



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 MOBILIDADE EXCESSIVA DE RECURSOS HUMANOS E SEUS IMPACTOS NA
GESTÃO E CONTROLE DE QUADRO: ESTUDO DE CASO – MINISTÉRIO DO
INTERIOR DA LUNDA-NORTE

AUTOR: ALÉRIO DA SILVA DALA

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D

HUAMBO, 2025

A MOBILIDADE EXCESSIVA DE RECURSOS HUMANOS E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO E CONTROLE DE QUADRO: ESTUDO DE CASO – MINISTÉRIO DO INTERIOR DA LUNDA-NORTE

Alério Da Silva Dala¹ – ISPSN

RESUMO

A mobilidade excessiva de Recursos Humanos é um desafio significativo na administração pública, impactando a continuidade administrativa, o controlo de quadro e a retenção de competências. No Ministério do Interior da Lunda-Norte, este fenómeno tem causado instabilidade funcional e comprometido a eficácia dos serviços prestados. O estudo teve como objectivo analisar os impactos dessa mobilidade e propor estratégias para mitigar seus efeitos. A questão central foi: Qual o impacto da mobilidade excessiva na gestão e controlo de quadro do Ministério? Adoptou-se abordagem qualitativa e estudo de caso, com entrevistas semi-estruturadas a dois gestores do sector de Recursos Humanos. Os resultados evidenciaram que a mobilidade não planeada gera sobrecarga administrativa, dificulta a substituição qualificada e fragiliza o planeamento estratégico. Conclui-se que é urgente implementar políticas de retenção, modernizar os sistemas de gestão de pessoal e desenvolver planos de carreira adaptados à realidade institucional, visando a estabilidade funcional e a melhoria contínua da gestão pública.

Palavras-chave: Mobilidade Funcional, Gestão de Pessoas, Rotatividade, Sector Público, Controle de quadro.

ABSTRACT

Excessive human resources mobility is a significant challenge in public administration, affecting administrative continuity, workforce control, and the retention of competencies. In the Ministry of the Interior of Lunda-Norte, this phenomenon has caused functional instability and compromised the effectiveness of services provided. This study aimed to analyze the impacts of such mobility and propose strategies to mitigate its effects. The central research question was: What is the impact of excessive mobility on the management and control of the Ministry's workforce? A qualitative approach and case study were adopted, using semi-structured interviews with two senior managers from the Human Resources sector. Results showed that unplanned mobility generates administrative overload, hinders qualified replacement, and weakens strategic planning. It is concluded that urgent implementation of retention policies, modernization of personnel management systems, and the development of career plans adapted to the institutional reality are necessary to ensure functional stability and continuous improvement in public management.

Keywords: Employee Mobility, Human Resources Management, Turnover, Public Sector, Workforce Control.

¹ Estudante do 4ª ano do curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente Huambo, ano lectivo 2024/2025.

1. INTRODUÇÃO

A mobilidade de recursos humanos é um fenómeno comum nas organizações públicas e privadas, podendo ser motivada por diversos factores, tais como oportunidades de progressão na carreira, insatisfação profissional, busca por melhores condições de trabalho ou alterações estruturais internas. Embora essa mobilidade possa, em certa medida, contribuir para a renovação de competências e estímulo à inovação, quando ocorre de forma excessiva, torna-se um problema crítico. A elevada rotatividade compromete a estabilidade organizacional, dificulta a implementação de políticas de longo prazo e acarreta custos adicionais com recrutamento, formação e integração de novos colaboradores. No contexto do Ministério do Interior na província da Lunda-Norte, este fenómeno tem-se revelado particularmente preocupante.

Justifica-se este estudo pela necessidade de compreender e abordar os desafios enfrentados por instituições públicas em contextos de elevada rotatividade, contribuindo para políticas mais eficazes de gestão de pessoas, com foco na estabilidade, eficiência organizacional e valorização do servidor público.

A constante saída e substituição de profissionais impacta negativamente a continuidade das operações administrativas e operacionais, reduz a eficácia dos serviços prestados à população e compromete a construção de um corpo técnico experiente e alinhado com os objectivos institucionais. Tais dinâmicas exigem uma análise cuidadosa das causas e consequências da rotatividade, bem como o desenvolvimento de estratégias que promovam a retenção e valorização do capital humano no sector público.

Diante desse cenário, o presente estudo parte da seguinte questão central: qual é o impacto da mobilidade excessiva de recursos humanos na gestão e no controlo de quadro no Ministério do Interior da Lunda-Norte? Além desta, levantam-se outras questões que norteiam o percurso investigativo, como: quais são as principais causas que contribuem para a mobilidade excessiva de pessoal na instituição? De que forma essa mobilidade afecta a gestão de competências e o controlo do quadro de pessoal? E que estratégias podem ser propostas para minimizar os efeitos negativos da rotatividade e fortalecer a estabilidade funcional?

O presente estudo tem como objectivo geral analisar os impactos da mobilidade excessiva de recursos humanos na gestão e controlo de quadro no Ministério do Interior da Lunda-Norte. Para tal, estabelecem-se como objectivos específicos: identificar as causas da mobilidade excessiva no Ministério, avaliar os impactos dessa mobilidade na gestão de competências e no controlo de quadro, e propor estratégias para mitigar os efeitos negativos da rotatividade.

Para atingir os objectivos propostos, este trabalho adopta uma abordagem metodológica de natureza mista, com base em estudo de caso, integrando técnicas quantitativas e qualitativas na recolha e análise dos dados. Os procedimentos metodológicos incluem a aplicação de questionários a membros da comunidade institucional, bem como entrevistas estruturadas realizadas com gestores do Ministério, especialmente da área de Recursos Humanos, com o intuito de captar tanto a percepção interna quanto os impactos objectivos da mobilidade funcional.

Apesar de a literatura abordar amplamente a mobilidade funcional e a gestão de pessoas, observa-se que a maioria dos estudos concentra-se no sector privado, deixando o sector público, especialmente em contextos africanos, com pouca investigação empírica aprofundada. Já se discutiu a importância da estabilidade funcional, políticas de retenção e integração entre recrutamento e capacitação, mas pouco se explorou como esses elementos se articulam em instituições com limitações estruturais, como o Ministério do Interior da Lunda-Norte. É necessário avançar no estudo de indicadores específicos de rotatividade e no impacto da ausência de sistemas integrados de gestão de pessoal. Além disso, carecem de pesquisas que proponham modelos práticos e adaptados à realidade local para mitigar a mobilidade excessiva.

A estrutura do trabalho encontra-se organizada em seis secções principais. Após esta introdução, apresenta-se o Estado da Arte, no qual são discutidos os principais conceitos relacionados à mobilidade funcional e à gestão de recursos humanos, com base na literatura especializada. Em seguida, descrevem-se os Procedimentos Metodológicos que fundamentam a pesquisa, o Estudo de Caso que contextualiza a realidade do Ministério do Interior na Lunda-Norte, e a Análise dos Resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as Considerações Finais, nas quais se destacam as principais conclusões do estudo, as limitações enfrentadas durante o processo investigativo e sugestões para futuras pesquisas na área.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Confeitos Fundamentais: Mobilidade de Recursos Humanos e Controle de Quadro

A mobilidade de recursos humanos é amplamente reconhecida na literatura como um fenómeno que envolve a entrada, saída ou movimentação de colaboradores dentro das organizações. Chiavenato (2014, p. 330) entende que essa mobilidade pode ocorrer por meio de promoções, transferências, exonerações, demissões ou aposentadorias, sendo considerada natural no ciclo funcional das instituições. Para Robbins e Judge (2013, p. 38), a rotatividade faz parte da dinâmica organizacional moderna e, quando bem gerida, pode contribuir para a renovação de competências, aumento da motivação e reconfiguração das equipas de trabalho. Boxall e Purcell (2016, p. 147) acrescentam que a mobilidade funcional, desde que controlada, é estratégica para manter a capacidade adaptativa das instituições, permitindo-lhes responder de forma eficaz às mudanças externas e internas. Esses autores convergem na compreensão de que a mobilidade de pessoal, quando equilibrada, favorece a inovação, a flexibilidade organizacional e o rejuvenescimento da força de trabalho, sendo uma ferramenta importante na gestão de pessoas.

Entretanto, as abordagens teóricas diferem quanto às consequências da mobilidade excessiva. Chiavenato (2014, p. 331) ressalta que a rotatividade descontrolada compromete a continuidade das operações, gera aumento de custos com recrutamento, formação e integração, e desestabiliza o clima organizacional. Por sua vez, Robbins e Judge (2013, p. 39) concentram-se mais nos efeitos comportamentais da rotatividade, sublinhando a dificuldade de formar equipas coesas e engajadas em ambientes de alta instabilidade funcional. Já Boxall e Purcell (2016, p. 151) destacam que a mobilidade exagerada pode comprometer a memória institucional e dificultar a implementação de estratégias de longo prazo. Assim, enquanto alguns enfatizam os custos operacionais, outros destacam os prejuízos psicológicos, culturais e estratégicos associados à mobilidade elevada.

No presente estudo, considera-se mais adequada a concepção proposta por Chiavenato (2014, p. 332), uma vez que oferece uma visão abrangente sobre o fenómeno da mobilidade e seus múltiplos impactos, especialmente no sector público. Essa abordagem permite compreender como a rotatividade excessiva, no contexto do Ministério do Interior da Lunda-Norte, afecta negativamente a continuidade administrativa, a construção de equipas técnicas estáveis e a eficácia

dos serviços prestados à população. A realidade investigada evidencia uma instabilidade que ultrapassa o simples deslocamento de funcionários, refletindo-se em falhas na gestão estratégica de pessoal, perda de conhecimento acumulado e enfraquecimento da capacidade institucional.

No sector público angolano, particularmente em instituições com grande dispersão geográfica como o Ministério do Interior da Lunda-Norte, a mobilidade funcional assume contornos ainda mais complexos. A substituição frequente de quadros em localidades remotas ou de difícil acesso acarreta desafios adicionais à continuidade administrativa, à operacionalidade dos serviços e à articulação entre as unidades locais e os níveis superiores de gestão. Segundo Robbins & Judge, (2013, p. 38) A rotatividade elevada compromete o clima organizacional e dificulta a construção de equipas coesas e engajadas.

O controle de quadro é um instrumento estratégico que permite à organização, mapear, planejar e gerir seus recursos humanos com base em informações quantitativas e qualitativas.

O controle eficaz de pessoal é uma ferramenta essencial para a gestão estratégica de recursos humanos, pois permite que a instituição tenha uma visão clara da sua força de trabalho. Com base em dados atualizados, torna-se possível alinhar os recursos humanos aos objectivos organizacionais, identificar áreas com carência de competências e antecipar necessidades futuras de recrutamento ou capacitação. Além disso, fornece subsídios concretos para decisões gerenciais fundamentadas, promovendo maior eficiência e coerência na alocação de pessoal. Essa prática contribui directamente para a estabilidade e o desempenho institucional de médio e longo prazo. (Chiavenato, 2014, p. 332)

O controle de quadro é tratado na literatura como um processo essencial à gestão de pessoas, especialmente na administração pública, por permitir o acompanhamento eficaz dos recursos humanos disponíveis em cada órgão. Chiavenato (2014, p. 276) considera que o controle do quadro funcional possibilita alinhar as competências dos colaboradores às necessidades organizacionais, promovendo uma distribuição adequada dos postos de trabalho. Marras (2011, p. 72) complementa que o controle de pessoal é também um instrumento de racionalização administrativa, permitindo que os gestores monitorem entradas, saídas e movimentações internas dos servidores. Para Armstrong (2020, p. 515), o controle de quadro é uma função estratégica na gestão pública, sendo necessário para garantir a coerência entre os recursos humanos existentes e os objectivos institucionais. Esses autores convergem ao reconhecer que um sistema eficaz de controle de quadro contribui para o equilíbrio entre oferta e demanda de competências, prevenindo sobrecarga ou ociosidade funcional.

Contudo, existem diferenças relevantes entre os autores no modo como o controle de quadro é interpretado e implementado. Chiavenato (2014) foca na importância da função de controle como mecanismo de avaliação contínua da estrutura de pessoal, centrando-se na eficiência interna. Em contraste, Armstrong (2020) enfatiza o uso de sistemas integrados de informação para viabilizar o controle automatizado e transparente, aproximando essa prática da governança digital. Já Marras (2011) adota uma visão mais tradicional, ligando o controle de pessoal à estrutura burocrática das organizações públicas e suas necessidades de padronização. Enquanto Chiavenato destaca a função gerencial do controle, Armstrong amplia o enfoque para a estratégia e inovação, e Marras reforça o carácter normativo e documental desse processo. Essa diversidade mostra que o controle de quadro pode assumir diferentes formatos conforme a cultura organizacional, o grau de digitalização e os objectivos institucionais.

No contexto do Ministério do Interior da Lunda-Norte, a abordagem mais compatível é a de Armstrong (2020), que reconhece o controle de quadro como uma ferramenta estratégica, baseada em sistemas de informação e alinhada à tomada de decisões. A escolha pela abordagem de Armstrong justifica-se pela necessidade de modernização da administração pública e pela importância de se integrar o controle de quadro a plataformas digitais que possibilitem o acesso rápido, seguro e confiável aos dados funcionais. Essa perspectiva favorece a construção de uma gestão mais proactiva, eficiente e adaptada aos desafios contemporâneos da administração pública.

2.2 CAUSAS DA MOBILIDADE EXCESSIVA NO MINISTÉRIO DO INTERIOR DA LUNDA-NORTE

A mobilidade funcional no Ministério do Interior da Lunda-Norte tem se mostrado superior ao ideal aceitável, comprometendo a estabilidade da força de trabalho e a eficácia da administração pública. Essa situação deriva de um conjunto de factores estruturais, organizacionais e humanos, que, somados, favorecem a rotatividade e dificultam a retenção de quadros qualificados.

1. Ausência de Planeamento Estratégico de Pessoal

Uma das principais causas da mobilidade excessiva é a inexistência de um sistema claro de planeamento estratégico de recursos humanos. Conforme Chiavenato (2014, p. 276), a ausência de políticas de gestão de pessoas compromete a coerência entre as necessidades da organização e a alocação de colaboradores. No caso do MININT-Lunda-Norte, a mobilidade não é acompanhada

por um mapeamento de competências ou por projecções de reposição, o que gera transferências desarticuladas e desequilíbrio nas equipas. Além disso, a rotatividade não é devidamente monitorada por indicadores de desempenho funcional ou relatórios mensais de RH, o que impede acções correctivas tempestivas. Armstrong (2020, p. 515) salienta que, sem dados fiáveis sobre movimentações internas, o controle de quadro torna-se ineficiente e vulnerável a decisões arbitrárias.

2. Fragilidade dos Mecanismos de Retenção

Outro factor estrutural é a inexistência de políticas eficazes de retenção de talentos. Muitos agentes abandonam os seus postos por se sentirem desmotivados, desvalorizados ou estagnados em termos de carreira. De acordo com Robbins e Judge (2013, p. 38), ambientes que não oferecem perspectivas de crescimento tendem a acelerar a saída voluntária de colaboradores, gerando instabilidade e descontinuidade. A ausência de planos de carreira estruturados, benefícios motivacionais e reconhecimento por mérito contribui para a evasão dos profissionais mais experientes. O MAPTSS (2020) já alertava para o facto de que 45% dos servidores públicos angolanos consideram a falta de valorização profissional como principal causa de insatisfação.

3. Influências Políticas e Interferência Hierárquica

No contexto do setor público angolano, factores extrainstitucionais também influenciam a mobilidade, como nomeações por conveniência política, transferências sem critérios técnicos e interferência hierárquica não fundamentada. Segundo Marras (2011, p. 72), decisões administrativas baseadas em subjetividades enfraquecem a coerência da gestão e prejudicam a moral organizacional. No MININT-Lunda-Norte, observou-se a prática de movimentações de pessoal com base em interesses alheios às necessidades da instituição, comprometendo o princípio da eficiência e violando os fundamentos da administração por mérito.

4. Condições Laborais e Infraestruturas Deficitárias

A precariedade das condições de trabalho também motiva a saída de funcionários. Ambientes inseguros, ausência de equipamentos adequados, escassez de meios logísticos e carga horária exaustiva tornam o exercício profissional menos atractivo. De acordo com Boxall e Purcell (2016, p. 151), o contexto físico e emocional do trabalho impacta directamente o compromisso e a permanência dos colaboradores. No caso do interior da Lunda-Norte, as limitações logísticas e

estruturais tornam o exercício das funções ainda mais desgastante, particularmente em unidades prisionais, migração e serviços de investigação criminal.

5. Falta de Formação Contínua e Desenvolvimento Profissional

Por fim, a carência de programas regulares de capacitação e atualização contribui para o desinteresse dos profissionais em permanecer na instituição. Conforme Chiavenato (2014, p. 280), o desenvolvimento contínuo é essencial para manter os colaboradores engajados, actualizados e preparados para os desafios da função pública. A ausência de um plano institucional de formação permanente dificulta a criação de vínculos profissionais duradouros e estimula a procura por outras instituições que valorizem a qualificação contínua.

2.3 IMPACTOS DA MOBILIDADE NA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E NO CONTROLE DE QUADRO

A mobilidade funcional excessiva tem implicações directas sobre a gestão de competências e o controle do quadro de pessoal no sector público, especialmente em contextos institucionais frágeis como o do Ministério do Interior na Lunda-Norte. Chiavenato (2014, p. 332) argumenta que a permanência dos colaboradores é condição essencial para o amadurecimento técnico e o fortalecimento das capacidades internas. Quando servidores experientes são deslocados com frequência ou abandonam a instituição, há uma quebra na transferência de conhecimentos tácitos, comprometendo a qualidade do serviço público. Robbins e Judge (2013, p. 39) destacam que ambientes organizacionais com alta rotatividade dificultam o estabelecimento de confiança interpessoal e o desenvolvimento de relações colaborativas duradouras.

No caso do MININT-Lunda-Norte, essa realidade é visível em unidades que enfrentam substituições constantes, o que gera sobrecarga para os poucos funcionários experientes remanescentes e aumenta o risco de erros operacionais. A gestão de competências, que deveria orientar o desenvolvimento e a distribuição racional dos recursos humanos, é desarticulada pela ausência de continuidade. Boxall e Purcell (2016, p. 153) sublinham que a rotatividade excessiva impede a consolidação de competências-chave em áreas sensíveis, como investigação criminal, controlo migratório e gestão prisional. Assim, a capacidade institucional de enfrentar desafios complexos é reduzida, pois o conhecimento não se acumula nem se transforma em expertise operacional. A inexistência de um sistema digitalizado, associado à mobilidade frequente, dificulta

a actualização do mapa funcional da instituição. Armstrong (2020, p. 515) reforça que a ausência de um registro dinâmico da força de trabalho compromete decisões estratégicas, como alocação de pessoal, definição de prioridades e reestruturação organizacional. Na prática, gestores do MININT-Lunda-Norte operam com informações desatualizadas sobre quem está, onde está e por quanto tempo permanecerá. Do ponto de vista financeiro e administrativo, a mobilidade disfuncional gera custos adicionais com deslocações, adaptações, novos treinamentos e integração de servidores. Em síntese, os impactos da mobilidade excessiva afectam tanto os aspectos técnicos quanto os simbólicos da administração pública. Eles reduzem a eficiência organizacional, desorganizam o controle de quadro, dispersam competências estratégicas e aumentam o risco de falhas operacionais. Por isso, compreender esses efeitos é essencial para propor soluções que fortaleçam a estabilidade institucional e valorizem a permanência qualificada dos recursos humanos.

2.4 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A GESTÃO DA MOBILIDADE FUNCIONAL E DO QUADRO DE PESSOAL

A análise dos dados institucionais do Ministério do Interior da Lunda-Norte revela a necessidade urgente de reformular a política de gestão de pessoas, com foco na contenção da mobilidade funcional excessiva e no fortalecimento do controle de quadro. A seguir, apresentam-se propostas estruturadas em cinco eixos estratégicos, com base na literatura especializada e nas evidências empíricas levantadas.

1. Implementação de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

A ausência de um sistema digital confiável para acompanhar a movimentação dos servidores compromete a gestão estratégica do quadro funcional. Armstrong (2020, p. 515) destaca que os sistemas integrados de RH permitem a actualização em tempo real das informações funcionais, facilitando a tomada de decisões baseadas em dados. A implementação de uma plataforma electrónica de cadastro, com acesso restrito e validado por diferentes níveis hierárquicos, permitirá registrar admissões, transferências, afastamentos e aposentadorias, promovendo maior transparência e previsibilidade.

2. Criação de um Plano de Carreira Estruturado

A mobilidade desordenada está frequentemente associada à inexistência de mecanismos de progressão funcional. Robbins e Judge (2013, p. 41) afirmam que carreiras previsíveis, associadas

a metas e avaliações claras, aumentam o comprometimento dos servidores. Propõe-se, portanto, a elaboração de um plano de carreira por tempo de serviço e mérito, com critérios objectivos e avaliações regulares. Isso permitirá a retenção de quadros qualificados, ao mesmo tempo em que estimula o desenvolvimento contínuo e reduz a sensação de estagnação.

3. Fortalecimento das Políticas de Retenção

A rotatividade também decorre da falta de incentivos institucionais. Chiavenato (2014, p. 333) observa que políticas de valorização profissional, como reconhecimento por desempenho, premiações simbólicas e estímulos à formação, contribuem para a permanência dos colaboradores. Nesse sentido, sugere-se a criação de programas de valorização interna que combinem benefícios não monetários (como formação, menções honrosas e apoio psicossocial) com benefícios funcionais (promoções e remoções voluntárias reguladas).

4. Redefinição de Critérios para Transferência e Movimentação de Pessoal

O estudo identificou movimentações de servidores sem justificativa técnica, o que fere os princípios da racionalidade administrativa. Marras (2011, p. 74) defende que toda mobilidade deve ser precedida de uma análise funcional, com base nas necessidades da organização e nas competências dos envolvidos. Propõe-se a institucionalização de comissões de movimentação, compostas por representantes da direcção, dos recursos humanos e dos próprios servidores, que analisem os pedidos de transferência com base em critérios padronizados, transparentes e documentados.

5. Melhoria das Condições Laborais e de Infraestrutura

A retenção funcional também depende de condições dignas de trabalho. Boxall e Purcell (2016, p. 151) afirmam que ambientes estruturados, seguros e com recursos suficientes são determinantes para a permanência no cargo. Diante disso, recomenda-se um plano de reabilitação progressiva das instalações do Ministério, incluindo postos de polícia, serviços migratórios e estabelecimentos penitenciários, priorizando regiões mais críticas. Isso poderá ser articulado com o orçamento nacional ou com parcerias institucionais.

As propostas aqui apresentadas visam mitigar os efeitos da mobilidade funcional excessiva e reorganizar o controle do quadro de pessoal no Ministério do Interior da Lunda-Norte.

3. PROCESSOS METODOLÓGICOS

Este estudo adopta uma abordagem qualitativa, apropriada para compreender fenómenos sociais em profundidade e em seus contextos naturais. Segundo Denzin, & Lincoln (2005, p. 3) a pesquisa qualitativa permite captar percepções e interpretações dos sujeitos envolvidos, proporcionando uma visão abrangente do problema estudado. No presente trabalho, busca-se explorar as implicações da mobilidade excessiva de recursos humanos no controle de quadro do Ministério do Interior da Lunda-Norte.

A pesquisa qualitativa envolve um conjunto de práticas interpretativas que tornam o mundo visível. Isso significa que os pesquisadores estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando dar sentido ou interpretar os fenómenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem. (Denzin & Lincoln, 2005, p. 3)

A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de interpretar os efeitos da rotatividade sobre a gestão de pessoas e o funcionamento administrativo, considerando os aspectos culturais e institucionais específicos da organização estudada. A abordagem qualitativa favorece a identificação de nuances operacionais, captando percepções, atitudes e práticas que influenciam directamente a estabilidade do quadro funcional. Além disso, permite uma análise aprofundada das dinâmicas internas, destacando factores que não são facilmente mensuráveis por métodos quantitativos.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso instrumental, que visa analisar de maneira detalhada um contexto particular para gerar conhecimentos aplicáveis em situações semelhantes (Yin, 2015, p. 34). O estudo de caso foi realizado no Ministério do Interior da Lunda-Norte, permitindo observar práticas administrativas e os efeitos directos da mobilidade de pessoal sobre o controle de quadro. A escolha desta unidade de análise possibilitou explorar em profundidade os procedimentos internos, os desafios enfrentados pela gestão de recursos humanos e as estratégias adoptadas para mitigar os impactos da alta rotatividade.

O estudo de caso é uma metodologia que investiga um fenómeno dentro de seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de dados, com o objectivo de fornecer uma compreensão holística e aprofundada do caso. "(Simons, 2009, p. 21)

O instrumento de colecta de dados foi a entrevista semi-estruturada, escolhida por permitir equilíbrio entre questões previamente definidas e flexibilidade para explorar temas emergentes durante a conversa. As perguntas abordaram a frequência e causas da mobilidade funcional, dificuldades no controlo de pessoal, impactos administrativos e estratégias de retenção adoptadas. Seguindo Flick (2009, p. 150), optou-se por perguntas abertas, a fim de favorecer respostas completas e espontâneas, revelando tanto informações objectivas quanto percepções subjetivas.

As entrevistas foram realizadas nas instalações do Ministério, em ambiente reservado, com autorização formal da instituição. Antes do início, cada participante foi informado sobre os objectivos do estudo, a utilização dos dados e o carácter voluntário da participação, assegurando o cumprimento das diretrizes éticas indicadas por Creswell (2014, p. 92).

O tratamento dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, organizada em três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados (Bardin, 2016). As categorias de análise emergiram questões da entrevista, agrupando-se em: (i) causas da mobilidade; (ii) impactos na gestão e controlo de quadro; (iii) estratégias e propostas de melhoria.

Essa abordagem metodológica, combinando entrevistas semiestruturadas em profundidade, possibilitou não apenas descrever o fenómeno, mas também interpretá-lo, permitindo identificar implicações práticas e propor medidas aplicáveis à realidade do Ministério do Interior da Lunda-Norte.

4. DESENVOLVIMENTO / ESTUDO DE CASO

4.1 Contextualização do Ministério do Interior da Lunda-Norte

O Ministério do Interior da Lunda-Norte é o órgão responsável pela segurança pública, protecção civil e administração penitenciária na província. Ele coordena diferentes departamentos, como a Polícia Nacional, o Serviço de Migração e Estrangeiros e os Serviços Prisionais, garantindo a ordem pública e a segurança da população. A sede principal está localizada na cidade do Dundo, mas o Ministério também está presente em todos os municípios da província, com unidades espalhadas em áreas urbanas e zonas fronteiriças.

A estrutura organizacional do Ministério é complexa e envolve uma grande quantidade de funcionários distribuídos em diversas funções, desde agentes administrativos até operacionais. Para coordenar e dar suporte às actividades essenciais, o Ministério conta com quatro departamentos principais:

- Departamento Administrativo, que gerencia questões de logística e funcionamento interno;
- Departamento de Pessoal e Quadro, responsável pelo cadastro, movimentação e controle de pessoal;
- Departamento de Informação e Planeamento Estatístico, que colecta, organiza e analisa dados para apoiar as decisões estratégicas;
- Departamento de Logística, que assegura a disponibilidade de recursos e materiais para o trabalho diário.

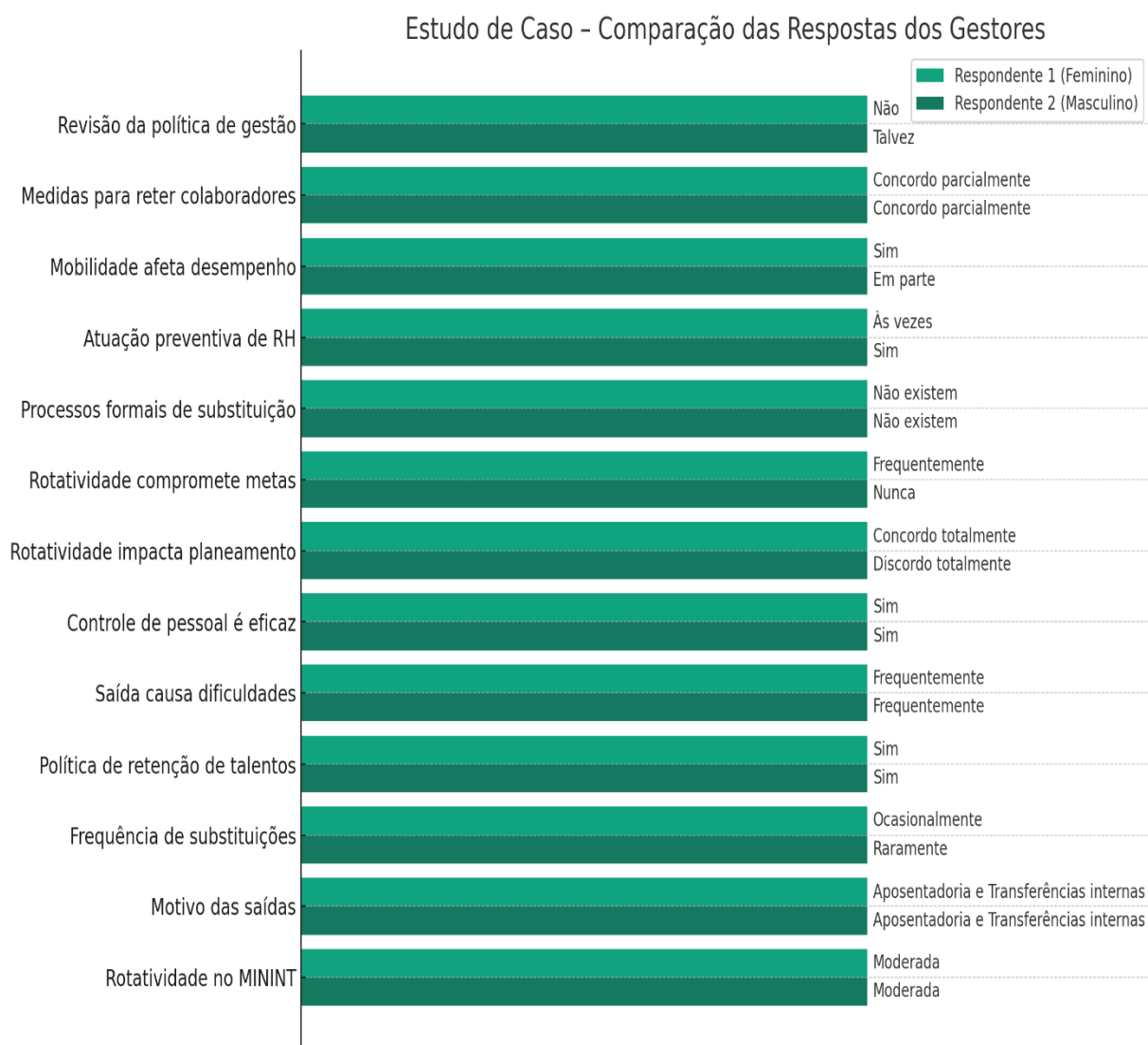
Essa estrutura funcional exige uma gestão eficaz para garantir que todas as unidades e serviços tenham os recursos humanos necessários, com o perfil adequado para atender às necessidades da população e cumprir a missão institucional.

4.2 Caracterização do Estudo de Caso

O estudo de caso foi realizado para entender como a mobilidade de recursos humanos afecta o controle do quadro de pessoal no Ministério do Interior da Lunda-Norte. Para isso, foram feitas entrevistas com gestores da área de Recursos Humanos.

As entrevistas buscaram informações sobre os principais desafios enfrentados, as razões para a alta rotatividade, e as estratégias que já foram ou poderiam ser usadas para melhorar a situação.

4.3 Resultados Obtidos



O gráfico apresenta a comparação das respostas de dois gestores do Ministério do Interior na Lunda-Norte quanto à mobilidade funcional e à gestão do quadro de pessoal. Observa-se que ambos reconhecem a existência de rotatividade moderada, causada principalmente por aposentadorias e transferências internas. Embora relactem controle eficaz na sua área, destacam impactos negativos como dificuldades operacionais frequentes e a inexistência de processos formais de substituição. As respostas revelam uma percepção mista sobre a actuação da gestão de pessoas, sugerindo a necessidade de revisão das políticas institucionais para retenção e valorização dos colaboradores.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados obtidos junto aos dois gestores do sector de Recursos Humanos do Ministério do Interior da Lunda-Norte revelou que a mobilidade excessiva de recursos humanos apresenta impactos significativos na estabilidade funcional, no controlo de quadro e na eficácia administrativa. Em consonância com o primeiro objectivo específico — identificar as causas da mobilidade — verificou-se que factores como aposentadorias, transferências internas não planeadas e ausência de políticas consistentes de retenção são determinantes centrais. Estes resultados estão alinhados com Chiavenato (2014, p. 331), que destaca a importância do planeamento estratégico da mobilidade para evitar prejuízos organizacionais.

No que se refere ao segundo objectivo — avaliar os impactos da mobilidade na gestão de competências e no controlo de quadro — evidenciou-se que a rotatividade acarreta sobrecarga administrativa, demora na substituição de pessoal e fragilidade no cumprimento de metas institucionais. Tais achados convergem com Armstrong (2020, p. 515), para quem a estabilidade de pessoal é elemento-chave para a boa governança e para o desempenho organizacional.

Por fim, relativamente ao terceiro objectivo — propor estratégias de mitigação — os entrevistados sugeriram a modernização dos sistemas de gestão de pessoal, implementação de planos de carreira adaptados à realidade local e fortalecimento de acções de valorização profissional. Essas recomendações confirmam a necessidade de políticas públicas que associem retenção de talentos a uma gestão estratégica de recursos humanos, conforme defendem Marras (2011) e Gil (2019).

Assim, os resultados reflectem não apenas a dimensão operacional do problema, mas também a urgência de acções estruturais que integrem gestão, formação e valorização do capital humano para garantir a continuidade e a eficiência dos serviços prestados pelo Ministério do Interior da Lunda-Norte.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender, de forma aprofundada, os impactos da mobilidade excessiva de recursos humanos na gestão e no controlo de quadro do Ministério do Interior da Lunda-Norte. Partindo da questão central — “Qual é o impacto da mobilidade excessiva na gestão e controlo de quadro do Ministério?” — e atendendo aos objectivos estabelecidos, constatou-se que as causas predominantes desse fenómeno estão associadas a aposentadorias, transferências internas não planeadas e à ausência de políticas consistentes de retenção e valorização de pessoal.

Verificou-se que essa mobilidade, quando não gerida estrategicamente, compromete a continuidade administrativa, fragiliza o planeamento institucional e dificulta a preservação de competências técnicas essenciais, gerando custos adicionais e reduzindo a eficácia dos serviços prestados à população. As evidências obtidas reforçam que a gestão eficiente de recursos humanos deve ir além do mero controlo de entradas e saídas, incorporando políticas integradas de recrutamento, formação, progressão na carreira e valorização profissional. Recomenda-se, portanto, a implementação de sistemas modernos de gestão de pessoal, o fortalecimento dos planos de carreira e o desenvolvimento de estratégias preventivas que reduzam a rotatividade, garantindo maior estabilidade funcional.

Com base nos resultados, recomenda-se:

- Implementação de políticas de retenção de talentos, com planos de carreira transparentes, programas de capacitação contínua e incentivos institucionais (financeiros e não financeiros).
- Modernização do controle de quadro, por meio da adopção de sistemas informatizados, centralizados e actualizados em tempo real.
- Criação de processos formais de substituição e realocação de pessoal, garantindo a continuidade dos serviços nas unidades mais afetadas pela rotatividade.
- Fortalecimento da cultura organizacional e da comunicação interna, promovendo o engajamento e o sentimento de pertencimento dos colaboradores.
- Integração entre a gestão de pessoas e o planeamento estratégico institucional, de modo a alinhar as necessidades operacionais às capacidades da força de trabalho disponível.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

- Armstrong, M. (2020). *Manual de Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Armstrong* (15. ed ed.). Londres : Kogan Page.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Estratégia e Gestão de Recursos Humanos* (4. ed ed.). Londres : Palgrave Macmillan.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Creswell, J. (2014). *Desenho de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos*. Thousand Oaks: Sage.
- Denzin, , N., & Lincoln, Y. (2005). *O Manual Sage de Pesquisa Qualitativa*. Thousand Oaks, Califórnia, EUA: Sage Publications.
- MAPTSS. (2020). *Relatório Anual sobre o Estado da Administração Pública*. Luanda.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico* (13^a ed. ed.). São Paulo: Saraiva.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2013). *Comportamento Organizacional* (16. ed ed.). São Paulo: Pearson Education.
- Simons, H. (2009). *Pesquisa de Estudo de Caso na Prática*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications Ltd.
- Stake, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: Planejamentos e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

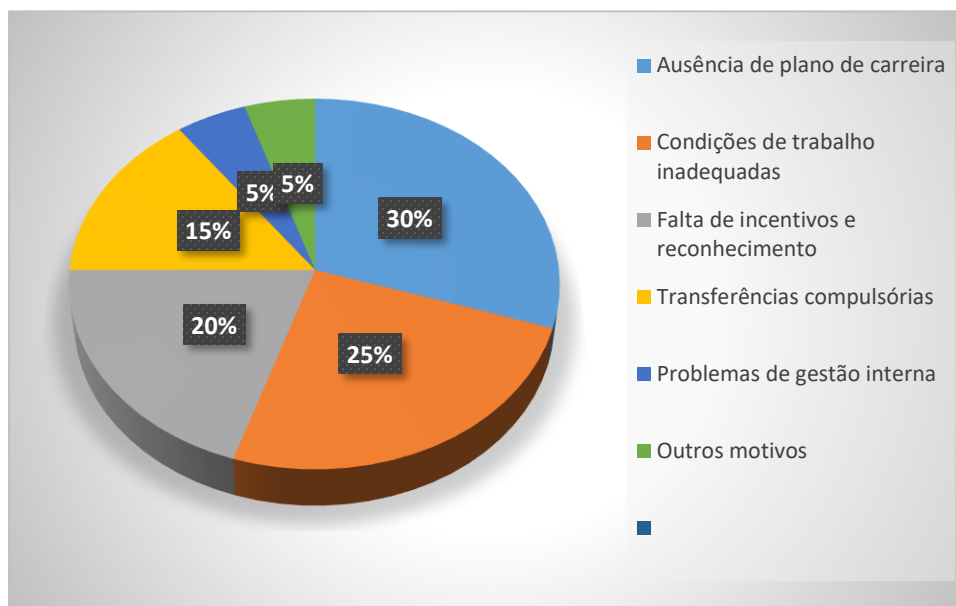
ANEXOS

Anexo 1: Tabela de resultado do estudo de caso.

Tabela de Estudo de Caso		
Pergunta	Respondente 1 (Feminino)	Respondente 2 (Masculino)
I. Perfil do Respondente		
1ª. Gênero	Feminino	Masculino
2ª. Cargo que ocupa atualmente	Gestor de Departamento	Gestor de Departamento
3ª. Tempo de serviço no MINIT	Mais de 15 anos	Mais de 15 anos
II. Sobre a Mobilidade de Pessoal		
4ª. A rotatividade no MINIT é:	Moderada	Moderada.
5ª. A maioria das saídas ocorre por:	Aposentadoria e Transferências internas	Aposentadoria e Transferências internas
6ª Com que frequência ocorrem substituições de funcionários no seu sector?	Ocasionalmente	Raramente
7ª A instituição possui políticas claras para retenção de talentos?	Sim	Sim
8ª. A saída de colaboradores causa dificuldades operacionais?	Frequentemente	Frequentemente
III. Controle e Gestão do Quadro de Pessoal		
9ª. O controle de pessoal é eficaz na sua área	Sim	Sim
10ª. A rotatividade impacta negativamente o planeamento de actividades?	Concordo totalmente	Discordo totalmente

11ª. A rotatividade compromete o cumprimento de metas institucionais?	Frequentemente	Nunca
12ª. Existem processos formais de substituição de pessoal ausente?	Não existem	Não existem
13ª. A gestão de Recursos Humanos atua de forma preventiva para reduzir a rotatividade?	Às vezes	Sim
IV. Avaliação Geral		
14ª. Acredita que a alta mobilidade afeta o desempenho global da instituição?	Sim	Em parte
15ª. Considera importante implementar medidas para reter os colaboradores?	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
16ª. Em sua opinião o MINIT deveria rever sua política de gestão de pessoas?	Não	Talvez

Anexo 2: Gráfico de resultado do estudo de caso – resumo da tabela



Fonte: Elaboração própria

O gráfico resume visualmente as percepções dos gestores, reforçando os pontos de convergência e divergência identificados na tabela. Observa-se consenso quanto às dificuldades causadas pela saída de colaboradores e à necessidade de medidas para retenção. No entanto, as opiniões dividem-se em relação ao impacto da rotatividade no desempenho global da instituição e à necessidade de rever a política de gestão de pessoas, revelando desafios na uniformização da gestão estratégica do quadro de pessoal.

Anexo 3: Questionário do estudo de caso dirigido aos responsáveis do RH

QUESTIONÁRIO: Mobilidade de Recursos Humanos e Controle de Quadro

Finalidade: Este questionário visa recolher dados para o estudo sobre os impactos da rotatividade de pessoal na gestão do quadro funcional do MININT – Lunda-Norte. As suas respostas serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins académicos.

Instruções: Assinale com um X a alternativa que melhor representa sua opinião ou realidade.

I. Perfil do Respondente

1. Gênero:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

2. Cargo que ocupa atualmente:

- Técnico Administrativo
- Técnico de Recursos Humanos
- Gestor de Departamento
- Outro: _____

3. Tempo de serviço no MINIT:

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos

- 11 a 15 anos
 - Mais de 15 anos
-

II. Sobre a Mobilidade de Pessoal

4. A rotatividade de funcionários no MINIT é:

- Muito baixa
- Baixa
- Moderada
- Alta
- Muito alta

5. A maioria das saídas ocorre por:

- Aposentadoria
- Transferências internas
- Pedido de demissão
- Despedimentos
- Fim de contratos temporários

6. Com que frequência ocorrem substituições de funcionários no seu sector?

- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Muito frequentemente

7. A instituição possui políticas claras para retenção de talentos?

- Sim
- Não

- Parcialmente
- Não sei responder

8. A saída de colaboradores causa dificuldades operacionais?

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

III. Controle e Gestão do Quadro de Pessoal

9. O controle do quadro de pessoal é eficaz na sua área?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não sei responder

10. A rotatividade impacta negativamente o planeamento de actividades?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11. A rotatividade compromete o cumprimento de metas institucionais?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

12. Existem processos formais de substituição de pessoal ausente?

- Sim, bem definidos

Sim, mas pouco claros

Não existem

Não sei responder

13. A gestão de Recursos Humanos atua de forma preventiva para reduzir a rotatividade?

Sim

Não

Às vezes

Não sei responder

IV. Avaliação Geral

14. Acredita que a alta mobilidade afeta o desempenho global da instituição?

Sim

Não

Em parte

Não tenho opinião formada

15. Considera importante implementar medidas para reter os colaboradores?

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

16. Em sua opinião, o MINIT deveria rever sua política de gestão de pessoas?

Sim

Não

Talvez

Não sei responder