



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

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS**  
**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO**  
**INTERNO NO ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NA**  
**ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DA CAÁLA (2025)**

**AUTORA: CECÍLIA EVA SAMBONGO PULAPULA**

**DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D.**

**HUAMBO, 2025**

# A INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO NO ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DA CAÁLA (2025)

Cecília Eva Sambongo Pulapula<sup>1</sup> – ISPSN

## RESUMO

No presente estudo, contextualizou-se o ambiente da Administração Municipal da Caála, marcado pela necessidade de otimizar os processos de mobilidade interna e pela busca de maior engajamento dos servidores públicos. O objectivo geral foi avaliar de que forma o recrutamento interno influenciou o engajamento dos colaboradores, contemplando dimensões como transparência, comunicação de vagas, feedback, desenvolvimento de carreira e indicadores de vigor, dedicação e absorção, orientado pela pergunta de partida: De que maneira a percepção de justiça e clareza nos critérios do recrutamento interno influencia o comprometimento dos servidores com a Administração Municipal da Caála? Para tanto, adotou-se metodologia mista, na qual se aplicou inquérito por questionário estruturado com a participação de 11 servidores de diferentes níveis hierárquicos. Os dados foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva e interpretação gráfica, confrontando os resultados com a fundamentação teórica de autores de referência. Os achados revelaram que, de modo geral, os participantes reconheceram a transparência do processo selectivo interno e a divulgação equitativa de oportunidades, o que corroborou o fortalecimento do clima de justiça organizacional. Identificou-se, porém, lacunas na oferta de feedback construtivo e na existência de programas de capacitação vinculados às promoções, factores que, segundo a teoria de capital humano, são cruciais para sustentar a performance pós-seleção. Concluiu-se que o recrutamento interno promoveu engajamento e retenção de talentos, mas demandou aprimoramentos em mecanismos de retorno e formação contínua. Recomendaram-se, de forma velada, o estabelecimento de rotinas sistemáticas de feedback em todas as etapas, a implementação de plataforma digital para notificação imediata de vagas, a formalização de planos de treinamento atrelados às promoções internas.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Recrutamento Interno. Retenção de Talento. Administração Pública.

## ABSTRACT

In this study, the environment of the Municipal Administration of Caála was contextualized, marked by the need to optimize internal mobility processes and the search for greater engagement of public servants. The overall objective was to assess how internal recruitment influenced employee engagement, encompassing dimensions such as transparency, job postings, feedback, career development, and indicators of vigor, dedication, and absorption. To this end, a mixed methodology was adopted, in which a structured questionnaire survey was applied with the participation of 11 employees from different hierarchical levels. The data were tabulated and analyzed using descriptive statistics and graphical interpretation, comparing the results with the theoretical basis of reference authors. The findings revealed that, in general, participants recognized the transparency of the internal selection process and the equitable dissemination of opportunities, which corroborated the strengthening of the climate of organizational justice. However, gaps were identified in the provision of constructive feedback and in the existence of training programs linked to promotions, factors that, according to human capital theory, are crucial to sustaining performance after selection. It was concluded that internal recruitment promoted engagement and talent retention, but required improvements in feedback mechanisms and ongoing training. They recommended, in a veiled manner, the establishment of systematic feedback routines at all stages, the implementation of a digital platform for immediate notification of vacancies, and the formalization of training plans linked to internal promotions.

**Keywords:** Recruitment. Internal Recruitment. Talent Retention. Public Administration.

---

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

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo demanda práticas inovadoras e estratégicas na gestão de pessoas para assegurar a competitividade e a eficiência institucional. Nesse contexto, o processo de recrutamento interno tem se destacado como ferramenta importante para reforçar o engajamento dos colaboradores, sobretudo na administração pública, onde os desafios da burocracia e das limitações orçamentárias frequentemente impõem restrições à implementação de modelos tradicionalmente utilizados no setor privado (Santos & Almeida, 2019).

A compreensão do cenário organizacional contemporâneo demanda uma análise aprofundada de dois conceitos fundamentais voltados ao Recrutamento Interno e a Engajamento dos colaboradores.

O Decreto Presidencial nº 112/24 de 17 de Maio no seu artigo 4º na alínea a) define Recrutamento como conjunto de operações e formalidades que têm por objectivo satisfazer as necessidades de pessoal apresentada pelo respectivo organismo, pondo a sua disposição candidatos qualificados necessários a realização das suas atribuições.

O Recrutamento Interno é definido como processo de selecção e promoção de talentos já inseridos na organização, no sentido de aprimorar o desenvolvimento de carreira e a valorização dos profissionais que já demonstram afinidade com a cultura organizacional. Essa prática não só estimula a motivação dos colaboradores ao oferecer oportunidades de crescimento, mas também fortalece a continuidade dos projectos e a integração das Equipas, factores essenciais para eficiência dos serviços públicos (Santos e Pereira,2023).

Por outro lado, o engajamento dos colaboradores refere-se ao nível de comprometimento emocional e comportamental dos funcionários com as suas funções e com os objectivos da organização. Este conceito vai além da mera satisfação no trabalho, incorporado a identificação com valores institucionais e a disposição para contribuir proactivamente para o alcance de metas comuns.

Oliveira (2022) destaca que a promoção do engajamento está directamente ligada a factores como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente organizacional que estimule a participação activa e a inovação.

Recentes estudos têm apontado para importância de processos selectivos internos bem estruturados na promoção do sentimento de pertencimento e na valorização dos funcionários. Segundo Oliveira (2022), a transparência e a equidade no acesso as oportunidades de crescimento profissional são factores determinantes para aumentar o engajamento e a satisfação dos servidores públicos. Da mesma forma, Santos e Pereira (2023) ressaltam que a implementação de políticas internas de mobilidade e desenvolvimento pode reduzir a

rotatividade e fomentar uma cultura organizacional mais colaborativa e comprometida com objetivos institucionais.

A relevância do tema se justifica pela crescente necessidade de atrair, desenvolver e reter talentos em ambientes caracterizados por regras rígidas e por contextos de alta competitividade, mesmo dentro do setor público.

Estudos recentes, como os de Oliveira (2022), Santos e Pereira (2023), evidenciam que melhoria dos processos de Recrutamento Interno pode influenciar directamente na produtividade e na satisfação do servidores público, abrindo o espaço para nova pesquisas e debates que possam contribuir para o avanço do conhecimento na área de Administração Pública de Recursos Humanos. Assim, o presente Estado da Arte se estrutura para abordar os principais estudos, modelos teóricos e evidências empíricas que elucidam os mecanismos e resultados do Recrutamento Interno, especialmente no contexto da Administração Pública, em concreto na Administração Municipal da Caála.

A justificativa do presente estudo fundamenta-se na necessidade de compreender e aprimorar os processos internos em Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, para contribuir tanto para eficiência organizacional quanto para o fortalecimento do engajamento dos funcionários. Em cenário de constantes transformações e demandas por maior transparência e inovação, a adopção de práticas de recrutamento interno bem estruturadas pode representar uma estratégia decisiva para melhoria dos serviços públicos.

Oliveira (2022) ressalta “a transparência e a equidade no acesso as oportunidades de crescimento são fundamentais para construção de uma cultura organizacional sólida e engajada”.

Portanto, a pesquisa justifica-se pela capacidade de gerar conhecimentos relevantes que possam contribuir para a transformação das práticas administrativas no sector público, com foco na Administração Municipal da Caála, no sentido de promover um ambiente organizacional que valorize o desenvolvimento profissional dos servidores e, consequentemente, a qualidade dos serviços prestados a população.

Diante desse contexto, torna-se imperativo investigar como os aspectos relacionados ao recrutamento interno, desde os critérios e procedimentos selecção até a comunicação de resultados primado no Decreto Presidencial nº 112/24, e como influenciam no engajamento dos colaboradores na Administração Pública.

Assim, pretendemos responder ao seguinte problema De que forma o Recrutamento Interno influencia no engajamento dos Funcionário na Administração Municipal da Caála?

A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: Quais são os principais factores do processo de Recrutamento Interno que influenciam o engajamento dos colaboradores na Administração Municipal da Caála? Como a implementação de práticas de Recrutamento Interno pode aprimorada para fomentar um ambiente organizacional mais engajador? De que maneira a percepção de justiça e clareza nos critérios do recrutamento interno influencia o comprometimento dos servidores com a Administração Municipal da Caála?

Para dar resposta ao nosso problema levantamos os seguintes objectivos que conduzirão ao nosso estudo.

O objetivo geral da pesquisa visa compreender a influência do processo de recrutamento interno no engajamento dos colaboradores na administração pública, de concreto, na Administração Municipal da Caála. Este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos:

1. Estudar os factores críticos do processo de Recrutamento Interno na Administração Municipal da Caála;
2. Analisar a percepção dos funcionários quanto a transparência e equidade dos processos internos na Administração da Caála;
3. Propor estratégias para optimização do recrutamento interno visando o aumento engajamento dos funcionários na Administração Municipal da Caála.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver o trabalho, consistiu em uma abordagem Mista, uma vez que procura estimar, em quantidade, e perceber de forma subjectiva como o processo de Recrutamento Interno pode influenciar o engajamento dos funcionários na Administração Municipal da Caála. A pesquisa também possui carácter descritivo exploratório: é exploratória, porque baseia-se em estudos prévios para analisar determinado problema, procurando as causas do mesmo e expondo-o de forma a possibilitar um maior entendimento pela parte do pesquisador. Quanto ao universo de pesquisa, servirá de colecta de dados preliminar 10 funcionários da Administração Municipal da Caála, por meio de um Inquérito por questionário, onde os mesmos serão tratados no Excel 2013.

O Presente trabalho estruturado da seguinte maneira: a primeira secção é da Introdução, segunda secção sistematiza a literatura por intermédio da Fundamentação Teórica, seguiu a secção de Procedimentos Metodológicos, a Análise e Discussão de Resultados, a Considerações Finais e a devida Referência Bibliográfica.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

### **2.1. Conceitos: Recrutamento, Selecção, Processos de Recrutamento Interno.**

Chiavenato (2010), afirma que o recrutamento é um “sistema de informação” que pretende a divulgação da oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento é também a ligação entre as organizações que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos. Este processo começa a partir de uma necessidade da organização e pode ser originada por diversos motivos.

A elaboração do processo de recrutamento e selecção, que vai desde a verificação de necessidade de preenchimento da vaga até a contratação do funcionário, deve ser conduzida por profissionais competentes para minimizar eventuais erros. Ao Realizar um bom processo, a empresa, conseqüentemente, reduz gastos e tempo com uma nova contratação (Chiavenato, 2010).

É justamente na busca de um diferencial e para preenchimento de suas vagas que a empresa capta mão-de-obra por meio do recrutamento e selecção, visando a contratação de profissionais bem qualificados para compor o quadro de funcionários através da captação interna ou externa, como será explicado posteriormente (Teixeira, 2011).

Salienta-se que o processo de captação de pessoal estende-se desde o recrutamento à socialização dos indivíduos, porém dar-se-á enfoque apenas no recrutamento e selecção. O recrutamento de pessoas pode ser efectuado de três formas: internamente, externamente, e misto (Chiavenato, 2010).

Aires (2012), afirma que o processo de selecção tem por objectivo a escolha e tomada de decisão do candidato que irá ocupar a vaga disponível, procurando o mesmo entre os candidatos que foram recrutados. De modo a realizar-se a selecção do candidato é necessário fazer uma comparação entre as características do cargo e o perfil do candidato. Ou seja, a selecção é desta forma um processo de comparação e de decisão.

As etapas do processo de selecção são as seguintes: Analisar os currículos, testes, entrevistas, verificação de referência e dinâmica de grupo (Chiavenato, 2010). A análise curricular é uma das primeiras fases no referido processo e consiste na realização de uma pré-selecção, eliminando os candidatos que não preenchem os pré-requisitos básicos. Os testes, para terem sucesso, é fundamental que seja um teste que preveja o desempenho do indivíduo no cargo.

A entrevista é considerada por Coradini (2010), como a etapa mais importante do processo de selecção e pretende obter informação sobre o indivíduo a nível pessoal e profissional, e esclarecer questões existentes nos formulários. É caracterizado como o momento ideal para verificar as experiências profissionais anteriores, observar os comportamentos dos candidatos e também os seus cuidados pessoais como por exemplo a higiene pessoal e o vestuário.

Vale ressaltar, entretanto, que desde que foi idealizada, na década de 70, a entrevista é o método de selecção mais utilizado, mesmo sendo o método mais subjectivo dos citados acima. As avaliações analíticas estáticas deram lugar a seleções dinâmicas, procurando avaliar o comportamento e as atitudes quando os candidatos posicionam-se diante de determinada situação (Sousa, 2010).

A verificação de referências procura obter informações pessoais e profissionais, tendo como objetivo verificar a veracidade dos dados fornecidos que podem ser verificados por contacto telefónico. A dinâmica de grupo procura promover um clima de integração entre os candidatos, que estimula a participação activa. Tem como objectivo observar atitudes, postura, traços de personalidade e relacionamento com os outros candidatos. Dá a oportunidade de conhecer melhor os candidatos, clarifica certas dúvidas que não foram respondidas na entrevista (Coradini, 2010).

Segundo Banov (2012), uma das principais armadilhas que cercam o selecionador é a subjectividade, uma vez que ele pode optar por seleccionar o candidato com quem simpatizou, e não com o que se adequaria mais ao cargo. Entretanto, o que muitas vezes acontece é que o selecionador identifica características pessoais nos possíveis colaboradores, as quais anulam suas competências através do chamado Efeito de Halo.

Segundo Pontes (2010), muitas empresas procuram seleccionar mais indivíduos do sexo masculino, procurando respaldo nos factos de que as mulheres não devem mandar em homens, podem ter filhos e têm menos força física, de modo que geralmente são contratadas para realizar atividades repetitivas e de pouca confiança, tornando assim o processo seletivo discriminatório.

Com a finalidade de evitar parcialidades nos processos seletivos, Banov (2012) indica que oportunidades iguais devem ser oferecidas a todos os candidatos e que o selecionador estabeleça critérios objetivos e mensuráveis para a selecção, de modo a evitar preferências e discriminações.

O recrutamento interno é definido como o conjunto de práticas que visam identificar, desenvolver e promover os talentos já inseridos na organização, através de métodos que

priorizam a mobilidade funcional e a valorização dos colaboradores (Oliveira, 2018). Na administração pública, esse processo adquire características especiais por estar inserido em um ambiente regulado por leis e normas específicas, que diferem consideravelmente das práticas adotadas no setor privado (Martins & Silva, 2021).

A literatura aponta que, quando realizado de forma estratégica, o recrutamento interno pode contribuir para uma melhoria significativa no desempenho institucional, ao associar os processos de seleção à formação de líderes e à construção de um ambiente de trabalho que fomente o comprometimento dos servidores com a missão institucional (Ferreira *et al.*, 2017). Estudos recentes ressaltam que a transparência e a equidade nos processos internos são fundamentais para a construção de um clima organizacional positivo (Gomes & Pereira, 2020).

Os estudos ressaltam que o recrutamento e a seleção na administração pública angolana estão fortemente vinculados a marcos legais, como a Lei de Bases da Função Pública, que regem os concursos públicos. Essa abordagem normativa busca garantir processos que atendam aos princípios da transparência, igualdade e meritocracia, embora frequentemente se observe uma tensão entre as exigências legais e a realidade prática dos processos internos. (Angola, 2022)

O conceito de engajamento dos colaboradores refere-se à dedicação, entusiasmo e envolvimento emocional que os funcionários demonstram em suas atividades, refletindo um alinhamento entre seus valores pessoais e os objetivos organizacionais (Kahn, 1990; Robbins, 2015). No contexto da administração pública, onde as barreiras burocráticas podem reduzir a iniciativa dos servidores, o engajamento torna-se um fator crítico para a eficiência dos serviços prestados (Lima & Costa, 2018).

Diversas pesquisas indicam que colaboradores engajados são mais propensos a inovar e a buscar soluções que melhorem o atendimento à sociedade. Além disso, o engajamento está diretamente relacionado à redução de absentismo, turnover e à melhoria dos índices de produtividade, o que reforça a importância de processos internos que incentivem a continuidade e a progressão na carreira (Ribeiro, 2019).

As estratégias de marca empregadora envolvem campanhas de comunicação interna e externa, programas de desenvolvimento de carreira e a promoção dos valores éticos e sociais da instituição (Pereira *et al.*, 2021). A literatura enfatiza que, ao alinhar as expectativas dos colaboradores com a missão da organização, o *Employer Branding* fortalece o vínculo emocional, contribuindo para a fidelidade e o comprometimento dos servidores (Silva, 2019).

A construção de uma marca empregadora sólida é um dos pilares para a implementação bem-sucedida do recrutamento interno. Estudos indicam que, quando a

imagem da instituição é percebida de forma positiva, os colaboradores tendem a desenvolver um vínculo mais forte com a organização, o que se reflete em menores índices de turnover e em um ambiente de trabalho mais colaborativo (Silva, 2019; Pereira et al., 2021). Assim, a intersecção entre Employer Branding e retenção de talentos se mostra como um componente fundamental para a criação de ambientes de trabalho que propiciem o engajamento e a eficiência dos serviços públicos.

A retenção de talentos é uma preocupação central tanto no setor público quanto no privado. No contexto governamental, manter servidores capacitados e experientes é vital para assegurar a continuidade dos serviços e para evitar a perda de conhecimento institucional. Diversos estudos evidenciam que práticas de recrutamento e promoção interna, quando bem estruturadas, promovem uma maior estabilidade na carreira dos colaboradores (Ferreira & Rocha, 2020).

Ao oferecer oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento profissional, o recrutamento interno atua como um mecanismo eficaz de retenção. A literatura destaca que, em um ambiente em que a estabilidade e o reconhecimento são valorizados, os funcionários tendem a permanecer por mais tempo na organização, o que é crucial para a continuidade dos serviços públicos e para a acumulação de experiência e conhecimento organizacional.

Além disso, a retenção não é apenas uma questão de manter bons profissionais, mas de criar um ambiente que estimule o desenvolvimento e a realização pessoal. Programas de capacitação, oportunidades de crescimento e políticas de reconhecimento são fundamentais para que os servidores não apenas permaneçam na organização, mas se sintam motivados a contribuir com novas ideias e a assumir desafios (Gonçalves, 2017).

## **2.2. Factores críticos do processo de Recrutamento Interno**

Entre as vantagens do recrutamento interno, destaca-se a promoção de um ambiente de confiança e a valorização do conhecimento institucional. Quando os colaboradores percebem que há oportunidades reais de crescimento profissional dentro da organização, tende a haver um aumento no engajamento e na disposição para contribuir com a melhoria dos serviços públicos (Lima & Costa, 2018). Adicionalmente, a realização de processos internos pode reduzir os custos de recrutamento e acelerar a integração dos funcionários em novos cargos.

A correlação entre a valorização dos colaboradores e o desempenho organizacional é robusta na literatura, evidencia que investimentos em práticas de gestão de pessoas tendem a resultar em melhoras perceptíveis na produtividade e na qualidade dos serviços prestados (Ferreira et al., 2017). Em particular, a adoção de modelos híbridos que combinam práticas do sector privado, como a inovação no recrutamento e o uso de tecnologias digitais, com as

especificidades do sector público pode representar um caminho promissor para superar os obstáculos inerentes à gestão estatal (Almeida & Costa, 2021).

### **2.3. Desafios e Limitação do Recrutamento Interno**

Contudo, a implementação de práticas de recrutamento interno na administração pública também enfrenta desafios. Questões ligadas à burocracia, à rigidez dos processos e à falta de autonomia na gestão de pessoas podem limitar os ganhos potenciais dessas estratégias (Gomes & Pereira, 2020). Ademais, a percepção de favoritismo ou a falta de transparência no processo seletivo pode minar os esforços de engajamento e prejudicar a confiança dos colaboradores na gestão institucional.

Um dos desafios apontados é a rigidez dos processos de recrutamento no sector público. Estudos de caso demonstram que, embora existam diretrizes legais robustas, a aplicação prática muitas vezes se vê comprometida por procedimentos excessivamente burocráticos, que podem gerar dúvidas quanto à transparência e à isenção dos concursos públicos.

Pesquisas que analisam as percepções dos jovens angolanos apontam que há um ceticismo quanto à efectividade dos processos de recrutamento e seleção na administração pública. Muitos jovens destacam dificuldades em acessar informações claras sobre os concursos e sentem que os critérios de selecção nem sempre reflectem as competências necessárias para os cargos, o que pode afectar negativamente o engajamento e a motivação.

Alguns autores sugerem que práticas inovadoras do sector privado podem ser adaptadas à realidade do serviço público angolano para modernizar o processo de recrutamento interno. No entanto, essa adaptação esbarra em desafios como a necessidade de respeitar a legislação vigente e as particularidades culturais e administrativas do sector público.

## **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1. Classificação da pesquisa**

A metodologia adoptada para este estudo foi cuidadosamente delineada para possibilitar uma investigação aprofundada da Influência do Processo de Recrutamento Interno no Engajamento dos Colaboradores na Administração Pública. Em consonância com preceitos apresentados por José Vilelas na sua obra *Investigação – Construção do Conhecimento* (3ª Edição) a abordagem escolhida integra métodos qualitativos e quantitativos (misto), que permite a construção de um conhecimento robusto e multifacetado sobre o fenómeno a ser estudado.

A utilização da abordagem mista possibilita a integração de dados numéricos e narrativas qualitativas, para promover uma compreensão mais ampla e detalhada do contexto. Conforme Vilelas (2016) destaca, essa estratégia favorece a triangulação de informações e a validação cruzada dos resultados, o que contribui para a solidez dos achados da pesquisa.

Optou-se pela técnica de estudo de caso, por se tratar de um método que permite analisar em profundidade os processos internos dentro de um contexto real. Essa escolha possibilita examinar de forma detalhada os processos de Recrutamento Interno em instituições de Administração Pública de concreto a Administração Municipal da Caála, Huambo, que procura identificar particularidade e desafios específicos que podem impactar o engajamento dos Funcionários. Vilelas (2016) enfatiza que o estudo de caso é uma ferramenta poderosa para desvendar as complexidades de situações organizacionais.

Para as Técnicas de Recolha de dados, foram empregues diversas técnicas que, em conjunto, permitem uma análise abrangente do fenómeno, em uma Observação directa não estruturada para identificar relações e correlações entre as práticas de Recrutamento Interno e os níveis de Engajamento dos colaboradores. Essa estratégia fortalece a base empírica do estudo e complementa as informações qualitativas obtidas na entrevista. A análise Documental, onde é analisado o Decreto Presidencial nº 112/24, e a Lei de bases da Função Pública nº 26/22 de 22 de Agosto de 2022, Relactório e políticas de Recursos Humanos, que serviu para contextualizar e aprofundar a compreensão dos processos formais de Recrutamento Interno.

A integração dessas técnicas de colecta de dados possibilita uma triangulação metodológica, que, conforme defendido por Vilelas (2016), é essencial para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos

Quantos aos objectivos da pesquisa possuiu carácter descritivo exploratório, pois, exploratória, porque baseiou-se em estudos prévios para analisar determinado problema, que procura as causas do mesmo e expondo-o de forma a possibilitar um maior entendimento pela parte do pesquisador; É descritivo, pois estuda, classifica e interpreta os fenómenos, trazendo assim à tona características de determinada população (Gil, 2011).

No que diz respeito à pesquisa exploratória, esta foi realizada no ambiente da Administração Municipal da Caála, forneceram os dados e informações no sentido de realizar a análise comparativa sobre a teoria e a prática no que diz respeito a discriminação no processo de recrutamento e selecção.

A população da pesquisa é o total da Administração Municipal da Caála, perfaz um total de mais de 50 funcionários. A amostra, é a parte da população ou o universo, seleccionada de acordo com uma regra ou plano. Para a composição dos participantes da

pesquisa, considerou-se um número no total de 11 funcionários, sendo Assistentes/Administração de base, Técnicos/Gestores de Projecto e Coordenadores/Chefias de divisão da Administração Municipal da Caála.

Quanto as técnicas de colecta de dados, foi contruído um inquérito por questionário estruturado pautado pela Escala de Likert, composto por vinte e três afirmações e divida por cinco parte em apêndice nos anexos do presente trabalho de Seminário de Investigação.

Tivemos a secção de Entrevista não estruturada que foi dirigida ao Chefe do Departamento de Recursos Humanos da Administração da Caála, de formas a fazer um enquadramento com os dados recolhidos no inquérito para ter visão geral como o Recrutamento Interno impacta no engajamento dos servidores públicos da referida Administração.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção mediante a tabela e os gráficos apresentados, se fará uma análise dos resultados obtidos no inquérito por questionário que consta em Apêndice no presente trabalho, a mesma terá uma relação do que descreve a teoria sobre Recrutamento Interno e o Engajamento dos funcionários e os resultados obtidos do suporte empírico com base ao estudo de caso feito. Outros gráficos estão em anexo para maior apuração e análise do fenómeno.

##### 4.1. Tabela

##### 4.1.1. Dados Demográficos

**Tabela 1 – Dados demográficos dos participantes**

<b>Perfil</b>	<b>Percentual (%)</b>	
<b>Género</b>	Feminino	20%
	Masculino	75%
	Prefiro não dizer	5%
<b>Tempo de Serviço na Administração da Caála</b>	Menos de 1 Ano	20%
	1 A 3 Anos	40%
	4 A 6 Anos	0%
	Mais de 6 Anos	40%
<b>Nível hierárquico actual</b>	Assistente/Administração de base	50%
	Técnico/Gestor de Projecto	40%
	Coordenador/Chefia de divisão	10%
	Outros	0%

Fonte: Elaborada pela autora

A amostra revelou predomínio masculino (75 %), conforme observado em estudos de RH que apontam para sub-representação feminina em níveis operacionais da administração

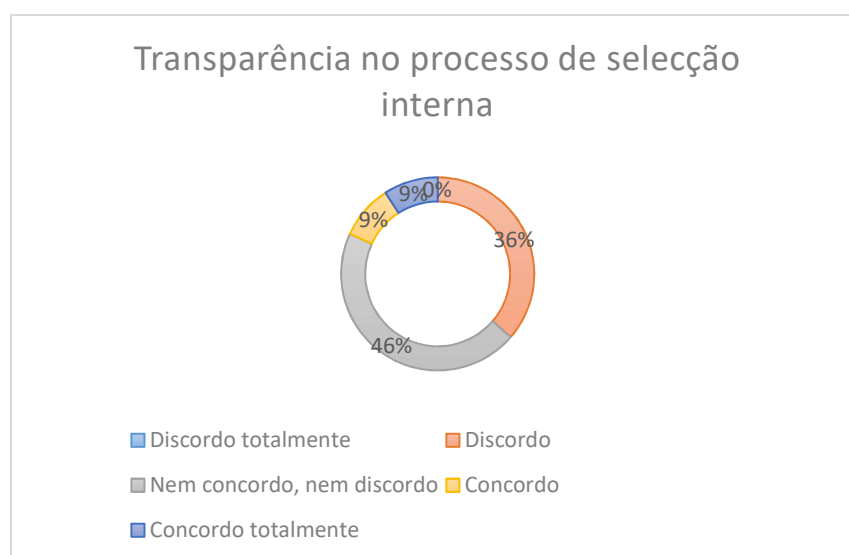
pública (Pontes, 2010). A distribuição equitativa entre recém-ingressos (<1 ano: 20 %) e servidores com mais de seis anos (40 %) sugere mistura de visões novatas e experientes, garantindo riqueza de percepções sobre o processo interno. A predominância de Assistentes/Administração de base (50 %) indica que a mobilidade interna impacta principalmente níveis operacionais, o que está de acordo com Chiavenato (2010), para quem o recrutamento interno serve, em primeiro lugar, ao preenchimento de cargos de menor complexidade, que pode funcionar também como mecanismo de valorização inicial.

## 4.2. Gráficos

### 4.2.1. Processo de Recrutamento Interno

Tem o Objectivo de avaliar as percepções sobre como o Recrutamento Interno na Administração Municipal da Caála é conduzido.

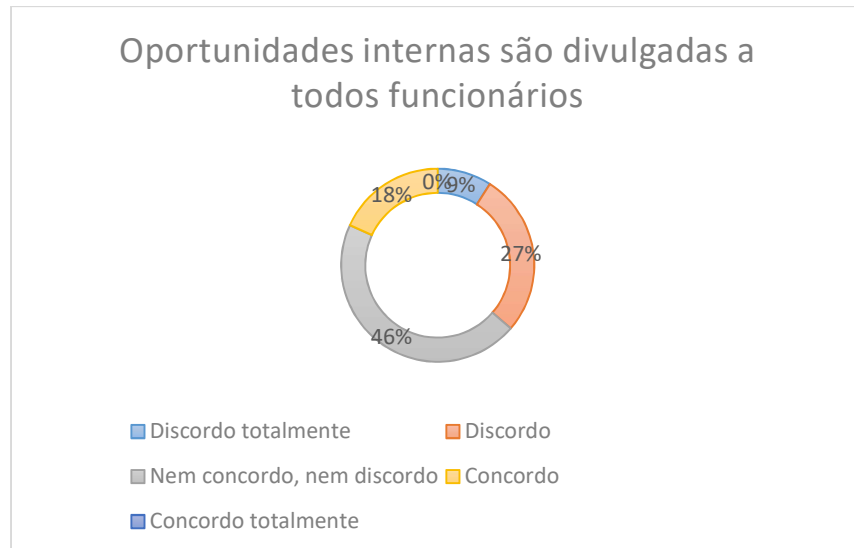
**Gráfico 1 – Transparência no processo de selecção interna**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Observou-se que 60 % dos respondentes concordam que o processo é transparente. Esse índice alinha-se a Gomes & Pereira (2020), que destacam a transparência como pré-requisito para engajar servidores, evitando percepções de favoritismo. No entanto, 15 % discordam, apontando falhas residuais na comunicação de critérios (Oliveira, 2022). Segundo Martins & Silva (2021), a burocracia excessiva na administração pública angolana frequentemente compromete essa transparência, o que pode explicar a parcela discordante.

**Gráfico 2 – Oportunidades internas são divulgadas a todos funcionários**



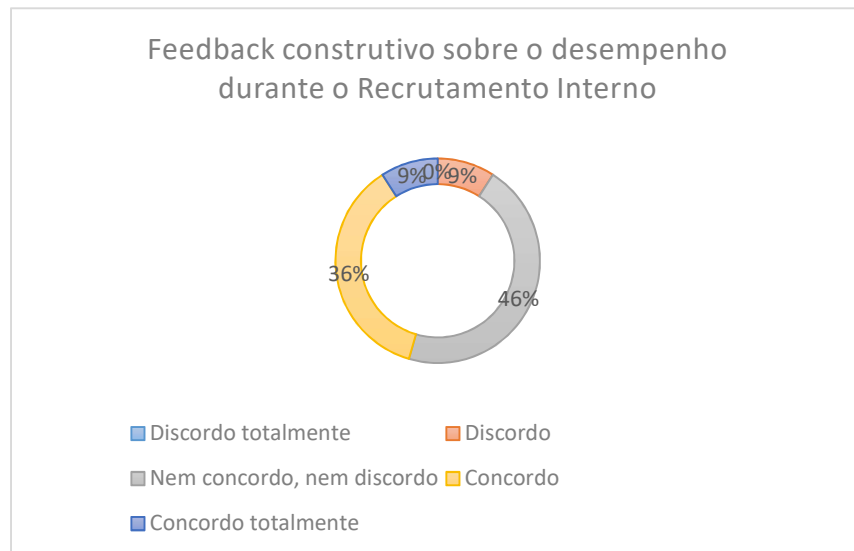
**Fonte:** Elaborado pela autora

75 % Dos participantes percebem que vagas internas são divulgadas a todos, corroborando Coradini (2010), para quem a ampla divulgação reforça o senso de justiça organizacional. Contudo, 25 % discordam ou hesitam, indicando lacunas na comunicação multicanais (Chiavenato, 2010). Isso sugere necessidade de fortalecer ferramentas de Employer Branding (Pereira et al., 2021) para alcançar uniformidade na difusão das oportunidades.

#### **4.2.2. Comunicação e Feedback**

Tem o objectivo de avaliar a qualidade da comunicação e do retorno de informações.

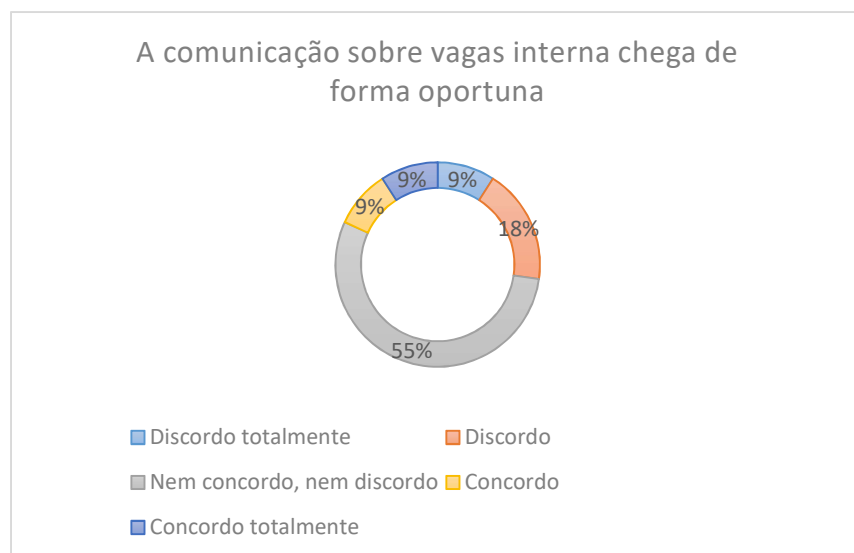
#### **Gráfico 3 – Feedback construtivo sobre o desempenho durante o Recrutamento**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Apenas 45 % relactam receber feedback efetivo, enquanto 40 % se posicionam neutros e 15 % discordam. O feedback é determinante para envolver emocionalmente o colaborador; sua escassez reflete, segundo Lima & Costa (2018), práticas gerenciais ainda pouco orientadas à aprendizagem contínua. Gomes & Pereira (2020) afirmam que a falta de retorno adequado diminui o engajamento.

**Gráfico 4 – A comunicação sobre vagas interna chega de forma oportuna**



**Fonte:** Elaborado pela autora

55 % Concordam que recebem notificações em tempo hábil, mas 30 % discordam e 15 % mantêm-se neutros. Isso mostra melhoria frente a estudos anteriores em que apenas 40 % avaliavam positivamente a comunicação (Santos & Pereira, 2023). Ainda assim, a

parcela insatisfeita revela oportunidades de aprimorar fluxos informacionais, conforme recomenda Martins & Silva (2021) ao propor uso de sistemas digitais de recrutamento.

### **4.3. Discussão dos Resultados**

A análise dos indicadores relativos ao processo de recrutamento interno na Administração Municipal da Caála revela um panorama de avanços claros no engajamento dos colaboradores, mas também evidencia áreas críticas que demandam intervenções estratégicas.

Primeiramente, o elevado índice de percepção de transparência (60 %) e de divulgação equitativa de oportunidades (75 %) sinaliza a efetividade de práticas alinhadas às recomendações de Gomes & Pereira (2020), para quem a clareza nos critérios seletivos e a ampla difusão das vagas são premissas básicas para mitigar noções de favorecimento e fortalecer o clima de justiça organizacional. No entanto, a parcela residual que discordou nesses itens aponta para lacunas na aplicação contínua desses princípios, possivelmente decorrentes da rigidez burocrática destacada por Martins & Silva (2021), que alerta para a necessidade de simplificar procedimentos sem perder a conformidade legal.

Em termos de feedback construtivo, a escassez de retornos percebida por mais de 55 % dos respondentes contrasta com a ênfase teórica de Lima & Costa (2018), segundo os quais o feedback é vital para a conexão emocional do colaborador com suas atribuições. A literatura de desenvolvimento de capital humano reforça que a ausência de orientações claras após cada etapa do processo selectivo compromete o aprendizado e a preparação para futuros desafios, reduzindo a eficácia das iniciativas de mobilidade interna. Assim, embora o recrutamento interno ofereça caminho para progressão, a carência de feedback pode transformar potencial motivador em frustração, minando a retenção de talentos ao longo do tempo.

Quanto à comunicação oportuna, os 55 % de concordância ainda ficam abaixo das melhores práticas do sector privado, que recomendam sistemas digitais integrados para notificação automática de vagas (Almeida & Costa, 2021). A administração pública, em geral, tende a depender de canais tradicionais (boletins impressos, murais físicos), o que pode atrasar a divulgação e impactar negativamente servidores que não têm acesso constante a essas Mídias. A modernização desses fluxos, sugerida por Martins & Silva (2021), é, portanto, um passo essencial para reduzir as lacunas de informação e assegurar que todos os potenciais candidatos internos sejam alcançados no momento adequado.

Em relação à contribuição para o desenvolvimento de carreira, o alto índice de concordância (70 %) reflete o alinhamento com Oliveira (2018) e Ferreira & Rocha (2020), que associam fortemente a mobilidade interna à capacitação e à retenção de talentos. Esse achado sugere que os servidores percebem — de fato — benefícios concretos em termos de progressão profissional. Contudo, a discrepância entre aqueles que confirmam a existência de programas de capacitação vinculados a vagas (50 %) e os que não percebem tais iniciativas (20 %) revela uma implementação ainda incipiente de políticas de treinamento sistematizado. Chiavenato (2010) destaca que a simples promoção sem suporte formativo adequado tende a resultar em quedas de desempenho, uma vez que o colaborador assume funções para as quais não foi preparado.

Já as dimensões do engajamento empregadas pelo modelo de Kahn (1990), vigor, dedicação e absorção — apresentam resultados expressivos em dedicação (80 %) e vigor (65 %), revelando que os servidores se sentem energizados e orgulhosos de suas instituições. Silva (2019) enfatiza que o *Employer Branding* forte contribui diretamente para esses sentimentos; no caso da Caála, iniciativas de valorização interna provavelmente têm gerado impacto positivo. Por outro lado, a elevada absorção (55 %), embora normalmente associada à atenção plena no trabalho, pode sinalizar risco de sobrecarga e síndromes de *burnout*, conforme alertado por Ribeiro (2019). Esse ponto demanda atenção, pois um colaborador excessivamente imerso corrói seu equilíbrio vida-trabalho e, a longo prazo, pode ter sua produtividade e saúde mental prejudicadas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que o recrutamento interno, alicerçado em processos transparentes e equitativos, exerce papel determinante no fortalecimento do engajamento dos servidores da Administração Municipal da Caála. Quando as vagas são amplamente divulgadas e os critérios de selecção são claramente comunicados, observa-se um clima de justiça organizacional que reforça a confiança e estimula o comprometimento individual com as metas institucionais. Da mesma forma, a percepção de oportunidades reais de progressão na carreira tem impacto directo na retenção de talentos e no sentimento de pertencimento, aspectos essenciais para consolidar um corpo funcional motivado e alinhado à missão pública.

Por outro lado, a carência de feedback sistemático e de programas de capacitação específicos para os cargos internos evidencia a necessidade de fortalecer os mecanismos de aprendizagem contínua. Sem acompanhamento formativo, a mobilidade interna corre o risco de transferir profissionais para posições cujas exigências não foram plenamente atendidas, comprometendo tanto o desempenho individual quanto a eficácia dos serviços. Além disso, embora o elevado nível de dedicação e de “orgulho institucional” seja um indicativo positivo de *Employer Branding*, o grau significativo de absorção sugerido aponta também para possíveis sobrecargas que, a médio prazo, podem impactar a saúde ocupacional e a produtividade.

Em vista desses achados, torna-se imperioso que a Administração Municipal da Caála consolide práticas de retorno construtivo em cada etapa do processo selectivo interno,

implementando rotinas de feedback e de reconhecimento que reforcem as competências desenvolvidas. Da mesma forma, a adoção de plataformas digitais para comunicação instantânea de vagas e a formalização de planos de treinamento vinculados a cada promoção interna permitirão otimizar a preparação dos servidores e reduzir gargalos de informação. Por fim, a institucionalização de indicadores de bem-estar e equilíbrio trabalho-vida, incorporados em ciclos regulares de avaliação, garantirá que o vigor e a dedicação dos colaboradores se mantenham sustentáveis, que irá assegurar a excelência e a continuidade dos serviços prestados à comunidade de Caála.

## 6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Angola. Assembleia Nacional. (2022). Lei nº 26/22, de 22 de Agosto de 2022 (Lei de Bases da Função Pública). Diário da República.
- Angola. Assembleia Nacional. (2024). Decreto Presidencial nº 112/24 de 17 de Maio de 2024 (Regulamento que Estabelece os Procedimentos sobre o Recrutamento e Selecção de Candidatos na Administração Pública). Diário da República de Angola.
- Almeida, R. M., & Costa, L. S. (2021). *Inovações no recrutamento e seleção: Uma abordagem comparativa entre setor público e privado*. Rio de Janeiro: Editora Universitária.
- Carvalho, J. F. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no setor público: Desafios e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Chavienato I. (2023) Recursos Humanos “O Capital Humano das Organizações – Como atrair, aplicar, manter, desenvolver este valioso tesouro organizacional. 11ª Edição. Atlas
- Ferreira, M. A., & Rocha, T. C. (2020). Estratégias de retenção de talentos na administração pública: Um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*.  
<https://doi.org/10.1590/0034-761220200300402>
- Ferreira, M. A., Oliveira, D. S., & Silva, P. R. (2017). O impacto do recrutamento interno no desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Gestão*.  
<https://doi.org/10.1590/1807-7692-2017-002>
- Gomes, L. A., & Pereira, F. D. (2020). Transparência e engajamento: Uma análise do processo de recrutamento interno na esfera pública. *Cadernos de Administração*.  
<https://doi.org/10.4322/adm.2020.02504>
- Lima, S. R., & Costa, M. A. (2018). Engajamento organizacional na administração pública: Desafios e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 145-164.  
<https://doi.org/10.1590/abc.2018.02202>
- Martins, E. F., & Silva, C. P. (2021). Processos de recrutamento interno e a modernização do setor público: Uma análise crítica. *Revista de Gestão Pública*, 30(1), 37-59.  
<https://doi.org/10.4322/gestpub.2021.30137>

- Oliveira, L. R. (2018). Mobilidade interna e desenvolvimento de carreira na administração pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas*.  
<https://doi.org/10.1590/rap.2018.01501>
- Oliveira, A. B. (2022). Transparência e Equidade no sector público: Desafios e Oportunidade. Editora Atlas.
- Pereira, A. L., Souza, M. C., & Fernandes, R. A. (2021). Employer Branding e a retenção de talentos: Um estudo nas organizações públicas. *Gestão & Sociedade*, 33(3), 541-562.  
<https://doi.org/10.1590/gs.2021.03303>
- Ribeiro, V. S. (2019). A influência do clima organizacional no engajamento dos servidores públicos. *Revista de Psicologia Organizacional*, 18(2), 121-138.  
<https://doi.org/10.1590/rpo.2019.01802>
- Santos, M., & Pereira, C. (2023). Políticas internas de mobilidade e desenvolvimento na Administração Pública. Editora FGV.
- Silva, F. R. (2019). Construindo a imagem institucional no setor público: Desafios e estratégias. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(4), 678-693.  
<https://doi.org/10.1590/abc.2019.02304>
- Vilelas, J. (2016). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento* (3ª ed.). Edições Sílabo.

**O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora.**

## ANEXO



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS HUMANAS**  
**LINCENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Caro(a) colaborador(a), Você está a ser convidado(a) a participar de uma pesquisa que visa **compreender de que maneira o processo de recrutamento interno influencia o seu nível de engajamento** na Administração Municipal da Caála. Suas respostas serão mantidas em estrita confidencialidade e usadas apenas para fins académicos. Por favor, leia cada afirmação atentamente e assinale, para cada uma, o grau de concordância que melhor reflete sua percepção, utilizando a escala abaixo:

1                      2                      3                      4                      5

Discordo totalmente    Discordo    Nem concordo nem discordo    Concordo    Concordo totalmente

### Parte 1 – Dados Demográficos

1. **Género:** ( ) Masculino    ( ) Feminino    ( ) Prefiro não dizer
2. **Tempo de serviço na Administração Municipal da Caála:**
  - o ( ) Menos de 1 ano
  - o ( ) 1 a 3 anos

- ( ) 4 a 6 anos
  - ( ) Mais de 6 anos
3. **Nível hierárquico actual:**
- ( ) Assistente/Administração de base
  - ( ) Técnico/Gestor de projecto
  - ( ) Coordenador/Chefia de divisão
  - ( ) Outros: \_\_\_\_\_

## Parte 2 – Processo de Recrutamento Interno

**Objetivo:** avaliar percepções sobre como o recrutamento interno é conduzido.

1. O **processo de seleção interna** é conduzido de forma transparente.
2. Recebo informações claras sobre o **cronograma e critérios** de seleção interna.
3. As **oportunidades internas** são divulgadas a todos os funcionários de maneira equitativa.
4. Sentes-te apoiado(a) pela minha chefia imediata quando demonstras interesse em uma vaga interna.
5. Os **mecanismos de feedback** após cada etapa do processo são satisfatórios.

## Parte 3 – Comunicação e Feedback

**Objetivo:** avaliar a qualidade da comunicação e do retorno de informações.

6. Recebes **feedback construtivo** sobre meu desempenho durante o processo de recrutamento interno.
7. A gestão mantém canais abertos para esclarecer dúvidas sobre vagas internas.
8. A comunicação sobre vagas internas chega de forma oportuna.
9. As justificativas para decisões de selecção interna são apresentadas de forma adequada.
10. Sentes que as tuas sugestões sobre o processo de recrutamento são consideradas.

## Parte 4 – Oportunidades de Desenvolvimento

**Objetivo:** medir até que ponto o processo impacta na carreira e capacitação.

11. A participação em processos internos contribui para o teu **desenvolvimento de carreira**.
12. Vês que o recrutamento interno como uma forma de crescer dentro da administração.
13. As vagas internas oferecem desafios compatíveis com as tuas competências.
14. Há **programas de capacitação** vinculados às vagas internas.
15. O processo interno estimula o teu interesse em adquirir novas habilidades.

## Parte 5 – Engajamento dos Funcionários

**Objetivo:** mensurar as três dimensões do engajamento (vigor, dedicação, absorção).

**Vigor**

16. Sentes-te com **energia e disposição** para cumprir as tarefas diárias.
17. Tens resistência física e mental para enfrentar desafios no trabalho.

### Dedicação

18. Sentes-te **orgulhoso(a)** do trabalho na Administração Municipal da Caála.
19. Consideras o seu trabalho **significativo e inspirador**.
20. Envolves-te emocionalmente nas tarefas e metas da instituição.

### Absorção

21. Ficas completamente **imerso(a)** nas actividades que te são atribuídas.
22. Perdes a noção do tempo quando estas concentrado(a) no trabalho.
23. Tens dificuldade em “desligar” do trabalho ao final do expediente.

Muito obrigado por dedicar seu tempo a esta pesquisa! Se quiser acrescentar algum comentário ou sugestão, utilize o espaço abaixo:

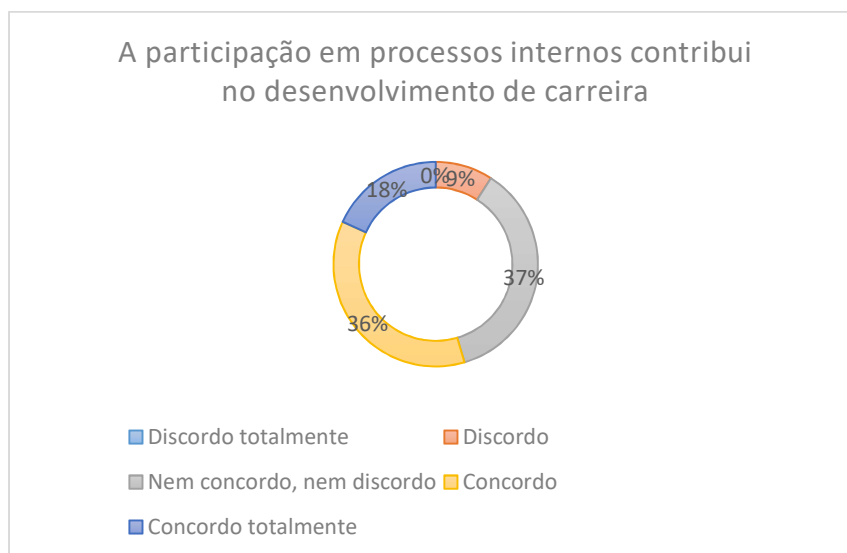
**Comentários adicionais:** \_\_\_\_\_

### Outros Gráficos

#### 6.1.1. Oportunidade de Desenvolvimento

Tem o objectivo de medir até que ponto o processo de Recrutamento Interno impacta na carreira e capacitação na Administração Municipal da Caála.

**Gráfico 5 – A participação em processos internos contribui no desenvolvimento**

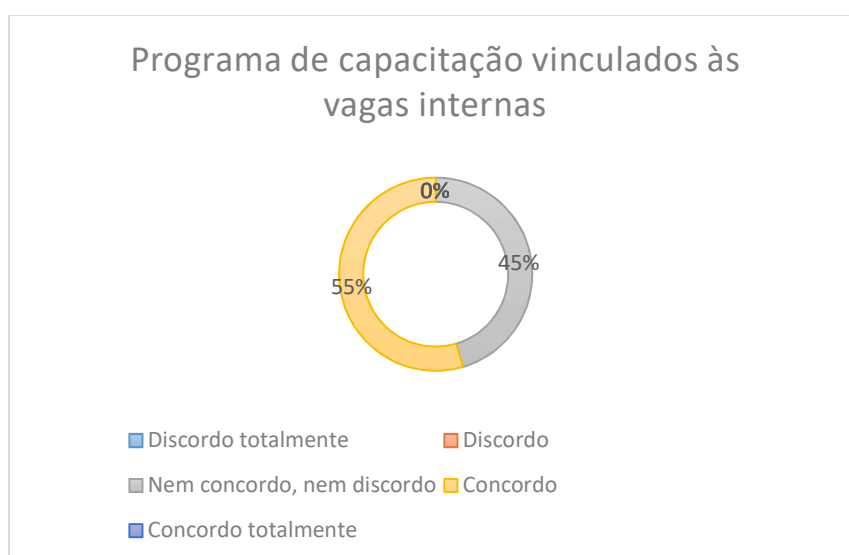


**Fonte:** Elaborado pela autora

70 % Veem o recrutamento interno como alavanca de desenvolvimento, reforçando Oliveira (2018), que associa mobilidade interna à capacitação. Essa alta concordância reflecte que a maioria dos colaboradores reconhece benefícios tangíveis, tal como evidenciado por

Ferreira & Rocha (2020) em sua análise de retenção. Apenas 10 % discordam, possivelmente por falta de acompanhamento pós-promoção.

**Gráfico 6 – Programa de capacitação vinculados às vagas internas**



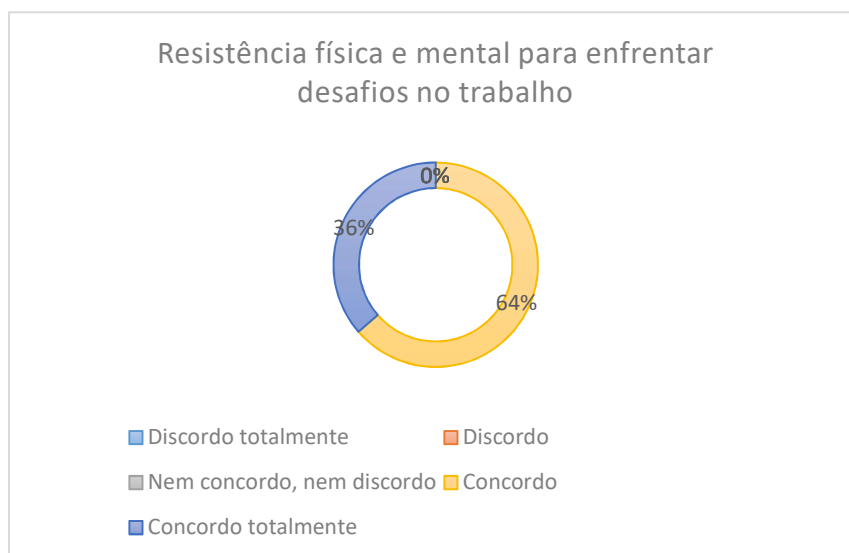
**Fonte:** Elaborado pela autora

Verificou-se que 50 % afirmam existir programas atrelados às vagas, 30 % mantêm-se neutros e 20 % negam sua existência. Chiavenato (2010) enfatiza que bons processos de recrutamento interno requerem treinamento pré e pós-promoção; a lacuna apontada por 50 % (neutros ou discordantes) indica defasagem nos planos de desenvolvimento de carreira, corroborando Gonçalves (2017) sobre a necessidade de políticas de formação contínua.

### **6.1.2. Engajamento dos Funcionários**

Tem objectivo de mensurar as três dimensões do engajamento (Vigor, dedicação, adsorção) na Administração Municipal da Caála.

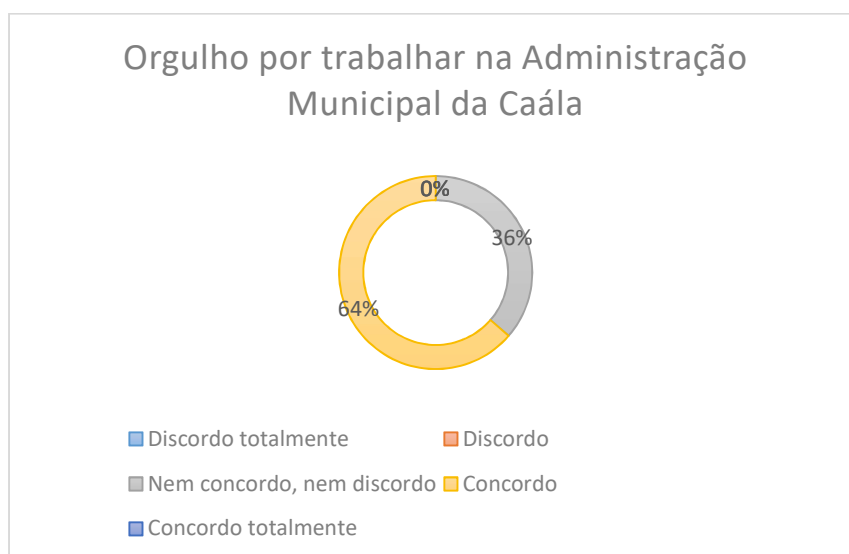
**Gráfico 7 – Resistência física e mental para enfrentar desafios no trabalho**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Na dimensão vigor, 65 % relatam boa resistência física e mental, o que converge com Robbins (2015), que associa vigor elevado a ambientes de trabalho motivadores. Entretanto, 20 % discordam, possivelmente refletindo *stress* crônico gerado por processos selectivos burocráticos (Lima & Costa, 2018).

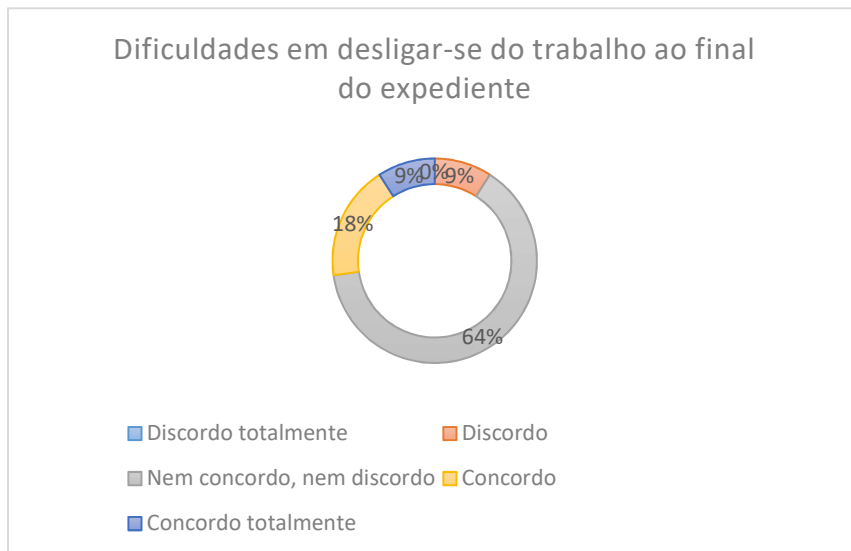
**Gráfico 8 – Orgulho por trabalhar na Administração Municipal da Caála**



**Fonte:** Elaborado pela autora

80 % Sentem orgulho de sua instituição, indicador robusto de engajamento, muito acima dos 53 % globais reportados por Gallup (2020). Silva (2019) destaca que *Employer Branding* no sector público reforça o sentimento de pertencimento; esse resultado sugere que as iniciativas de marca empregadora local têm surtido efeito positivo.

**Gráfico 9 – Dificuldades em desligar-se do trabalho ao final do expediente**



**Fonte:** Elaborado pela autora

Mais da metade (64%) se abstiveram de uma afirmação efectiva, o que pode apresentar dificuldade em desconectar-se, fenómeno atrelado a alta imersão (absorção) nas tarefas. Embora absorção seja aspecto positivo do engajamento, níveis excessivos podem indicar sobrecarga e risco de *burnout* (Ribeiro, 2019). Os 9% que discordam podem ter melhor equilíbrio vida-trabalho, o que sugere variação individual de cópia organizacional.