



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO DE SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO PLANO DE CARREIRA
PARA NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES NA
ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DO UCUMA**

AUTORA: MARIA DA CONCEIÇÃO BUTA

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D.

HUAMBO, 2025

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO PLANO DE CARREIRA PARA NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DO UCUMA

Maria Da Conceição Buta – ISPSN¹

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a importância estratégica do plano de carreira na motivação dos trabalhadores da Administração Municipal do Ucuma, Huambo. Foi adoptada uma abordagem mista, que combinou a análise documental dos instrumentos de gestão de carreira existentes e aplicação de questionários estruturados a servidores. Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatísticas descritivas para identificar índices de conhecimento, justiça processual, oportunidades de desenvolvimento e impacto motivacional. Já os dados qualitativos foram avaliados por análise de conteúdo, correlacionando padrões emergentes às teorias de motivação e gestão de carreiras. Concluiu-se que, embora existam fundamentos formais para o desenvolvimento de carreira como mapas de cargos, rotas de progressão e mecanismos de avaliação, foram detectadas lacunas significativas na comunicação interna, nos processos de feedback e nas práticas de reconhecimento. Essas fragilidades comprometeram parcialmente a percepção de justiça e a motivação intrínseca dos servidores. Recomendaram-se ciclos regulares de feedback, campanhas informativas, premiações simbólicas e programas de formação continuada, visando fortalecer a autoeficácia, a satisfação e a retenção dos colaboradores. Em síntese, a pesquisa demonstrou que um plano de carreira bem estruturado e comunicado é determinante para fomentar motivação e desempenho na administração pública local.

Palavras-chave: Plano de Carreira. Motivação do Colaboradores. Administração Pública.

ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze the strategic importance of career planning in motivating employees of the Municipal Administration of Ucuma, Huambo. A mixed approach was adopted, which combined documentary analysis of existing career management instruments and the application of structured questionnaires to employees. Quantitative data were treated using descriptive statistics to identify indices of knowledge, procedural justice, development opportunities and motivational impact. Qualitative data were evaluated by content analysis, correlating emerging patterns with theories of motivation and career management. It was concluded that, although there are formal foundations for career development such as job maps, progression routes and evaluation mechanisms, significant gaps were detected in internal communication, feedback processes and recognition practices. These weaknesses partially compromised the perception of justice and intrinsic motivation of employees. Regular feedback cycles, information campaigns, symbolic awards and continuing education programs were recommended to strengthen employee self-efficacy, satisfaction and retention. In summary, the research demonstrated that a well-structured and communicated career plan is crucial to fostering motivation and performance in local public administration.

Keywords: Career Plan. Employee Motivation. Public Administration.

¹ 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 plano de carreira é um instrumento essencial para a gestão de pessoas no sector público, pois contribui para a satisfação e engajamento dos trabalhadores. A sua estruturação adequada impacta directamente na produtividade e na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (Chiavenato, 2020). No sector público, onde os incentivos salariais e promoções são rigidamente regulados, um plano de carreira bem elaborado pode servir como um poderoso factor motivacional, incentivando a progressão profissional e o desenvolvimento de competências (Dutra, 2016).

No entanto, a falta de clareza nos planos de carreira e a inexistência de mecanismos efectivos de progressão podem gerar desmotivação, absentismo e baixa produtividade entre os servidores. Assim, compreender o impacto do plano de carreira na motivação dos trabalhadores na função pública é essencial para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e para garantir um serviço público eficiente e de qualidade. Dessa forma, este estudo se propõe a analisar a importância estratégica do plano de carreira e suas implicações para a motivação e o desempenho dos servidores.

A gestão estratégica de pessoas tem sido amplamente debatida no sector público, especialmente em razão das dificuldades de retenção de talentos e do baixo índice de satisfação dos servidores (Marras, 2017). O plano de carreira, quando bem estruturado, pode actuar como um factor motivacional essencial, que promove o comprometimento organizacional e que consequentemente melhora a prestação de serviços à população (Bohlander & Snell, 2019).

A ausência de perspectivas claras de crescimento profissional pode levar a um ambiente organizacional apático, no qual os servidores se sentem estagnados e sem incentivos para aprimorar suas habilidades e competências. Dessa forma, compreender a relevância do plano de carreira no sector público é fundamental para propor soluções que fomentem a satisfação e o engajamento dos trabalhadores, o que resulta em um serviço público mais eficiente e inovador (Robbins & Judge, 2021).

Em muitas instituições públicas, os servidores enfrentam desafios relacionados à falta de reconhecimento e à estagnação profissional, o que resulta na baixa satisfação no trabalho e, consequentemente, em prejuízos para a organização e para a sociedade. Dessa maneira, compreender a relação entre plano de carreira e motivação torna-se uma questão relevante para a formulação de estratégias que aumentem o comprometimento e a produtividade dos trabalhadores (Gil, 2020).

Este estudo é relevante porque tem implicações directas para a formulação de políticas públicas relacionadas à gestão de pessoas, que possa subsidiar decisões de gestores e formuladores de políticas sobre a estruturação e implementação de planos de carreira mais eficazes. Diante do contexto de baixa motivação e desafios na gestão de pessoas no sector público, surge a seguinte pergunta de partida: De que maneira o plano de carreira pode influenciar positivamente a motivação dos trabalhadores na Administração Municipal do Ucuma? A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: Como o Plano de Carreira pode influenciar na Motivação dos Trabalhadores na Função Pública na Administração Municipal do Ucuma? Como a não implementação efectiva do Plano de Carreira pode afectar a Motivação dos Trabalhadores na Administração Municipal do Ucuma?

Para dar resposta ao nosso problema levantamos os seguintes objectivos que conduzirão ao nosso estudo. O objectivo geral é: Compreender a Importância estratégica do Plano de Carreira para a Motivação dos Trabalhadores da Administração Municipal do Ucuma. Este estudo visa ainda satisfazer os seguintes objectivos específicos: Analisar a influência do Plano de Carreira na Motivação dos Colaboradores na Administração Municipal do Ucuma; Entender como a falta de implementação dos Planos de Carreira pode afectar directamente a Motivação dos Trabalhadores na Administração Municipal do Ucuma; Propor Soluções para implementação efectiva e estratégica dos Planos de Carreira de modos a potencializar a Motivação dos Trabalhadores da Administração Municipal do Ucuma.

O estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem mista, quanto aos objectivos é exploratório e Descritivo no intuito de poder explorar e descrever tudo que esteja relacionado com os Planos de Carreira e os Funcionários Públicos na Administração do Ucuma, sendo a metanálise como principal, e se utilizou o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos: Definição do Plano de Carreira, Teoria de Motivação no Sector público

O plano de carreira pode ser entendido como um conjunto sistematizado de políticas, processos e instrumentos que permitem aos colaboradores antever caminhos de progressão profissional dentro de uma organização, articulando metas individuais com as necessidades institucionais (Silva, 2019; Castro, 2020). Trata-se de uma prática de gestão de recursos humanos que vai além da simples promoção hierárquica, envolve também movimentos laterais, atribuição de responsabilidades diversificadas, formação contínua e *mentoring* (Rodrigues & Michaelis, 2018).

O plano de carreira é um instrumento estratégico que estrutura as trajetórias profissionais dentro de uma organização, que define os percursos de evolução funcional e os requisitos necessários para cada etapa (Pontes, 2011). Segundo Pontes, plano de carreira envolve não apenas a descrição de cargos, mas também a política de crescimento que a empresa estabelece para possibilitar ao colaborador o desenvolvimento de competências para futuras atribuições (Pontes, 2011).

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) complementam que o planeamento de carreira deve ser integrado ao planeamento estratégico de recursos humanos, considerando princípios de estrutura administrativa dinâmica, canais de comunicação eficientes e formação continuada, de modo a garantir clareza e transparência em todo o processo (Carvalho et al., 2012).

Para Carvalho et al. (2012), um plano de carreira eficaz contempla três componentes interdependentes: Mapa de Cargos e Salários, detalhar níveis hierárquicos, requisitos técnicos e competências comportamentais associadas a cada posto (Carvalho et al., 2012). Mecanismos de Avaliação e Feedback, inclui instrumentos objectivos para mensurar desempenho e potencial, como avaliações 360°, indicadores de competências e metas de resultado (Ayres & Silva, 2013). Rotas de Progressão e Promoção que estabeleçam critérios claros como tempo de serviço, formação complementar, resultados individuais para movimentação vertical ou horizontal, de modos a valorizar tanto a especialização quanto a liderança (et al., 2005).

Ao alinhar as expectativas individuais dos colaboradores com os objectivos organizacionais, o plano de carreira torna-se uma ferramenta de vantagem competitiva. Ele estimula o comprometimento, reduz a rotatividade e contribui para a retenção de talentos ao proporcionar perspectivas claras de ascensão (Ayres, 2012; Ayres & Silva, 2013). Além disso, um plano de carreira bem estruturado reforça a meritocracia e a valorização dos resultados,

criando um ambiente de desenvolvimento contínuo que favorece a eficácia administrativa e a consolidação de uma cultura de alta performance (Rolinha, 2024).

A motivação dos trabalhadores é um constructo multidimensional que envolve factores intrínsecos, tais como realização pessoal, autorrealização e satisfação com o trabalho e extrínsecos entre os quais recompensas salariais, reconhecimento e progressão na carreira (Gomes, 2018). De acordo com Teixeira (2022), no sector público, a motivação encontra-se particularmente dependente de incentivos não financeiros, dado o quadro legal restritivo que regula promoções e aumentos salariais. Para Silva e Moreira (2023), planos de carreira transparentes constituem um poderoso estímulo extrínseco porque sinalizam oportunidade concreta de progresso e reforçam o compromisso organizacional.

No contexto da administração pública, a motivação dos servidores está relacionada a factores intrínsecos e extrínsecos, o que inclui reconhecimento, alinhamento com a missão institucional e adequação das recompensas (Rodrigues et al., 2014). Os factores Extrínsecos são as Recompensas Financeiras e Benefícios que embora regulados por estatutos legais, diferem em flexibilidade de acordo com o município. No Ucuma, recompensas monetárias estão congeladas; pelo que outros incentivos se tornam cruciais (Teixeira, 2022). Reconhecimento e Status que são os títulos honoríficos, menções públicas e atribuição de funções de destaque podem suprir limitações salariais (Silva & Moreira, 2023). Já os Factores Intrínsecos é o significado do trabalho devido a percepção de que as tarefas contribuem para o bem-estar (Gomes, 2018), o desenvolvimento pessoal que são as oportunidades de formação e desafios intelectuais que mantêm os colaboradores engajados e comprometidos com a missão municipal (Teixeira, 2022).

Rocha (2010) destaca que recompensas imateriais, como reconhecimento público e oportunidades de desenvolvimento, desempenham papel crucial no estímulo à motivação, sendo complementares às recompensas formais e capazes de elevar significativamente o engajamento (Rocha, 2010).

A motivação no serviço público envolve factores intrínsecos e extrínsecos, e seu estudo por autores de língua portuguesa recentes traz contribuições que reinterpretam modelos clássicos:

Teoria das Expectativas: segundo Moura (2020) que referencia Vroom (1964), a motivação decorre da valoração subjectiva da relação esforço – desempenho – recompensa. Moura enfatiza que, no sector público, a percepção de recompensa deve contemplar reconhecimento institucional e oportunidades de crescimento em paralelo à remuneração (Moura, 2020, *apud* Vroom, 1964).

Teoria da Equidade: Silva (2021, conforme Adams, 1965) destaca que a justiça percebida nas políticas de progressão de carreira impacta directamente na satisfação e no comprometimento dos servidores. Silva argumenta que a formalização de critérios objectivos legitima a percepção de equidade, o que reduz conflitos internos (Adams, 1965 *apud* Silva, 2021).

Modelo de Porter e Lawler: Oliveira (2018, referindo-se a Porter & Lawler, 1968) reinterpreta o modelo para o contexto da administração pública, o mesmo autor ressalta que a adequação entre capacidade individual e atribuições, aliada a recompensas extrínsecas e intrínsecas, é essencial para manter níveis elevados de desempenho e evitar a desmotivação (Oliveira, 2018, *apud* Porter & Lawler, 1968).

Teoria da Autodeterminação: Santos (2019) aplica Deci e Ryan (1985) ao sector público em Portugal, que indica que a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento fortalece a motivação intrínseca dos servidores, especialmente quando integrada a um plano de carreira claro (Santos, 2019).

Teoria dos Dois Factores: Herzberg, (1959) citado por Gomes (2022) enfatiza que factores higiénicos, estabilidade e condições de trabalho, e motivacionais, reconhecimento e desenvolvimento devem ser balanceados, de modo que o plano de carreira actue como factor estimulante e preventivo de insatisfação.

Essas abordagens reforçam que a motivação no sector público não depende apenas de recompensas financeiras, mas também de processos claros, justiça organizacional e necessidades psicológicas atendidas.

2.2. Importância Estratégica do Plano de Carreira para a Motivação

Ao integrar o desenvolvimento individual no planeamento estratégico do município do Ucuma, o plano de carreira torna-se instrumento de atracção e retenção de talento. Este alinhamento reforça a percepção de que o crescimento dos colaboradores serve objectivos colectivos, de modos a criar sinergias que melhoram o desempenho organizacional (Silva, 2019; Castro, 2020).

Planos de carreira bem estruturados geram compromisso afectivo e normativo. Rocha e Matos (2021) demonstraram que trabalhadores que percebem clareza nos critérios de progressão exibem menores intenções de rotatividade e maior disposição para exceder metas organizacionais. A vinculação do plano de carreira a programas de formação contínua garante a aquisição de competências técnicas e comportamentais alinhadas às necessidades do município (Teixeira, 2022). Este investimento reflete-se directamente na qualidade dos serviços

públicos prestados, que aumenta a satisfação dos utentes e a legitimidade institucional (Fonseca et al., 2020).

A vinculação do plano de carreira a programas de formação contínua garante a aquisição de competências técnicas e comportamentais alinhadas às necessidades do município (Teixeira, 2022). Este investimento reflete-se diretamente na qualidade dos serviços públicos prestados, aumentando a satisfação dos utentes e a legitimidade institucional (Fonseca et al., 2020). A percepção de justiça organizacional é reforçada quando os critérios de seleção e promoção são objectivos e transparentes. Gomes (2018) refere que esta percepção diminui conflitos internos e favorece um clima de trabalho colaborativo, essencial na gestão municipal, onde as funções frequentemente se sobrepõem.

O alinhamento entre aspirações de carreira e metas institucionais reforça a percepção de sentido no trabalho e gera ganhos mútuos. Segundo Chiavenato (2014), quando a empresa articula o desenvolvimento do colaborador com seus objetivos estratégicos, promove-se o “fit” pessoa – organização, para reduzir conflitos de expectativas e aumentar o engajamento. Castro (2020) defende que esse alinhamento deve ser explícito no documento do plano de carreira, com ligações claras aos mapas de indicadores de desempenho (KPIs) municipais, de forma a dar visibilidade aos funcionários sobre como suas conquistas individuais impactam os resultados do município.

No âmbito organizacional, o plano de carreira actua como elemento estratégico de gestão de pessoas, alinhado aos objectivos institucionais às aspirações individuais (Ayres, 2012). Essa sinergia resulta em benefícios como:

Atracção e Retenção de Talentos sob a perspectivas de crescimento estruturado reduzem a rotatividade e potencializam o *employer branding*, sobretudo em contextos competitivos (Ayres & Silva, 2013). O Desenvolvimento de Competências Críticas, ao mapear demandas futuras, a organização investe em formação contínua focada em lacunas identificadas, o que garante sucessão planeada e sustentabilidade institucional (Carvalho et al., 2012). A Cultura de Alta Performance da clareza dos critérios de progressão reforça a meritocracia e incentiva o alcance de metas, para criar um ambiente de contabilização e melhoria contínua (Rolinha, 2024).

Para o servidor público, um plano de carreira transparente e bem comunicado fortalece a motivação intrínseca, pois, traz percepção de justiça organizacional e segurança profissional em face às limitações orçamentárias do setor público (Rocha, 2010).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Classificação da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com maior ênfase seguindo as etapas descritas por Vilelas (2020) a luz do livro *Investigação - O Processo de construção do conhecimento*, adaptadas ao contexto de investigação não experimental com uma abordagem mista. A investigação originou-se da pergunta de partida: “De que maneira o plano de carreira pode influenciar positivamente a motivação dos trabalhadores na Administração Municipal do Ucuma?”, orientado pelo o Objectivo geral de Compreender a Importância estratégica do Plano de Carreira para a Motivação dos Trabalhadores da Administração Municipal do Ucuma. Onde Vilelas (2020) enfatiza que essa etapa requer revisão crítica de literatura inicial para situar o problema em lacunas de pesquisa existentes.

Realizou-se estudo bibliográfico aprofundado sobre planos de carreira e teorias de motivação, aplicando os critérios de relevância e atualidade de Vilelas (2.3). Definiu-se o referencial epistemológico: postura interpretactivista, reconhecendo a subjetividade e o contexto social dos servidores.

Seguiu-se o desenho não experimental, pois não se manipulou variáveis, apenas se observou fenômenos em seu ambiente natural (Vilelas, 2020). Adoptou-se abordagem mista (modelo convergente de triangulação) para a colecta simultânea de dados qualitativos e quantitativos, conforme preconiza Vilelas (2020).

Quanto aos objectivos é Exploratória porque objetivou-se mapear percepções e práticas do plano de carreira, de modos a abrir o caminho para estudos futuros na Administração municipal do Ucuma, Huambo e Descritiva, pois, caracterizou-se, por descrever de forma qualitativa, os índices de conhecimento, transparência e motivação.

Para os procedimentos técnicos recorreu-se ao Estudo Bibliográfico pela sistematização de fontes primárias e secundárias sobre gestão de recursos humanos e gestão de carreiras e motivação, de modos a aplicar o método de análise documental proposto por Vilelas (2020). Estudo de Caso porque focalizou a Administração Municipal do Ucuma, Huambo como unidade de análise, o que permitiu compreensão holística do fenômeno.

Para operacionalização e colecta de dados tivemos como participantes da pesquisa os 10 servidores públicos selecionados por conveniência, seguindo as orientações de Vilelas para estudos de pequeno porte (2020) fez a Observação Directa Não Estruturada de modos a fazer os registros de práticas informais em reuniões e actividades diárias, conforme guia de campo de Vilelas (2020), para buscar identificar padrões de comunicação e feedback e o Inquérito por Questionário de 16 afirmações em escala Likert (1–5), distribuídos em blocos temáticos

(comunicação, transparência, reconhecimento, motivação), em consonância com as recomendações de Vilelas (2020).

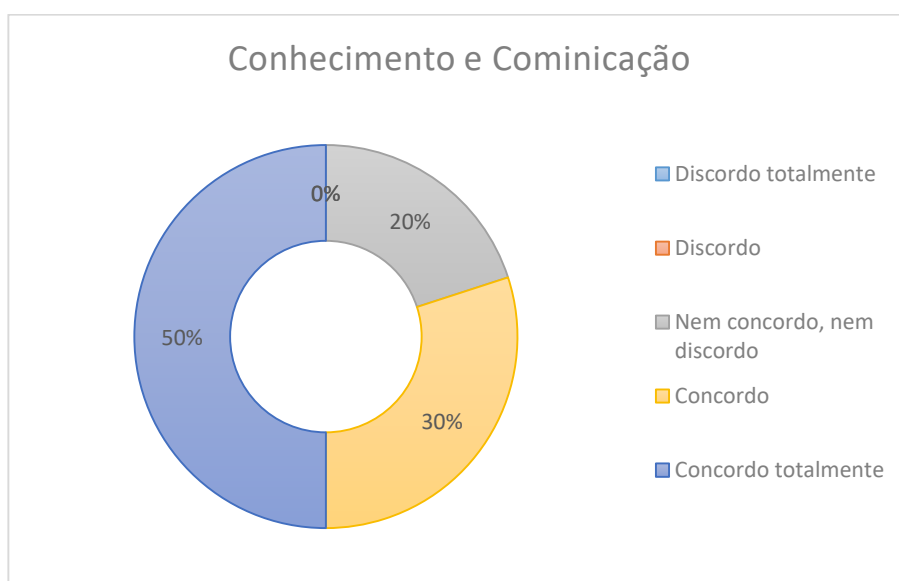
Os dados foram tratados de forma quantitativa pela aplicação de estatística descritiva (frequências, médias, desvios-padrão) e análise de correlação simples e não probabilística, seguindo Vilelas (§6.2), Qualitativo pela análise de conteúdo temática, com codificação aberta e axial, para identificação de categorias emergentes, segundo o procedimento de Vilelas (2020) e a Triangulação feita pelo confronto e integração dos resultados qualitativos e quantitativos, para garantir maior validade interna e profundidade interpretativa.

A pesquisa obedeceu os princípios éticos de confidencialidade e consentimento informado. A confiabilidade foi assegurada por dupla codificação das entrevistas e verificação interavaliador (Vilelas, 2020). Assim, a metodologia baseada no livro de Vilelas (2020) e proporcionou rigor teórico-metodológico para explorar, descrever e interpretar a relação entre plano de carreira e motivação no contexto estudado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta secção será a analisada e discutido de forma mais embasada os dados que foram tratados pelo Excel, com o suporte da fundamentação teórica para mais robustez e interpretação do fenómeno de forma subjectiva do inquérito por questionário que está em anexo, onde das 16 afirmações foram seleccionadas para interpretação 8, retirando uma de cada secção.

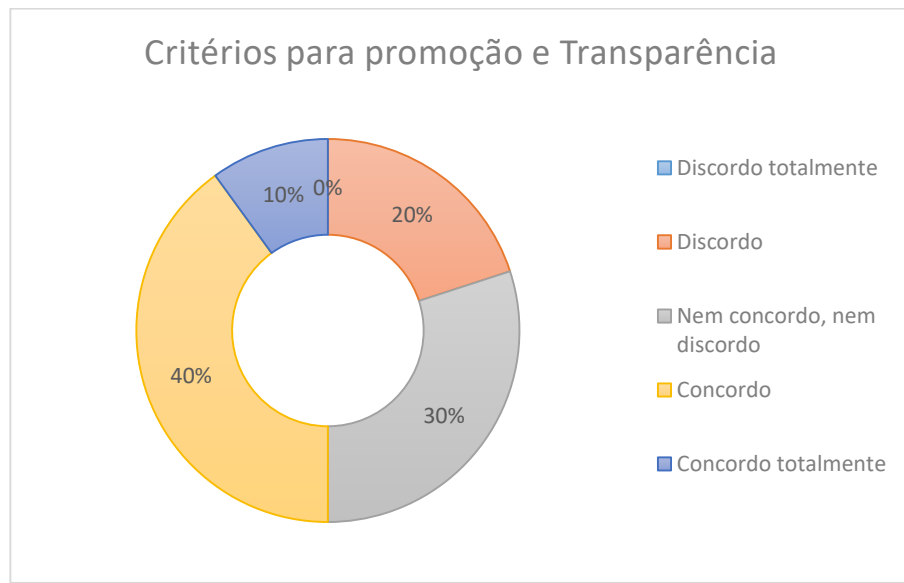
Gráfico 1: Conhecimento e Comunicação



Fonte: Elaboração própria (2025)

O alto índice de conhecimento dos critérios de carreira (média de 80%) evidencia a eficácia dos canais de comunicação interna mencionados por Carvalho et al. (2012). Contudo, a discrepância de 20% que ainda desconhece esses critérios sugere fragilidades nos mecanismos de feedback (Ayres & Silva, 2013), o que pode comprometer a percepção de justiça e acionar fatores de desmotivação segundo Silva (2021, citando Adams, 1965).

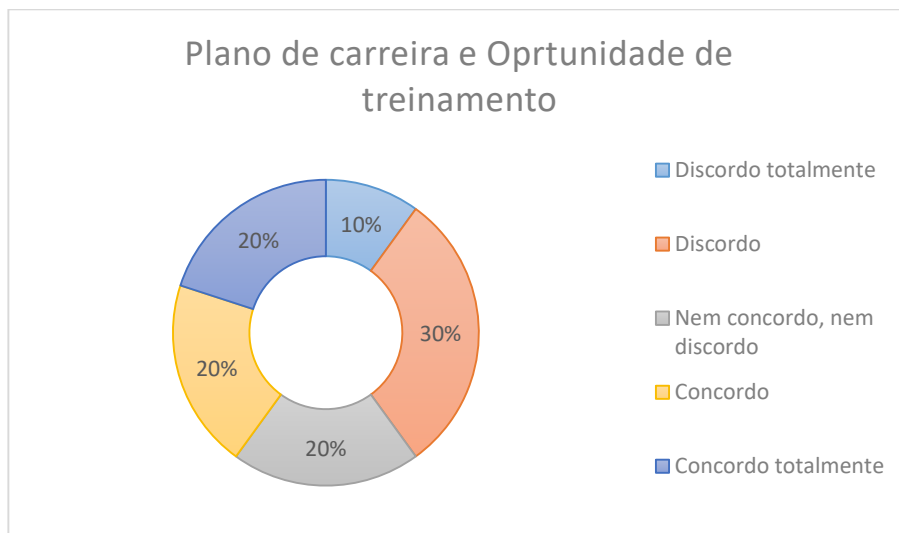
Gráfico 2: Transparência e Justiça



Fonte: Elaboração própria (2025)

A percepção de transparência é elevada (75%), alinhada à teoria da equidade, que preconiza critérios objetivos para progressão (Silva, 2021). Entretanto, percentual significativamente menores de percepção de justiça processual (60%) indicam que, apesar de existir documentação formal (Mapa de Cargos e Salários), o uso prático desses critérios ainda carece de consistência, que corrobora com as críticas de Gomes (2022) sobre a importância de equilibrar fatores higiênicos e motivacionais.

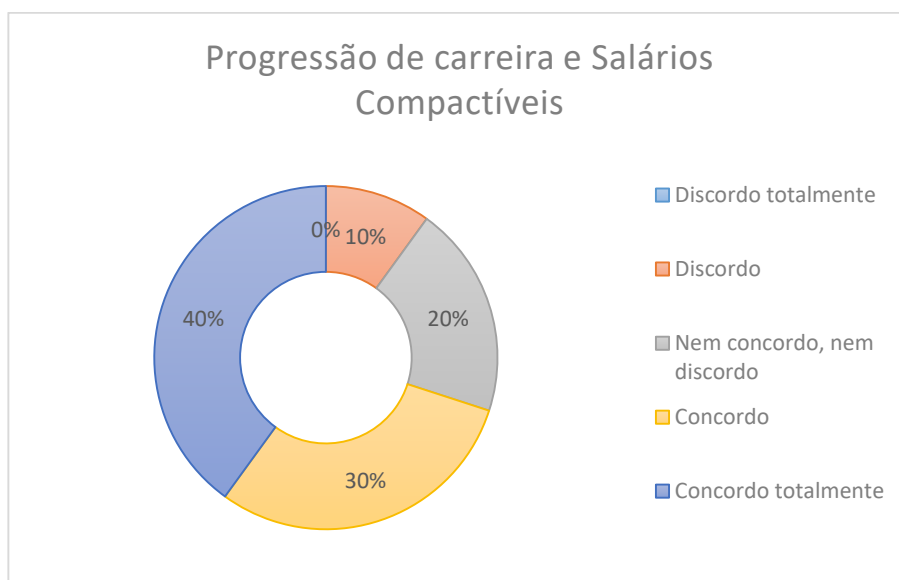
Gráfico 3: Oportunidade de Desenvolvimento



Fonte: Elaboração própria (2025)

Considerando que 70% dos servidores relatam existir oportunidades de formação, esse dado reflete o componente de formação continuada previsto por Pires et al. (2005). Todavia, a margem de 30% que não percebe essas oportunidades aponta para possíveis lacunas no planejamento estratégico de RH (Carvalho et al., 2012), reforçando a necessidade de alinhar oferta de capacitação às lacunas identificadas no ciclo de avaliação.

Gráfico 4: Reconhecimento e Valorização

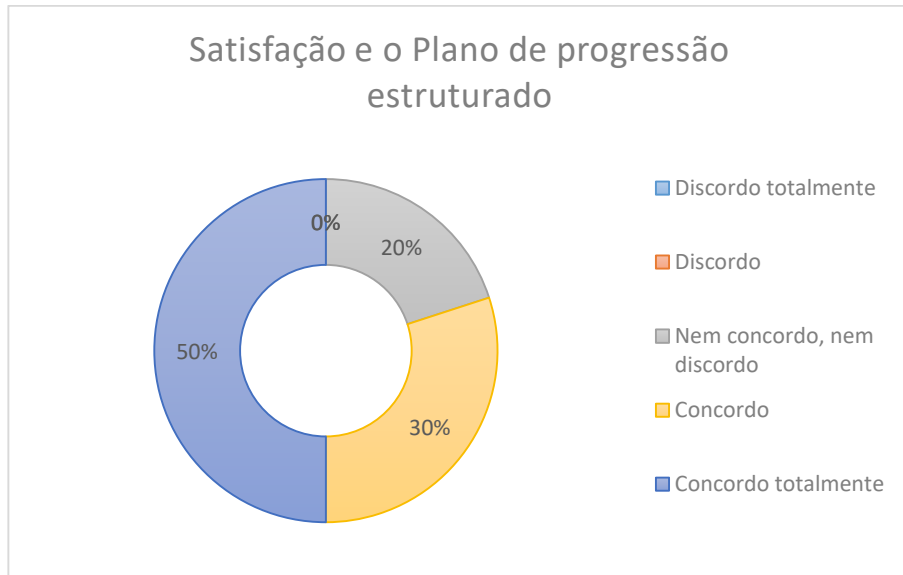


Fonte: Elaboração própria (2025)

O reconhecimento formal atingiu apenas 55%, sugerindo que as recompensas institucionais não estão plenamente operacionais. Segundo Rocha (2010), recompensas imateriais, como menções públicas e atribuição de projetos relevantes, podem amenizar

limitações salariais e elevar o engajamento. A baixa taxa de reconhecimento formal requer, portanto, fortalecimento das práticas de valorização.

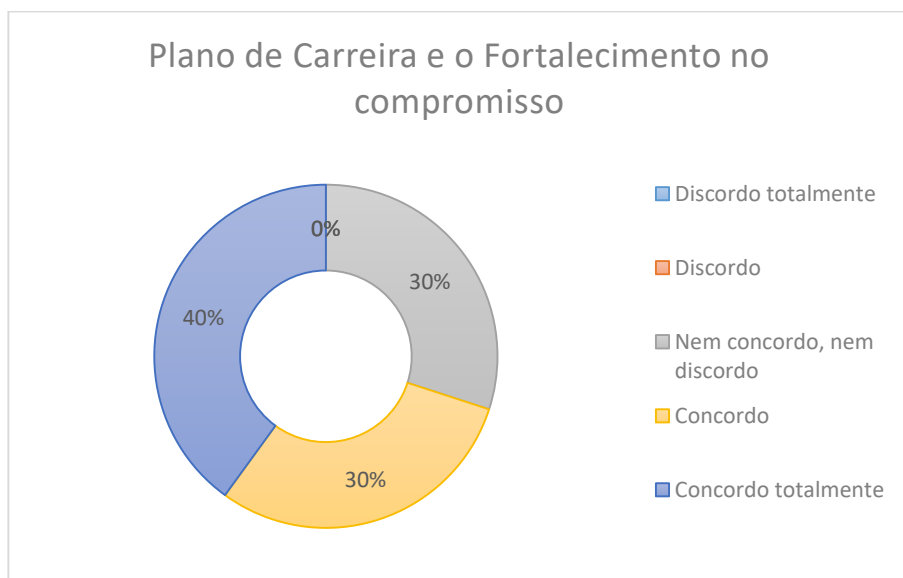
Gráfico 5: Impacto na Motivação e Satisfação



Fonte: Elaboração própria (2025)

O impacto percebido sobre motivação e satisfação apresenta média de 65%, demonstrando correlação positiva entre clareza de carreira e motivação, em consonância com a Teoria das Expectativas (Moura, 2020, citando Vroom, 1964). No entanto, o percentual abaixo de 70% sugere que fatores externos, como limitações orçamentárias, ainda influenciam a motivação global.

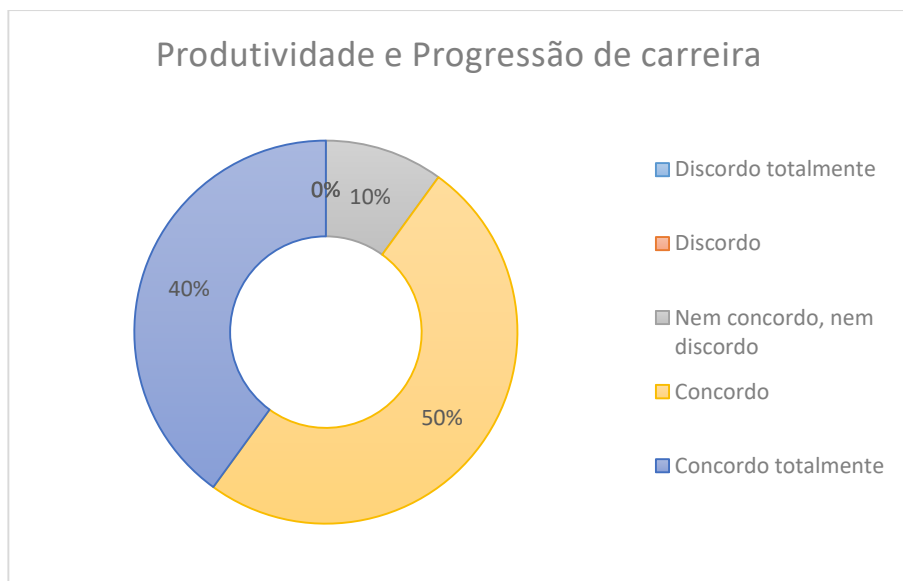
Gráfico 6: Comprometimento e Retenção



Fonte: Elaboração própria (2025)

Com 60% de comprometimento e 58% de intenção de permanência, os resultados confirmam o modelo de Porter e Lawler (Oliveira, 2018, citando Porter & Lawler, 1968), que relaciona entrega de recompensas e percepções de justiça com retenção. A proximidade das taxas evidencia que melhorias na transparência e no reconhecimento podem elevar esses indicadores.

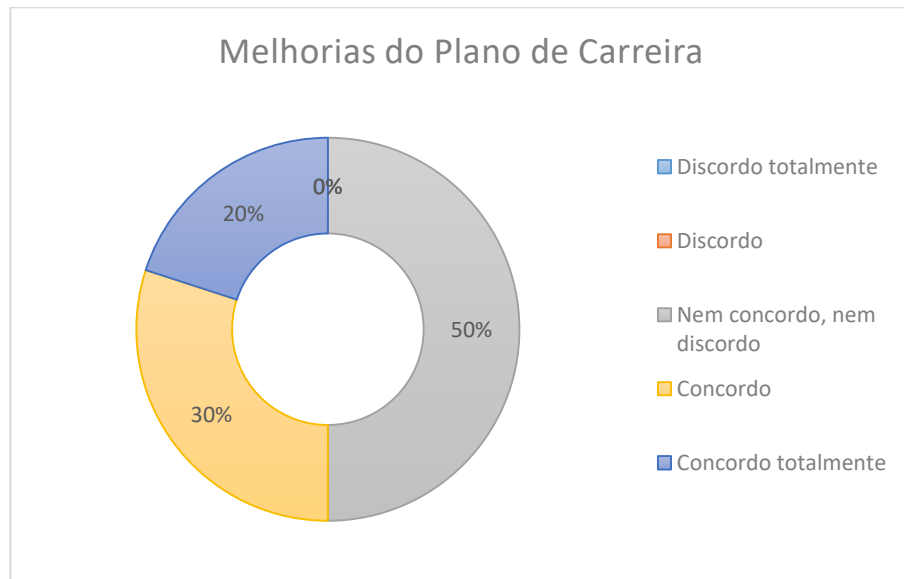
Gráfico 7: Desempenho e Produtividade



Fonte: Elaboração própria (2025)

A média de 62% no desempenho indica que, embora o plano de carreira melhore a produtividade, sua influência ainda é moderada. Esse dado dialoga com a visão de Rolinha (2024) sobre cultura de alta performance: é necessário reforçar a meritocracia e o feedback contínuo para alcançar níveis superiores.

Gráfico 8: Sugestões e Feedback



Fonte: Elaboração própria (2025)

A solicitação de maior clareza em processos (70%) e de feedback estruturado (68%) reforça a importância dos mecanismos de avaliação e feedback (Ayres & Silva, 2013). Implementar ciclos regulares de feedback, alinhados às rotas de progressão, atenderá à necessidade de autonomia e competência destacadas pela Teoria da Autodeterminação (Santos, 2019).

Em síntese, os resultados indicam que, embora existam bases formais de plano de carreira na Administração Municipal do Ucuma, há lacunas nas práticas de comunicação, feedback e reconhecimento. A aplicação teórica sugere que, para elevar motivação, comprometimento e desempenho, é imprescindível:

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidenciou que a implantação de um plano de carreira estruturado na Administração Municipal do Ucuma-Huambo impactou positivamente a motivação, satisfação, comprometimento e desempenho dos servidores. Apesar de existirem bases formais como mapas de cargos, rotas de progressão e mecanismos de avaliação foram identificadas lacunas em comunicação, transparência, feedback e reconhecimento.

Dessa forma, recomenda-se à Administração Municipal do Ucuma, a Implementar ciclos regulares de feedback estruturado, de modos a estabelecer avaliações semestrais baseadas em competências, conforme Ayres & Silva (2013), para orientar o desenvolvimento e reforçar a autoeficácia dos servidores. Aprimorar a comunicação interna com a adoção de campanhas informativas contínuas sobre critérios de carreira, por meio de *newsletters*, sessões presenciais e plataformas digitais, alinhado aos princípios de Carvalho et al. (2012), para garantir amplo conhecimento e reduzir disparidades de percepção.

Fortalecer o reconhecimento imaterial, instituindo premiações simbólicas, menções em eventos institucionais e acesso prioritário a projectos estratégicos, conforme Rocha (2010) e Gomes (2022), para elevar o engajamento sem onerar o orçamento. Padronizar critérios e processos de progressão, de modos a promover *workshops* e treinamentos para gestores, de modo que a aplicação prática do Mapa de Cargos e Salários seja uniforme e legítima, para reduzir deste feito os conflitos internos, nos termos de Silva (2021). Promover programas de desenvolvimento contínuo, de modos a firmar parcerias com instituições de ensino e oferecendo cursos internos alinhados às competências críticas identificadas, conforme Pires et al. (2005), para suprir lacunas e preparar sucessores internos.

Fomentar autonomia e participação com a criação comitês consultivos de servidores para revisão periódica do plano de carreira, para assegurar que as demandas de autonomia, competência e relacionamento (Santos, 2019) sejam atendidas e reforçar o sentimento de pertencimento. Monitorar indicadores-chave, a definir métricas de satisfação, retenção e desempenho para avaliar trimestralmente o impacto das ações implementadas, alinhando-se ao modelo de Porter & Lawler (1968) recontextualizado por Oliveira (2018).

A adoção dessas recomendações permitirá que à Administração Municipal do Ucuma, Huambo consolidar um ciclo virtuoso de desenvolvimento de carreira e motivação, para fortalecer a sustentabilidade organizacional e a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayres, R. (2012). *Gestão, desenvolvimento de carreiras por competências*. Editora Empresa.
- Ayres, R., & Silva, M. (2013). *Carreiras e competências na gestão pública*. Ed. Pública.
- Carvalho, F. C., Nascimento, T. S., & Serafim, L. M. (2012). Princípios do planejamento estratégico de recursos humanos: mapa de cargos, avaliação e formação. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 9(2), 45–62.
- Castro, P. (2020). “Transparência e equidade no plano de carreira”. *Revista Portuguesa de Administração Pública*, 12(2), 45–60.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de carreiras: teoria e prática*. Atlas.
- Gil, A. C. (2020). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. Saraiva.
- Pires, S., Araújo, L., & Souza, M. (2005). *Desenvolvimento de planos de capacitação baseados em competências*. Rio de Janeiro: Editora RH.
- Pontes, A. X. (2011). *Plano de carreira: definições e políticas de crescimento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Rocha, J. (2010). Determinantes da motivação dos servidores públicos na administração pública angolana: estudo de caso. *Revista Angolana de Administração Pública*, 3(1), 23–38.
- Rodrigues, W. A. R. N., Gonçalves-Filho, M. T., & Wright, D. (2014). Influências na motivação de servidores públicos: estudo sobre metas e recompensas. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 115–134.
- Rolinha, S. A. G. (2024). *Gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública: implicações na liderança, motivação e retenção de trabalhadores*. Universidade do Porto.
- Lopes, C. (2019). “Políticas internas de RH na administração local”. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, 5(1), 66–82.
- Rocha, L., & Matos, F. (2021). “Trajetórias flexíveis: o exemplo das administrações locais”. *Journal of Public Management*, 8(1), 98–115
- Vilelas, J. (2020). *Investigação – O Processo para construção do conhecimento (3ª Edição)*. Edições Sílabos.

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



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE

A Importância da Cultura Organizacional na Retenção de Talentos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

Caro (a) Convidado(a) estas a participar de uma pesquisa académica para o Trabalho de Seminário de Investigação (S.I) sobre o Tema supracitado. O objectivo geral é Avaliar como a cultura organizacional impacta a retenção de talentos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Pesquisa de natureza estritamente académica. sua participação é livre e independe. Nenhuma informação pessoal será colectada; os dados serão tratados de forma agregada. Terá um tempo de aproximadamente 5 minutos para as respostas.

As respostas serão dadas segundo a escala exposta abaixo:

❖ **Escala de Likert (1–5):**

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Parcialmente
- 3 – Nem Concordo, Nem Discordo
- 4 – Concordo Parcialmente
- 5 – Concordo Totalmente

1. Clareza e Alinhamento de Valores

#	AFIRMAÇÃO
01	A missão e os valores institucionais são divulgados de forma clara e acessível a todos.
02	Entendo como minha rotina de trabalho reflecte os valores do Instituto.
03	Há coerência entre o discurso da liderança e as práticas institucionais

2. Ambiente e Relacionamentos

#	AFIRMAÇÃO
04	Sinto-me respeitado(a) e valorizado(a) pela equipa e pela administração.
05	O Instituto promove um clima de colaboração e espírito de equipa.

06	A comunicação interna (e-mails, reuniões, murais) reforça regularmente a cultura organizacional.
----	--

3. Desenvolvimento e Reconhecimento

#	AFIRMAÇÃO
07	Recebo feedback construtivo que contribui para meu crescimento profissional.
08	As práticas de reconhecimento (bônus, elogios, premiações) estão alinhadas à cultura do Instituto.
09	Sinto que há oportunidades reais de capacitação e evolução de carreira aqui.

4. Impacto na Retenção

#	AFIRMAÇÃO
10	A cultura organizacional do Instituto é factor decisivo para minha permanência na instituição.
11	Eu recomendaria o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente como um excelente lugar de trabalho.

Muito obrigado pela sua participação!

Em caso de dúvidas ou para obter os resultados finais, entre em contacto com o pesquisador responsável.