a progressão seja baseada no mérito e nos resultados, evidenciando mais uma vez uma discrepância entre o que é normativo e a realidade prática.

Não discordando com Aguinis e Burgi-Tian (2022), Chiavenato (2008, citado por Silva & Xavier, 2012) critica essa forma de progressão baseada no tempo de serviço, enfatizando que para a realizar uma avaliação de progressão deve se levar em conta todos os fatores que implicam a progressão, e não apenas o tempo de carreira promovendo assim a inclusão de todos os trabalhadores.

De modo geral, a evolução profissional no SME apresenta limitações significativas, evidenciadas pela estagnação prolongada de funções, ausência de planos estruturados de desenvolvimento, barreiras à mobilidade interna e um sistema de progressão pautado sobretudo no tempo de serviço e em indicações. Assim sendo esses fatores, somados, contribuem para a desmotivação, a sensação de injustiça e o desperdício de potencial humano, comprometendo o crescimento individual e o fortalecimento institucional.

Tabela 5 - Políticas de progressão

Categoria	Subcategoria
2. Políticas públicas	1.1 Capacitação e Desenvolvimento
	1.2 Avaliação e evolução
	1.3 Sustentabilidade e recursos

Fonte: Elaboração Própria

Subcategoria: Capacitação e desenvolvimento

A maior parte dos entrevistados relataram que há um compromisso com a capacitação contínua através da oferta de treinamentos e parcerias com outras instituições. Como podemos verificar na seguinte citação:

“O SME tem trabalhado para fortalecer a cultura de aprendizagem dentro da instituição, através de iniciativas formativas que se conectam aos objetivos estratégicos da Secretaria”. (Chefias - E3).

“Têm sido implementadas iniciativas como a institucionalização de práticas formativas, a criação de centros de formação [...] (Chefias - E2)

Esse resultado revela a prática positiva no SME, em consonância com a teoria e a legislação sobre evolução profissional. Autores como Hargreaves e Fullan (1992), Eraut (2004), e Billet (2010), destacam a importância da aprendizagem contínua integrada ao contexto de trabalho, combinando formação formal e informal.

Corroborando com Hargreaves e Fullan (1992), Eraut (2004) e Billet (2010), Costa (2019) acrescenta que a capacitação dos servidores públicos ou aprendizagem contínua para os serviços públicos, como o caso do SME, é essencial, pois é por meio deste que os serviços prestados poderão ser aprimorados, sem esquecer que a evolução das carreiras dos profissionais é fomentada.

Portanto, a situação no SME demonstra que a evolução profissional requer políticas de capacitação que sejam duradouras e que se conectem tanto com a estratégia institucional quanto com as obrigações legais.

Subcategoria: Avaliação e evolução

A falta de um sistema claro de avaliação prejudica o acesso da equipa na evolução e reconhecimento dos colaboradores.

“A ausência de métricas de impacto, que dificulta a avaliação de se as capacitações realmente promovem desenvolvimento ou se servem apenas para cumprir requisitos formais”. (Chefias - E4).

“Existe um desafio para garantir que essa oportunidade de acesso seja universal”. (Chefias - E3)

“Os critérios aplicados não são claros ou não garantem equidade no acesso às oportunidades”. E1

Os dados apresentados pelos entrevistados, coincidem com o que Amaral (2014) observou, destacando que a evolução profissional deve ser sempre acompanhada de uma

avaliação contínua subsidiada de mecanismos de avaliação, oferecendo oportunidades de desenvolvimento.

Por este pressuposto, Silva e Xavier (2012) alerta que, o facto de organizações públicas não existir critérios claros e mecanismos precisos de avaliação de desempenho, compromete tanto a transferência como a oportunidade de desenvolvimento do trabalhador.

De nodo geral, a ausência de um sistema avaliação transparente e consistente nas instituições públicas, compromete não apenas a evolução profissional, mas também a motivação e o senso de justiça entre os colaboradores.

Subcategoria: Sustentabilidade e Recursos

A escassez de recursos financeiros e humanos é um desafio recorrente que afeta a implementação de política eficazes.

“À escassez de recursos, tanto financeiros quanto humanos e a ausência de um planeamento estratégico de longo prazo” E2.

“A sobrecarga de trabalho: mesmo quando há cursos disponíveis, muitas vezes não é viável a participação, pois os funcionários não têm substitutos ou cobertura para as suas tarefas diárias”. E4

Esses resultados suportam-se na análise de Pereira (2018), que destaca que a limitação de recursos não se limita apenas a questões financeiras ou de pessoal, como também a falta de uma gestão bem estruturada e sustentável.

Por outro lado, Dutra (2008), salienta também que a falta de planeamento estratégico numa organização transforma oportunidades de desenvolvimento profissional em problemas maiores, como a desmotivação ou estagnação.

Numa visão geral desta categoria, as políticas públicas do SME demonstram esforços na capacitação contínua, mas são limitadas pela falta de avaliação clara, desigualdade no acesso e escassez de recursos, o que compromete o impacto e a sustentabilidade das iniciativas.

Tabela 6 - Critérios de progressão

Categoria	Subcategoria
3. Critérios das Carreiras	1.1 Critérios de evolução
	1.2 Reconhecimento

Fonte: Elaboração Própria

Subcategoria: Critérios de evolução

Com base nas respostas dos entrevistados, a evolução ou progressão geralmente é guiada pelo tempo de serviço, a formação, o desempenho, entre outros, como podemos observar na seguinte citação:

“Os critérios que regem a progressão na carreira incluem o tempo de serviço, a formação acadêmica, a avaliação de desempenho e a participação em cursos”. (Chefias - E2).

“Quanto aos critérios utilizados para a progressão e promoção na carreira dos profissionais de Recursos Humanos no SME, o tempo de serviço é o mais evidente, seguido, em alguns casos, pela titulação acadêmica” (E7).

Os resultados apresentados pelos entrevistados não refletem o pensamento de Chiavenato (2008, citado por Silva & Xavier), destacando que a progressão baseada no tempo de serviço e formação correm o risco de valorizar a permanência em detrimento da inovação.

Já, Amstrong e Taylor (2020), bem como Aguinis e Burgi-Tian (2022), observam que critérios como tempo de serviço, formação acadêmica, avaliação de desempenho, entre outros, reforçam a maturidade profissional e que a progressão esteja alinhada ao mérito e à dedicação contínua.

Portanto, os critérios de evolução do SME, baseados no tempo de serviço e formação valorizam a estabilidade, porém podem limitar a inovação, sendo que estes revelam uma lógica de evolução profissional bastante tradicional. Assim sendo, um modelo mais dinâmico integrar o mérito, aprendizagem contínua e impacto organizacional para promover progressão justa e transformadora.

Subcategoria: Reconhecimento

A falta de sistema ou plano de feedback estruturado e conhecimento formal pelos esforços e resultados contribui para a desmotivação, facto que por muitos entrevistados devem ser melhorados e aplicados, como podemos ver na seguinte citação:

“A implementação de planos de carreira bem estruturados e a criação de um ambiente que favoreça o feedback contínuo e o reconhecimento do mérito, para que eu possa melhorar minha valorização e crescimento profissional no setor de Recursos Humanos do SME”. E8.

“A ausência de concursos internos estruturados e a falta de políticas claras que incentivem o mérito [...]” (E2).

Esses dados assemelham-se com a ideia de Silva e Xavier (2012), que destacam que o reconhecimento de mérito é crucial para motivar os colaboradores e criar um ambiente de trabalho engajado.

Corroborando com Silva e Xavier (2012), Sinisterra et al. (2024), ressalta que o reconhecimento de mérito fortalece a valorização profissional.

De modo geral, os critérios de carreira do SME baseiam-se principalmente no tempo de serviço, formação e desempenho, mas carecem de um sistema estruturado de feedback e reconhecimento dos colaboradores ,e não só, o que gera desmotivação e limita o crescimento profissional.

Tabela 7 - Percepção sobre Evolução Profissional

Categoria	Subcategoria
4. Percepção sobre Evolução Profissional	1.1 Expectativas de crescimento
	1.2 Fatores motivacionais
	1.3 Desafios e barreias

Fonte: Elaboração Própria

Subcategoria: Expectativas de crescimento

Muitos colaboradores expressam expectativas limitadas em relação ao crescimento profissional, muitas vezes devido à falta de oportunidades claras e à rigidez da estrutura de cargos, conforme podemos observar nas seguintes respostas dos entrevistados.

“É que haja oportunidades para crescimento, especialmente com a reestruturação das políticas de gestão de pessoas”. E1

” Espero, ao menos, que haja estabilidade e reconhecimento pelo trabalho que venho realizando, mesmo que a formalização de progressões demore a acontecer”. E2

“Minha expectativa em relação à progressão na carreira é moderada. Acredito que, com dedicação, posso alcançar algum avanço dentro do SME”. E6

Os dados apresentados pelos entrevistados vão de acordo com o pensamento de Candy (1991), que cada profissional é responsável pelo seu próprio desenvolvimento, procurando de forma constante novas experiências e conhecimentos que promovam seu crescimento pessoal e profissional.

Nesta vertente, Billett (2010) salienta que as experiências práticas são essenciais para o crescimento e a transformação contínua dos profissionais, sendo apenas possível quando a própria organização promove o desenvolvimento profissional.

De um ponto de vista geral desta subcategoria, as expectativas de crescimento evidenciam-se como limitadas pela falta de oportunidades e pela rigidez estrutural. Assim sendo, é

necessário integrar o esforço individual dos profissionais com políticas organizacionais que valorizam experiências, aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional efetivo.

Subcategoria: Fatores motivacionais

O reconhecimento formal e o apoio dos colegas e líderes são vistos como cruciais para sustentar a motivação e o engajamento no trabalho.

“O reconhecimento profissional, as oportunidades de aprendizado e o apoio dos colegas e liderança são elementos cruciais que sustentam meu entusiasmo”. E1

“Medidas como incentivo à formação continuada, liberação para cursos e participação em eventos da área ajudariam a promover o crescimento profissional e a retenção de talentos.” (E3).

Em sincronia com os resultados apresentados, Armstrong e Taylor (2020) sublinham que o ambiente de trabalho saudável, propicia aprendizagem e crescimento e motiva o trabalhador.

Do mesmo modo, Mintzberg (2009) ressalta que o reconhecimento profissional gera um engajamento ao trabalhador de forma a que este se sinta mais motivado a exercer as suas atividades e consolidar as suas práticas e conhecimento.

De modo geral, fatores motivacionais destacam-se reconhecimento e apoio institucional, que o engajamento e a satisfação no trabalho.

Subcategoria: Desafios e barreias

A carga burocrática e a falta de clareza nas políticas de promoção e desenvolvimento são barreias significativas para a evolução profissional, gerando descontentamento.

“A falta de atratividade nas carreiras administrativas, especialmente no âmbito do RH, se destaca como um dos maiores entraves”. (Chefias - E3)

“A falta de planos de desenvolvimento bem definidos e a ausência de clareza sobre as oportunidades de promoção complicam o planejamento de carreira dos profissionais”. (Chefias - E4)

“A falta de oportunidades de formação alinhadas às necessidades do setor”, E1

Os resultados apresentados pelos entrevistados assemelham-se com a visão de Lourenço (2020), afirmando que o excesso de formalidades em muitos processos administrativos torna-os lentos e ineficazes, o que prejudica o desempenho e desenvolvimento dos servidores públicos.

Já, Costa (2019), ressalta que a ausência de um plano de desenvolvimento fragiliza a gestão de carreira, comprometendo tanto a motivação individual, quanto crescimento organizacional.

Numa visão geral, a percepção sobre a evolução profissional no SME é marcada por expectativas moderadas de crescimento, sustentadas por fatores motivacionais como reconhecimento e apoio de liderança, mas limitada por barreiras como excesso de burocracia, falta de clareza nas políticas de promoção e escassez de oportunidades alinhadas às necessidades do sector.

A investigação apresentada neste trabalho foi feita com um foco cuidadoso na análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2018).

O processo começou com a fase de pré-análise, onde as entrevistas foram transcritas na íntegra e examinadas em detalhe. Nesta fase, o pesquisador teve a oportunidade de obter uma visão geral do material, identificar padrões recorrentes e ressaltar pontos importantes que ajudam na compreensão da carreira profissional no SME.

Depois disso, a etapa seguinte consistiu na exploração dos dados, que foram organizados e codificados. Os indicadores de análise foram desenvolvidos com base nos objetivos específicos do estudo, resultando em categorias temáticas principais: evolução da carreira, políticas públicas, critérios de carreira e percepções sobre o desenvolvimento profissional. Cada uma dessas categorias foi fracionada em subcategorias, como estagnação, ausência de planos de desenvolvimento, barreiras à mobilidade, capacitação e reconhecimento, assegurando que a apresentação dos resultados fosse clara e lógica.

Essa classificação utilizou tanto abordagens indutivas quanto dedutivas, respeitando as evidências recolhidas no campo e as teorias ligadas à gestão de carreira e ao desenvolvimento profissional.

Finalmente, a análise dos resultados incluiu a comparação dos achados com a literatura atual e com as legislações em vigor. Por exemplo, a estagnação relatada pelos entrevistados confirma as observações feitas por Dutra e Chiavenato, que já haviam apontado que a escassez de oportunidades para crescimento gera desmotivação e reduz o engajamento. Também foi notada uma discordância entre a prática atual e a Lei n.º 22/22, que defende a progressão por mérito, mobilidade e formação contínua.

A promoção com base no tempo de serviço destaca a tensão entre as práticas atuais e o que Aguinis e Burgi-Tian sugerem, enfatizando a necessidade de sistemas de avaliação meritocrática.

Por outro lado, também foram encontrados alguns resultados positivos. A capacitação e desenvolvimento, mesmo que limitados, encontram respaldo nas teorias de Hargreaves e Fullan et al., (1992), que ressaltam a relevância da aprendizagem contínua para fortalecer as instituições. Além disso, a existência da Escola Nacional de Migração (ENAMI) demonstra uma sinergia com a ideia de formação contínua prevista na Lei n.º 22/22, reforçando esforços institucionais para atender às exigências teóricas e normativas.

Dessa forma, a análise de conteúdo não apenas organizou os discursos, mas também ajudou a conectar experiências práticas com teorias e normas, revelando tanto progresso quanto desafio. O diagnóstico revela uma desconexão entre as orientações da legislação e da literatura, que promovem a meritocracia, a mobilidade, políticas de carreira estruturadas e feedback contínuo, e a situação atual no SME, que é marcada por estagnação, promoções automáticas e restrições no sistema.

Outrossim, a análise revela diferenças entre chefias e trabalhadores, enquanto as chefias privilegiam critérios formais como tempo de serviço e formação, os trabalhadores sentem estagnação, falta de reconhecimento e baixa clareza nas oportunidades de crescimento ou evolução profissional. Por outra, os objetivos foram alcançados revelando que, embora existam políticas de capacitação, a evolução profissional no SME ainda é marcada por práticas tradicionais e distantes da meritocracia defendida pela legislação angolana, facto que evidencia a necessidade de maior alinhamento entre normas, gestão de carreiras e experiências reais dos colaboradores.

Conclusão

A pesquisa sobre a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos do Serviço de Migração e Estrangeiros (SME) em Angola trouxe uma compreensão significativa, através da análise empírica, do referencial teórico e das normas vigentes, sobre como as carreiras evoluem dentro dessa instituição. Durante o estudo, foram identificadas dificuldades, restrições e iniciativas que obtiveram sucesso, o que possibilitou responder à questão inicial e medir até que ponto os objetivos foram alcançados.

Analisar a evolução profissional dos funcionários de Recursos Humanos do SME em Angola foi o objetivo geral e cumpriu-se, pois o estudo forneceu uma visão clara sobre o desenvolvimento profissional no SME, ressaltando as deficiências e os avanços realizados.

Com relação aos objetivos específicos da pesquisa, procuramos compreender: (1) as políticas públicas e institucionais analisadas representam um primeiro passo para a formação contínua, mas precisam de avaliações e de um suporte de longo prazo; (2) nas carreiras do SME existem regras formais para avanço, mas na prática, a progressão é sobretudo ligada ao tempo de serviço e a práticas que não são claras, o que prejudica a valorização por mérito; (3) a visão dos funcionários entrevistados indica expectativas medianas, frequentemente limitadas pela falta de clareza e pela rigidez das estruturas, mesmo que influenciadas por motivos como o reconhecimento e o apoio dos líderes; e (4) a opinião dos chefes de departamentos entrevistados aponta a ausência de critérios claros e justos, destacando como principais obstáculos a burocracia, a falta de recursos e a carência de planos de desenvolvimento que satisfaçam as necessidades do setor.

O presente estudo fundamentou-se em três eixos centrais, desenvolvimento profissional, evolução profissional e administração pública. Para tal, adotou-se uma abordagem qualitativa, de carácter exploratório e descritivo, estrutura de um estudo de caso. Ainda, recorreu-se à análise documental e a entrevistas semiestruturadas, aplicadas a uma amostra por conveniência, cujos resultados foram tratados por análise de conteúdo, possibilitando compreender percepções, práticas institucionais e tendências relativas à evolução profissional dos Recursos Humanos no SME.

Os resultados obtidos pela análise documental indicam um processo burocrático de organização das carreiras a par da necessidade de desenvolver sistemas de progressão fundados no mérito. No mesmo sentido a análise de conteúdo indicia a importância das organizações para desenvolverem normas de gestão de pessoas com critérios definidos, avaliações de desempenho, trajetórias de carreira distintas e incentivo à mobilidade interna. Essas ações são fundamentais não só para promover o crescimento dos funcionários, mas

também para assegurar maior eficiência, inovação e qualidade nos serviços públicos da Administração Pública de Angola.

Portanto, é possível concluir que o progresso profissional no SME ocorre de forma desigual: apesar da existência de algumas práticas iniciais que valorizam a formação, ainda predominam métodos tradicionais e pouco meritocráticos para a promoção, que estão aquém das tendências modernas de administração de carreiras e das exigências legais.

Entre os desafios mais significativos, apontados pelos entrevistados, destaca-se a estagnação, percebida como a permanência prolongada em certas categorias, a par da falta de planos claros para crescimento na carreira. Paralelamente aponta-se a presença de obstáculos que dificultam a mobilidade interna e um sistema de promoções que depende principalmente do tempo de serviço e de recomendações, ignorando a importância do mérito e da performance.

Além disso, a falta de recursos financeiros e humanos, juntamente com a ausência de uma avaliação prática dos resultados das políticas de formação, cria um ambiente desmotivador, que se corporiza numa sensação de injustiça e desperdício do potencial humano.

Como limitação da presente pesquisa importa referir que, o número de entrevistados foi reduzido o que limitou a robustez da análise e das conclusões a que chegamos. Outro aspeto que foi a falta de disponibilidade dos entrevistados na hora e local marcado, o que levou ao adiamento da realização das entrevistas, sentimos igualmente como limitação a rejeição para gravação das entrevistas, o que seria útil para transcrição direta e análise pormenorizada.

Concluimos a nossa investigação sugerindo que, em pesquisas futuras seja alargada a base de entrevistados, no sentido de captar o maior número de elementos para a discussão empírica, bem como a inclusão de técnicos de recursos humanos de outros direções províncias, isso é, para maior representatividade e diversidade no estudo.

Referências Bibliográficas

- Abreu, A. C. D., Hellou, A. R. H., Fialho, F. A. P. (2013). *Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público*. Cadernos EBAPE.BR. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000400009>. Consultado aos 17 de Dezembro de 2024.
- Achor, S. (2010). *Os Sete Princípios da Psicologia Positiva que Impulsionam o Sucesso e o Desempenho no Trabalho*. Nova Iorque: Crown Business.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2022). *As avaliações de desempenho estão mortas, viva a gestão de desempenho!* Management & Business Review. Disponível em: <https://hermanaguinis.com/pdf/MBRlonglivepm.pdf>. Consultado aos 26 de Agosto de 2025.
- Amaral, D. F. do. (2014). *Curso de direito administrativo* (4ª ed., Vol. I). Coimbra: Almedina.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Gestão de Recursos Humanos: A Prática Profissional* (15ª ed.). Editora Saraiva.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *A Carreira Sem Fronteiras: Um Novo Princípio de Emprego para uma Nova Era Organizacional*. Oxford University Press.
- Arthur, MB (2020). *A carreira sem fronteiras: um novo princípio de emprego para uma nova era organizacional*. Oxford: Imprensa da Universidade de Oxford.
- Bardin, L. (2018). *Análise de Conteúdo* (5ª ed.). Edições 70.
- Baruch, Y. (2004). *Transformando Carreiras: De Caminhos de Carreira Lineares a Caminhos Multidirecionais*. Career Development International.
- Billett, S. (2010). *Aprender na prática: Modelos, tradições, orientações e abordagens*. Springer.
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (Eds.) (2014). *O Manual de Oxford sobre a Responsabilidade Pública*. Oxford: Imprensa da Universidade de Oxford.
- Campos, R. (2021). *Gestão Pública Moderna: Eficiência e Transparência no Setor Público*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Candy, P. C. (1991). *Auto-Direcção para a Aprendizagem ao Longo da Vida: Um Guia Abrangente para a Teoria e Prática*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Capita, B. J. D. S. (2012). *Administração pública local da República de Angola e o e-Government: Proposta de um portal municipal* (Dissertação). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5624/1/master_jorge_santos_capita.pdf. Consultado aos 16 de Dezembro de 2024.

- Cellard, A. (2008). *A análise documental*. In J. Poupart et al. (Orgs.), *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4ª ed.). Elsevier.
- Costa, A. (2019). *A Transparência na Administração Pública Contemporânea*. Porto: Almedina.
- Coutu, D. L. (2002). *Como a Resiliência Funciona*. Revista Harvard Business.
- Creswell, J. W. & Creswell, D. (2018). *Desenho de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos* (5ª ed.). SAGE Publicações.
- Di Pietro, M. S. Z. (2015). *Direito Administrativo Contemporâneo*. São Paulo: Atlas.
- Du Gay, P. (2000). *Em Louvor à Burocracia: Weber, Organização, Ética*. SAGE Publications.
- Dutra, J. S. (2008). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas. Disponível em: <https://blog.fep.edu.br/gestao-de-carreiras-evolucao-profissional/>. Consultado aos 20 de Dezembro de 2024.
- Dweck, C. S. (2006). *Mentalidade: A Nova Psicologia do Sucesso*. Nova Iorque: Random House.
- Eraut, M. (2004). *Aprendizagem Informal no Local de Trabalho*. Estudos em Educação Continua.
- Eraut, M. (2004). *Desenvolvendo conhecimento e competência profissional*. Routledge.
- Fernandes, J. (2019). *Metodologia da Investigação Científica*. 2.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fernando, E. (2023). *Revisitando os princípios da administração pública angolana. Ciclo de webinars de promoção do enaptss – 2023*. Disponível em: <https://enaptss.maptss.gov.ao/wp-content/uploads/2023/05/Apresentacao-WEBINAR-Dr.-Edmio-Fernando.pdf>. Consultado aos 19 de Dezembro de 2024.
- Fiorini, M. C., Bardagi, M. P., & Silva, N. (2016). *Adaptabilidade de carreira: paradigmas do conceito no mundo do trabalho contemporâneo*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.3.676>. Consultado aos 19 de Dezembro de 2024.
- Fiorini, P., Griffiths, T. L., & Steyvers, M. (2016). *Avanços em Sistemas de Processamento de Informação Neural 29 (NIPS 2016)*. Barcelona: Curran Associates.
- Fonseca, M. C. (2019). *Gestão Pública e Desenvolvimento em Angola*. Luanda: Edições Universitárias.

Fonseca, P. J. M. da. (2008). *A importância da formação profissional contínua nas empresas portuguesas* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/643/1/Paulo%20Fonseca.pdf>. Consultado aos 13 de Março de 2025.

Fortin, MF. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Universidade de Montreal. Lusodidacta.

Gerardo, A. S. F. (2020). *A nova gestão pública em Portugal: A perceção dos dirigentes públicos* (Dissertação de Mestrado). Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em <https://www.iscte-iul.pt/tese/9463>. Consultado aos 19 de Dezembro de 2024.

Gil, A. C. (2017). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (7ª ed.). Atlas.

Gil, A. C. (2019). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (7ª ed.). Atlas.

Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional: Por Que Ela Pode Importar Mais do Que o QI*. Nova Iorque: Bantam Books.

Gomes, P. J. A. (2021). *O papel dos cidadãos na Nova Administração Pública e o desempenho das Forças Armadas portuguesas* (Tese de Doutoramento). Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/22622>. Consultado aos 20 de Dezembro de 2024.

Governo de Angola. A História do SME. Portal Governo de Angola. Disponível em: https://www.sme.gov.ao/historia/?utm_ Consultado aos 20 de Dezembro de 2024.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Gestão de Carreira*. Thousand Oaks: Publicações Sage.

Greenhaus, JH, Callanan, GA e Godshalk, VM (2022). *Gestão de Carreira* (6.ª ed.). Thousand Oaks: Publicações Sage.

Hall, D. T. (2002). *Carreiras Dentro e Fora das Organizações*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Hall, D. T. (2004). *A Carreira Proteana: Uma Jornada de Um Quarto de Século*. Journal of Vocational Behavior.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (1992). *Compreendendo o desenvolvimento do professor*. Teachers College Press.

Hood, C. (1991). *Uma Gestão Pública para Todas as Estações?* Administração Pública.

- Kram, K. E. (1985). *Mentoria no Trabalho: Relações de Desenvolvimento na Vida Organizacional*. Glenview: Scott Foresman.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2021). *Fundamentos de metodologia científica* (8.^a ed). São Paulo: Atlas.
- Lourenço, A. D. (2020). *A modernização da Administração Pública em Angola: desafios e oportunidades*. Luanda: Edições Maianga.
- MAPTSS- Gabinete da Secretária de Estado da Administração Pública. (2023). *Perfil de competências genéricas dos funcionários da administração pública*. Luanda.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). *A Segunda Onda da Governança na Era Digital: Um Quase-Paradigma para o Governo na Web*.
- Marras, J. P. (2017). *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. Saraiva Educação SA.
- Matias, P. J. (2008). *Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Consultado aos 10 de dezembro de 2024.
- Meirelles, H. L. (2016). *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros Editores.
- Mendes, P. (2015). *História da Administração Pública em Angola: Da colonização à actualidade*. Lisboa: Almedina.
- Mintzberg, H. (1979). *A Estruturação das Organizações: Uma Síntese da Pesquisa*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Gerenciando*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Motta, C. C. (2005). *Avaliação de desempenho* (Trabalho de fim de curso). Centro Universitário de BRASÍLIA – UniCEUB FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/186335962.pdf>. Consultado aos 13 de Março de 2025.
- Neto, L. C. Q. (2019). *Administração pública de resultados: Evolução, procedimento, princípios orientadores e controle* (Dissertação de mestrado). Disponível em: https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/40783/1/ulfd140527_tese.pdf. Consultado aos 12 de Dezembro de 2024.
- Neto, M. (1997). *Padrões de Crescimento e Mudança Estrutural da Economia Angolana*. D.C.: The World Bank.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventando o Governo: Como o Espírito Empreendedor Está Transformando o Sector Público*. Nova Iorque: Addison-Wesley

- Parse, R. (1996). *Construindo conhecimento através da pesquisa qualitativa: O caminho menos percorrido*. Nursing Science Quarterly.
- Pereira, F. A. (2018). *Administração Pública e Reforma do Estado: Estratégias para Angola*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, M. (2001). *Técnicas de Expressão Escrita: Regras, Exercícios e Exemplos*. Presença.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Editorial Presença.
- República de Angola (2017). Decreto Presidencial n° 189/17, de 18 de Agosto: A estrutura orgânica do Serviço de Migração e Estrangeiros.
- Rocha, C. S. S. (2018). *O estudo da formação profissional como um meio de desenvolvimento de competências: Estudo de caso numa academia de formação* (Dissertação de mestrado). Lisboa: ISCTE Business School. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18292/1/master_catia_santos_rocha.pdf. Consultado aos 13 de Março de 2025.
- Sambo, S. M. (2021). *A profissionalização e o processo de formação na administração pública: Caso de Angola* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISCSP- Universidade de Lisboa.
- Santos, J., & Carvalho, P. (2021). *Avaliação de Desempenho na Administração Pública em Angola*. Luanda: Imprensa Nacional.
- Savickas, M. L. (2005). *A Teoria e a Prática da Construção de Carreira*. In S. Brown & R. Lent. *Desenvolvimento de Carreira e Aconselhamento: Colocando Teoria e Pesquisa em Prática*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Schein, E. (1996). *Âncoras de carreira revisitadas: implicações para o desenvolvimento de carreira no século XXI*. Academy of Management Executive, Disponível em: <file:///C:/Users/Robert/Downloads/Dialnet-AGeracaoYESuasAncorasDeCarreira-7853953.pdf>. Consultado aos 13 de Janeiro de 2025.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura Organizacional e Liderança*. 4ª edição. São Francisco: Jossey-Bass.
- Serafim, J. F. A. (2007). *Processos de formação contínua - limitações e eficácia em contextos de 1ºciclo*. Algarve: Revista Sapientia. Disponível em: <https://sapientia.ualg.pt/server/api/core/bitstreams/0be08919-4e99-4673-b194-e41ee3ae1712/content>. Consultado aos 13 de Março de 2025.
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez editora.

- Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). *O papel da formação ou do desenvolvimento profissional contínuo na manutenção do emprego atual: uma revisão sistemática*. Healthcare (Basel).
- Silva, M. G., Xavier, T. C. (2012). *A importância da avaliação de desempenho nas organizações*. Anápolis: Instituto Superior de Educação Especialização em Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/11/ARTIGO-MARTA-E-TACIANA.pdf>. Consultado aos 13 de Março de 2025.
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). *Conectando os ganhos e resultados organizacionais: uma revisão sistemática da relação entre gestão de talentos, engajamento dos empregados e intenção de rotatividade*. *Frontiers in Psychology*.
- SME. (2025). Missão. Serviço de Migração e Estrangeiros. Disponível em: <https://www.sme.gov.ao/ao/sobre/servico-de-migracao-e-estrangeiros-sme/>. Consultado aos 18 de Setembro de 2025.
- Thiollent, M. (2011). *Metodologia da pesquisa ação*. São Paulo: Cortez.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *Habilidades do Século XXI: Aprendendo para a Vida em Nossos Tempos*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Vergara, S. C. (2019). *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (17ª ed.). Atlas.
- Vergara, S. constant. (2006). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração* (7.ed.), São Paulo: Atlas.
- Weber, M. (1978). *Economia e Sociedade: Um Esboço da Sociologia Interpretativa*. Berkeley: University of California Press.
- Weber, M. (1947). *A Teoria da Organização Social e Económica*. Nova Iorque/Londres: Free Press & Collier Macmillan.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching para Performance: Desenvolvendo o Potencial Humano e o Propósito*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planeamento e Métodos* (4ª ed). Bookman.
- Yin, R. K. (2018). *Pesquisa e aplicações de estudos de caso* (6ª ed.). SAGE.

Apêndices

Apêndice nº 1 - Guiões de entrevistas e a sua relação com os objetivos

Guião dirigido aos trabalhadores

Objetivos	Questões de Investigação	Suporte Teórico
1. Analisar as políticas públicas e institucionais adotadas pelo SME para o desenvolvimento dos Recursos Humanos.	<p>1. Na sua perspetiva, quais são as principais políticas públicas e institucionais adotadas pelo SME para a capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores?</p> <p>2. De que forma as políticas institucionais do SME influenciam a qualificação e a progressão profissional dos trabalhadores?</p> <p>3. Quais desafios que o SME enfrenta na implementação dessas políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos?</p>	<p>Fonseca, M. C. (2019). <i>Gestão Pública e Desenvolvimento em Angola</i>. Luanda: Edições Universitárias.</p> <p>Pereira, F. A. (2018). <i>Administração Pública e Reforma do Estado: Estratégias para Angola</i>. Lisboa: Edições Sílabo.</p> <p>Sambo, S. M. (2021). <i>A profissionalização e o processo de formação na administração pública: Caso de Angola</i> (Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISCSP- Universidade de Lisboa.</p>
2. Compreender os obstáculos e potencialidades no percurso de carreira dos trabalhadores do setor de Recursos Humanos do SME.	<p>4. Do que conhece, quais são as principais categorias e níveis de carreira existentes para os funcionários do setor de Recursos Humanos do SME?</p> <p>5. Quais são os critérios utilizados para a progressão e promoção na carreira dos profissionais de Recursos Humanos?</p>	<p>Dutra, J. S. (2008). <i>Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea</i>. São Paulo: Atlas. Disponível em: https://blog.fep.edu.br/gestao-de-carreiras-evolucao-profissional/. Consultado aos 20 de Dezembro de 2024.</p> <p>Schein, E. (1996). <i>Âncoras de carreira revisitadas: implicações para o desenvolvimento de carreira no século XXI</i>. Academy of Management Executive, Disponível em: file:///C:/Users/Robert/Downloads/Dialnet-</p>

Objetivos	Questões de Investigação	Suporte Teórico
	<p>no SME?</p> <p>6. Que desafios/obstáculos encontra no desenvolvimento da sua carreira no SME?</p> <p>7. Que medidas considera que são necessárias para melhorar a sua valorização e crescimento profissional no setor de Recursos Humanos do SME?</p>	<p>AGeracaoYESuasAncorasDeCarreira-7853953.pdf. Consultado aos 13 de Janeiro de 2025.</p> <p>Schein, E. H. (2010). <i>Cultura Organizacional e Liderança</i>. 4ª edição. São Francisco: Jossey-Bass.</p>
<p>3. Explorar as expectativas, motivações e percepções dos trabalhadores sobre o seu futuro profissional no SME.</p>	<p>8. Qual é a sua expectativa de progressão na carreira?</p> <p>9. Quais são os fatores determinantes para a sua motivação e desejo de evoluir profissionalmente no SME?</p>	<p>Dweck, C. S. (2006). <i>Mentalidade: A Nova Psicologia do Sucesso</i>. Nova Iorque: Random House.</p> <p>Goleman, D. (1995). <i>Inteligência Emocional: Por Que Ela Pode Importar Mais do Que o QI</i>. Nova Iorque: Bantam Books.</p> <p>Achor, S. (2010). <i>Os Sete Princípios da Psicologia Positiva que Impulsionam o Sucesso e o Desempenho no Trabalho</i>. Nova Iorque: Crown Business.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Guião dirigido às chefias

Objetivos	Questões de Investigação	Suporte Teórico
<p>1. Analisar as políticas públicas e institucionais adotadas pelo SME para o desenvolvimento dos Recursos Humanos.</p>	<p>1. Pode descrever as políticas públicas e institucionais adotadas pelo SME para a capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores?</p> <p>2. De que forma essas políticas institucionais do SME contribuem para a qualificação e a progressão profissional dos trabalhadores?</p> <p>3. Que desafios encontra na implementação das políticas de desenvolvimento dos Recursos Humanos no SME?</p>	<p>Fonseca, M. C. (2019). <i>Gestão Pública e Desenvolvimento em Angola</i>. Luanda: Edições Universitárias.</p> <p>Pereira, F. A. (2018). <i>Administração Pública e Reforma do Estado: Estratégias para Angola</i>. Lisboa: Edições Sílabo.</p> <p>Sambo, S. M. (2021). <i>A profissionalização e o processo de formação na administração pública: Caso de Angola</i> (Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISCSP- Universidade de Lisboa.</p>
<p>2. Caracterizar as carreiras dos funcionários do setor de Recursos Humanos do SME.</p>	<p>4. Quais são as principais categorias e níveis de carreira existentes para os funcionários do setor de Recursos Humanos do SME?</p> <p>5. Quais são os critérios utilizados para progressão e promoção na carreira dos profissionais de Recursos Humanos no SME?</p> <p>6. Quais são os principais desafios enfrentados na gestão das carreiras dos trabalhadores do setor</p>	<p>Dutra, J. S. (2008). <i>Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea</i>. São Paulo: Atlas. Disponível em: https://blog.fep.edu.br/gestao-de-carreiras-evolucao-profissional/. Consultado aos 20 de Dezembro de 2024.</p> <p>Hall, D. T. (2002). <i>Carreiras Dentro e Fora das Organizações</i>. Thousand Oaks: SAGE Publications.</p> <p>Hall, D. T. (2004). <i>A Carreira Proteana: Uma Jornada de Um Quarto de Século..</i> Journal of Vocational Behavior.</p>

Objetivos	Questões de Investigação	Suporte Teórico
	<p>de Recursos Humanos do SME?</p> <p>7. Que medidas podem ser implementadas para melhorar a valorização e crescimento profissional dos trabalhadores do setor de Recursos Humanos no SME?</p>	
<p>3. Compreender a perceção das chefias sobre os critérios necessários para a evolução profissional dos trabalhadores do SME.</p>	<p>8. Quais são os critérios considerados no SME para a evolução profissional dos trabalhadores?</p> <p>9. De que forma os critérios de progressão na carreira são comunicados e aplicados na prática no SME?</p> <p>10. Que desafios identifica no processo de promoção e progressão dos trabalhadores no SME?</p>	<p>Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). <i>Gestão de Carreira..</i> Thousand Oaks: Publicações Sage.</p> <p>Greenhaus, JH, Callanan, GA e Godshalk, VM (2022). <i>Gestão de Carreira</i> (6.ª ed.). Thousand Oaks: Publicações Sage.</p> <p>Sambo, S. M. (2021). <i>A profissionalização e o processo de formação na administração pública: Caso de Angola</i> (Dissertação de Mestrado). Lisboa: ISCSP- Universidade de Lisboa.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice nº 2 - Sinopse das entrevistas

Categorias	Citações
Evolução profissional no SME	<p>“A Evolução profissional, em teoria, seguem uma escala que leva em conta o tempo de serviço e, em alguns casos, a titulação. [...]” E4</p> <p>“O principal desafio que percebo é a estagnação funcional. Mesmo com dedicação, formação e bons resultados, as oportunidades de crescimento na carreira são extremamente limitadas” (E3).</p> <p>“É necessário implementar um plano de desenvolvimento de carreira [...]” (E5)</p> <p>“Além da rigidez nos planos de carreira e da falta de uma progressão meritocrática efetiva” (Chefias- E3).</p>
Políticas públicas	<p>“O SME tem implementado diversas políticas públicas e institucionais direcionadas à capacitação contínua e ao desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores [...]” Chefias-E1.</p> <p>“Têm sido implementadas iniciativas como a institucionalização de práticas formativas, a criação de centros de formação[...]” (Chefias - E2)</p> <p>“O SME tem-se esforçado para consolidar políticas de capacitação, especialmente por meio de parcerias com instituições de ensino e da oferta de formações pontuais. No entanto, ainda carece de uma política mais robusta, que inclua planejamento de médio e longo prazo e que una as necessidades institucionais ao desenvolvimento das competências dos servidores [...]. Falta um diagnóstico atualizado sobre as lacunas de capacitação e uma gestão integrada do conhecimento, o que enfraquece os investimentos em recursos humanos”. E7.</p>
Caraterização das carreiras	<p>“A estrutura de carreira do setor de Recursos Humanos (RH) no Sistema Municipal de Educação (SME) é definida de acordo com as diretrizes do plano de cargos e salários do município, abrangendo, de modo geral, três níveis principais: analistas (nível superior), técnicos (nível médio/técnico) e assistentes administrativos. Os analistas desempenham funções de maior complexidade, focando no planejamento estratégico e na gestão de políticas de pessoal”, Chefias-E2</p> <p>“Quanto aos critérios utilizados para a progressão e promoção na carreira dos profissionais de Recursos Humanos no SME, o tempo de serviço é o mais evidente, seguido, em alguns casos, pela titulação acadêmica [...]” (E7).</p>

	<p>“A ausência de concursos internos estruturados e a falta de políticas claras que incentivem o mérito [...]” (E2).</p> <p>“O modelo de carreira é bastante rígido, com escassos mecanismos de avaliação de desempenho ou reconhecimento das competências adquiridas ao longo do tempo [...] Uma política mais integrada, que considerasse mérito, titulação e desempenho, poderia gerar resultados mais positivos e aumentar a motivação dos trabalhadores”. E6.</p>
<p>Percepção sobre a evolução profissional</p>	<p>“Alguns servidores conseguem aproveitar as oportunidades [...] outros enfrentam barreiras de acesso, como carga horária excessiva e falta de suporte técnico.” E2 aqui a letra é diferente da coluna acima</p> <p>“Medidas como incentivo à formação continuada, liberação para cursos e participação em eventos da área ajudariam a promover o crescimento profissional e a retenção de talentos.” (E3).</p> <p>“Processos de avaliação são apenas formais [...] cursos exigidos não se alinham com as competências necessárias.” E4</p>

Fonte: Elaboração Própria