REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

INTEGRAÇÃO DE JOVENS RECÉM-FORMADOS NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ANGOLA

INTEGRATING YOUNG GRADUATES INTO THE LABOUR MARKET: CHALLENGES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ANGOLA

Ciências Sociais Aplicadas • 10/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794231960

Samuel Albino Chova Wassuca[1]

RESUMO

O artigo analisou os desafios da integração de jovens recém-formados no mercado de trabalho angolano e as implicações para a gestão de recursos humanos. Adoptou-se uma abordagem qualitativa, bibliográfica e documental, com revisão narrativa, consulta de estatísticas oficiais e análise de legislação. A fundamentação articulou capitais do diplomado, adaptabilidade de carreira e socialização organizacional. Identificaram-se questões relativas ao acesso a oportunidades, reconhecimento de competências, experiência inicial, acolhimento e acompanhamento. Elaborou-se uma proposta de integração com responsabilidades e critérios de avaliação. Concluiu-se que a transição exige articulação entre jovens, empregadores, instituições formadoras e serviços de emprego. Os resultados são interpretativos e não estimam o desemprego específico dos recém-formados nem demonstram a eficácia da proposta em empresas angolanas.

Palavras-chave: recém-formados; inserção profissional; empregabilidade; gestão de recursos humanos; Angola.

ABSTRACT

This article examined the challenges of integrating young graduates into the Angolan labour market and their implications for human resource management. A qualitative bibliographic and documentary approach combined a narrative review, official statistics and legal analysis. The framework brought together graduate capital, career adaptability and organisational socialisation. The analysis identified issues concerning access to opportunities, recognition of competencies, initial experience, onboarding and follow-up. An integration proposal with responsibilities and assessment criteria was developed. The study concluded that transition requires coordination among young people, employers, educational

institutions and employment services. The findings are interpretative and neither estimate graduate-specific unemployment nor demonstrate the proposal's effectiveness in Angolan companies.
Keywords: young graduates; labour market integration; employability; human resource management; Angola.

1. INTRODUÇÃO

A conclusão de um curso representa uma aquisição de conhecimentos e uma mudança de estatuto académico, mas não corresponde necessariamente ao início imediato de uma actividade profissional adequada à formação. Entre o diploma e a integração existe um percurso que envolve procura de oportunidades, demonstração de competências, selecção, aprendizagem de tarefas e construção de relações no local de trabalho. A gestão de recursos humanos participa nesse percurso por meio das decisões sobre recrutamento, acolhimento, desenvolvimento e avaliação.

Em Angola, a discussão deve considerar a situação do mercado de trabalho sem reduzir os recém-formados ao conjunto dos jovens. O Instituto Nacional de Estatística apresentou, para o segundo trimestre de 2026, uma taxa de desemprego de 40,5% no grupo dos 15 aos 24 anos e de 21,5% na população activa com 15 ou mais anos. Esses valores contextualizam a dificuldade de acesso ao emprego, mas não medem especificamente os diplomados que concluíram recentemente a formação (Ine, 2026a).

A literatura recente reforça a amplitude da questão. Vlachopoulos e Pachni Tsitiridou (2026) analisam a preparação dos diplomados por meio do desenvolvimento de competências e da colaboração entre

universidades e organizações. Beretu e Charles (2025), num estudo sul-africano, discutem a aproximação entre avaliação académica e expectativas profissionais. Esses contributos permitem formular perguntas relevantes para Angola, preservando a diferença entre os contextos investigados e o contexto de aplicação.

Formulou-se a seguinte questão de investigação: que desafios condicionam a integração de jovens recém-formados no mercado de trabalho angolano e que respostas podem ser organizadas pela gestão de recursos humanos? O objectivo geral consistiu em analisar essas relações. Os objectivos específicos foram delimitar os conceitos, articular bases teóricas, examinar informação estatística e normativa e construir uma proposta de integração susceptível de avaliação posterior.

O estudo assumiu natureza qualitativa, bibliográfica e documental. A contribuição consiste numa síntese interpretativa e numa proposta organizacional, sem entrevistas, inquéritos ou acompanhamento de uma amostra de diplomados. O artigo não apresenta o desemprego como responsabilidade exclusiva dos jovens, nem atribui às empresas capacidade para resolver, isoladamente, limitações estruturais da procura de trabalho.

2. DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL E CONTEXTO ANGOLANO

2.1. Jovem Recém-Formado e Transição para o Trabalho

Neste artigo, recém-formado designa a pessoa que concluiu recentemente uma formação superior ou técnico-profissional e procura estabelecer ou consolidar a primeira experiência relacionada com essa formação. O foco principal incide nos diplomados do ensino superior. A expressão não é utilizada como uma categoria

estatística com limite temporal universal; estudos empíricos subsequentes devem definir o intervalo desde a conclusão e identificar experiências profissionais anteriores.

Integração profissional é aqui entendida como um processo que inclui acesso, aprendizagem, participação e possibilidade de continuidade no trabalho. A contratação constitui um acontecimento identificável, mas não encerra esse processo. Uma pessoa pode ter sido admitida sem compreender as responsabilidades da função, sem receber acompanhamento ou sem conseguir utilizar os conhecimentos adquiridos. Por isso, contar admissões e avaliar integração são operações diferentes.

A Organização Internacional do Trabalho discute a situação dos jovens em termos que abrangem acesso, qualidade e segurança do emprego, sublinhando que a recuperação global de indicadores não é uniforme entre regiões e grupos (ILO, 2024). Essa perspectiva sustenta a escolha de uma análise que considere o conteúdo das oportunidades. O primeiro trabalho interessa também pela aprendizagem e pelas condições em que é realizado.

2.2. Empregabilidade e Emprego

Empregabilidade refere-se, neste texto, aos recursos e condições que permitem procurar, obter e desenvolver uma trajectória profissional. Emprego corresponde à inserção efectiva numa actividade segundo a definição pertinente à análise. A melhoria de um currículo ou a aquisição de uma competência pode ampliar possibilidades sem garantir uma contratação. O resultado depende também da existência de vagas, da concorrência e dos critérios utilizados pelos empregadores.

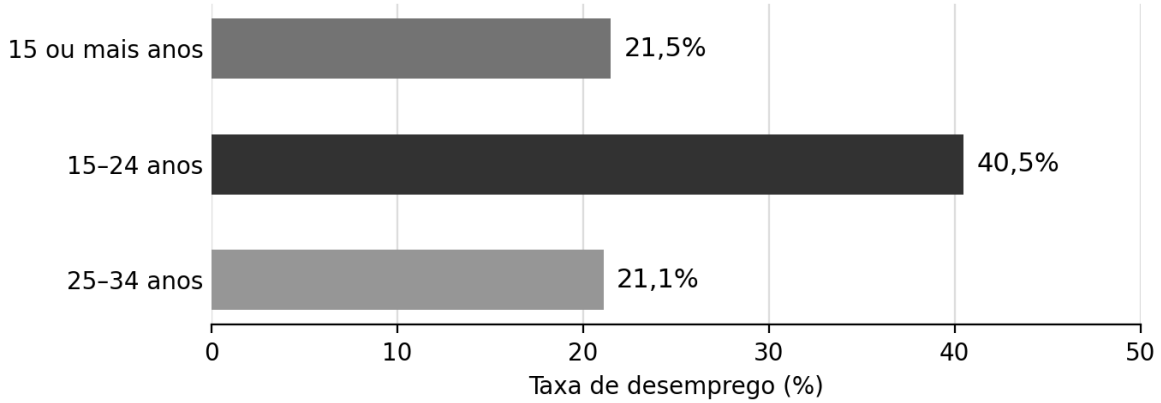
Tomlinson (2017) propõe compreender a empregabilidade através de diferentes capitais do diplomado, ultrapassando uma leitura limitada às competências técnicas. O seu enquadramento ajuda a distinguir aquilo que a pessoa sabe, os recursos a que acede e a forma como apresenta a sua identidade profissional. A aplicação ao tema não transforma essas dimensões numa lista obrigatória de atributos para excluir candidatos.

A presente análise acrescenta uma distinção operacional entre preparação, acesso e integração. Preparação envolve a construção de recursos; acesso corresponde à possibilidade de participar em processos e obter oportunidades; integração relaciona-se com a aprendizagem e a participação após a entrada. Uma intervenção pode melhorar uma dessas dimensões e deixar as outras inalteradas. A avaliação deve indicar qual mudança foi efectivamente observada.

2.3. Indicadores Nacionais e Limites de Interpretação

A Figura 1 apresenta um retrato do desemprego no segundo trimestre de 2026. Além dos valores referidos na introdução, o INE indicou uma taxa de 21,1% para o grupo dos 25 aos 34 anos. Cada taxa tem como referência a população activa do respectivo grupo, e não todos os seus residentes. Os grupos etários estão incluídos no agregado de 15 ou mais anos; as barras não representam parcelas que devam ser somadas (Ine, 2026a).

Figura 1. Taxa de desemprego por grupo etário em Angola, II trimestre de 2026



Fonte: INE (2026a). Percentagem da população activa de cada grupo. O agregado de 15 ou mais anos inclui os dois grupos apresentados. Não são taxas específicas de recém-formados.

O INE anunciou a adopção de uma nova metodologia na divulgação dos resultados do quarto trimestre de 2025, alinhada com resoluções internacionais sobre estatísticas do trabalho. Por essa razão, o artigo não constrói uma série de evolução juntando, sem harmonização, valores anteriores e posteriores à alteração. A leitura é transversal e respeita o período indicado (Ine, 2026b).

A informação disponível no recorte utilizado não permite identificar, simultaneamente, conclusão recente, área de formação, experiência anterior e qualidade da inserção. Esta limitação impede estimar a situação específica do público do artigo. A investigação precisa de dados de seguimento de diplomados e de informação sobre recrutamento, com definições e períodos explícitos, para examinar essa relação de modo directo.

3. BASES TEÓRICAS DA ANÁLISE

3.1. Modelo dos Capitais do Diplomado

Tomlinson (2017) organiza o seu modelo em capitais humano, social, cultural, identitário e psicológico. O primeiro relaciona-se com conhecimentos e competências; os restantes ampliam a atenção

para relações, familiaridade com contextos, construção da identidade e recursos para enfrentar a transição. O modelo situa a empregabilidade numa combinação de recursos que podem ser mobilizados no percurso profissional.

A aplicação interpretativa proposta consiste em examinar se o processo de recrutamento reconhece diferentes formas de demonstrar preparação. Um projecto académico, uma actividade comunitária ou uma experiência prática podem fornecer informação relevante, desde que se esclareçam a participação do candidato e a relação com a função. Não se trata de equiparar automaticamente qualquer experiência a competência profissional comprovada.

O modelo também permite formular uma questão de equidade: todos os candidatos tiveram oportunidades semelhantes de conhecer ambientes de trabalho e contactar profissionais? A resposta não pode ser presumida pela instituição onde estudaram. Recomenda-se que a organização explique os procedimentos e disponibilize informação acessível, reduzindo a dependência de conhecimentos informais sobre como participar na selecção.

3.2. Adaptabilidade de Carreira

Savickas e Porfeli (2012) desenvolveram uma medida de adaptabilidade baseada em preocupação com o futuro, controlo, curiosidade e confiança. Essas dimensões são tratadas como recursos psicossociais para lidar com transições e tarefas de desenvolvimento profissional. O estudo envolveu diferentes países e não autoriza assumir, sem exame adicional, que qualquer instrumento possui validade local equivalente.

Na leitura proposta, a orientação de carreira pode ajudar o recém-formado a organizar informação, explorar possibilidades e definir próximos passos. Isso não significa responsabilizá-lo por uma oferta insuficiente de emprego. A capacidade para planear uma candidatura e a existência de uma vaga são condições distintas, embora possam interagir na trajectória.

Uma conversa de acompanhamento pode distinguir objectivos imediatos, interesses de médio prazo e dificuldades concretas. Por exemplo, o jovem pode precisar de compreender a função antes de decidir se deseja especializar-se nela. A organização pode oferecer observação de tarefas, informação sobre progressão e retorno sobre o desempenho, permitindo escolhas mais fundamentadas.

A adaptabilidade não deve ser interpretada como aceitação ilimitada de qualquer condição. Aprender a trabalhar num novo contexto é compatível com solicitar esclarecimentos, discutir expectativas e reconhecer limites. O artigo emprega a perspectiva para orientar o desenvolvimento, sem utilizar traços psicológicos como explicação suficiente para desemprego ou dificuldades de inserção.

3.3. Socialização Organizacional

Bauer *et al.* (2007) analisaram a adaptação de recém-chegados através de clareza do papel, auto-eficácia e aceitação social, relacionando essas dimensões com resultados de socialização. A meta-análise constitui uma base para considerar a entrada na organização como processo de aprendizagem e construção de relações, e não apenas como formalização administrativa.

Uma revisão posterior de Frögéli, Jenner e Gustavsson (2023) encontrou apoio para formação estruturada e acompanhada no trabalho, mas classificou a certeza da evidência como baixa. O conjunto analisado incluiu apenas cinco estudos, predominantemente com profissionais de enfermagem. A conclusão aconselha atenção ao acompanhamento, sem prometer efeitos universais para todas as ocupações e organizações.

Neste artigo, socialização não significa impor uniformidade pessoal ou eliminar a possibilidade de questionamento. Significa tornar compreensíveis responsabilidades, procedimentos, relações de apoio e critérios de trabalho. A integração pode ser avaliada perguntando se o recém-chegado sabe o que lhe é pedido, onde obter informação e quando deve solicitar supervisão.

A perspectiva também desloca parte da análise para a capacidade da organização de acolher. Se o acesso a ferramentas, instruções e responsáveis não foi assegurado, uma dificuldade inicial não deve ser atribuída automaticamente à preparação académica. O exame precisa de considerar simultaneamente o que o recém-formado consegue fazer e as condições em que lhe foi pedido que o fizesse.

3.4. Articulação das Perspectivas

As três bases respondem a perguntas diferentes. Os capitais do diplomado ajudam a identificar recursos de entrada; a adaptabilidade orienta a leitura das transições; a socialização esclarece a aprendizagem e a participação dentro da organização. A articulação permite acompanhar o percurso sem reduzir integração a um acontecimento isolado ou a uma característica exclusivamente individual.

Quadro 1. Perspectivas teóricas e perguntas para a integração

Perspectiva	Foco da análise	Pergunta proposta
Capitais do diplomado Tomlinson (2017)	Recursos mobilizados na transição.	Que evidências permitem reconhecer preparação relevante?
Adaptabilidade Savickas e Porfeli (2012)	Recursos para lidar com mudanças.	Que informação e apoio ajudam a tomar decisões?
Socialização Bauer et al. (2007)	Aprendizagem do papel e relações.	A pessoa compreende tarefas, limites e fontes de apoio?

Fonte: elaboração do autor 2026.

Há também um limite comum: as perspectivas organizacionais não substituem a análise da procura de trabalho. Uma política de acolhimento pode melhorar a experiência de quem foi admitido, mas não cria necessariamente mais vagas. Por isso, o artigo distingue intervenções ao alcance da empresa de iniciativas que dependem de articulação institucional e de condições económicas mais amplas.

4. METODOLOGIA

4.1. Natureza e Desenho do Estudo

O estudo adoptou uma abordagem qualitativa, bibliográfica e documental, de natureza exploratória e interpretativa. A revisão narrativa foi utilizada para articular conceitos, resultados publicados, informação oficial e dispositivos jurídicos. Snyder (2019) discute

modalidades de revisão e a adequação entre objectivos e procedimentos; neste trabalho, a opção narrativa correspondeu à intenção de construir uma análise integrada, sem estimar efeitos combinados.

A pesquisa não foi apresentada como revisão sistemática. Não houve registo de protocolo, dupla selecção independente ou avaliação padronizada do risco de viés de todo o corpus. A transparência metodológica assentou na identificação das fontes, na explicitação do recorte e na distinção entre resultados externos e interpretações elaboradas para o artigo.

As unidades de análise foram conteúdos documentais: definições, relações conceptuais, resultados acessíveis, indicadores estatísticos e disposições legais. Os trabalhadores e as empresas não constituíram unidades observadas directamente. A redacção no passado descreve procedimentos concluídos de pesquisa documental, sem simular entrevistas ou actividades de campo.

4.2. Pesquisa e Selecção das Fontes

A pesquisa electrónica foi realizada em Outubro de 2026, até ao dia 24. Utilizaram-se expressões como integração de recém-formados, mercado de trabalho angolano, graduate employability, career adaptability, organisational socialisation e graduate onboarding. Consultaram-se páginas de revistas e editoras, repositórios universitários, o INE, a OIT e fontes de legislação angolana.

A selecção foi intencional e considerou pertinência temática, identificação verificável, acesso a conteúdo suficiente e utilidade para a pergunta de investigação. Foram incluídas sete publicações académicas, três documentos institucionais e três diplomas legais.

Os trabalhos de 2007, 2012 e 2017 foram mantidos pela sua função teórica, em articulação com revisões e investigação de 2023, 2025 e 2026.

Os documentos institucionais compreenderam a publicação do INE relativa ao segundo trimestre de 2026, a comunicação sobre mudança metodológica e o relatório global da OIT de 2024. O corpus jurídico incluiu a Lei n.º 12/23, a Rectificação n.º 2/24 e o Decreto Presidencial n.º 7/26. Não foram usados como evidência central anúncios de vagas, comentários anónimos ou promessas comerciais de empregabilidade.

4.3. Organização e Interpretação

A análise organizou os conteúdos em cinco eixos: acesso a oportunidades, reconhecimento de preparação, experiência formativa, integração organizacional e acompanhamento de resultados. Para cada eixo, identificaram-se o contributo da fonte, as condições do estudo e a possibilidade de aplicação ao problema. As propostas foram formuladas como orientações a avaliar, sem lhes atribuir eficácia já demonstrada em Angola.

A leitura incidiu nos textos, secções e resumos científicos acessíveis. Quando não houve acesso integral, a interpretação foi limitada ao conteúdo disponibilizado. Resultados sul-africanos e internacionais foram utilizados como referências comparativas, mantendo a identificação do contexto. Não se somaram amostras de diferentes revisões como se fossem observações independentes.

As citações são indirectas. As referências identificam as obras efectivamente mobilizadas, com DOI ou endereço de consulta. O gráfico reproduz valores oficiais para contextualização, enquanto os

quadros organizam propostas conceptuais. Não foram calculadas estimativas de desemprego de diplomados, percentagens de sucesso de programas ou relações causais locais.

4.4. Critérios de Rigor e Limitações

O recorte não cobre toda a literatura angolana, todos os sectores económicos ou todas as modalidades de formação. A selecção electrónica pode favorecer documentos mais visíveis e acessíveis. Também não se examinou sistematicamente jurisprudência ou execução orçamental de programas de estágio. O estudo oferece uma interpretação fundamentada e uma agenda de investigação, não um diagnóstico representativo de empresas ou diplomados.

5. DESAFIOS IDENTIFICADOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

5.1. Tradução da Formação em Evidências Profissionais

Beretu e Charles (2025) analisaram a avaliação de diplomados em gestão de recursos humanos na África do Sul, recolhendo apreciações de supervisores de 196 diplomados empregados. O estudo apontou questões de alinhamento entre avaliação académica e expectativas profissionais. A sua utilidade para este artigo é suscitar perguntas sobre evidências de preparação; a amostra não representa jovens desempregados nem diplomados angolanos.

Como aplicação proposta, o recrutamento deve esclarecer o que uma pessoa precisa de saber à entrada e o que poderá aprender no exercício acompanhado. Uma função inicial não deve receber, por simples reprodução de anúncios anteriores, os mesmos requisitos

de uma função especializada. A descrição do posto precisa de identificar tarefas, responsabilidade e nível de supervisão.

Uma actividade de demonstração pode permitir observar como o candidato interpreta instruções, organiza informação e explica uma decisão. Para ser útil, deve ter relação com a função, duração proporcional e critérios previamente definidos. O artigo recomenda evitar tarefas que produzam trabalho utilizável pela empresa sem justificação formativa ou selectiva clara.

5.2. Exigência de Experiência e Desenho de Oportunidades Iniciais

A experiência anterior pode ser relevante, mas a sua exigência deve corresponder às responsabilidades efectivas. Quando a vaga se destina a recém-formados, importa esclarecer se se procura exposição inicial, autonomia técnica ou experiência em contexto de risco. Sem essa distinção, o anúncio pode reunir expectativas incompatíveis com o público que pretende atrair.

Projectos académicos, actividades práticas e experiências de voluntariado podem ser considerados quando evidenciam competências relevantes. A avaliação deve perguntar o que a pessoa fez, com que recursos e com que resultado. A simples presença numa actividade não deve receber o mesmo significado que a responsabilidade por uma entrega verificável.

A gestão precisa ainda de distinguir recrutamento para trabalho e participação em estágio. O estágio não deve ser utilizado como denominação genérica para qualquer actividade de um jovem. A modalidade escolhida tem implicações formativas e jurídicas

próprias, desenvolvidas na secção seguinte. A clareza evita expectativas de contratação que a organização não assumiu.

5.3. Informação Sobre Vagas e Acessibilidade dos Processos

Um processo de candidatura pode ser formalmente aberto e continuar difícil de compreender. Propõe-se divulgar função, requisitos essenciais, etapas, documentos necessários e contactos para esclarecimento. Essa organização permite ao candidato avaliar a pertinência da oportunidade e reduz a dependência de explicações obtidas por relações pessoais.

A acessibilidade deve ser examinada também em termos de meios utilizados. Se o processo exige envio de ficheiros volumosos, deslocações repetidas ou disponibilidade imediata, a empresa precisa de justificar essas exigências. Alternativas proporcionais podem incluir documentos simplificados numa fase inicial, agendamento previsível e possibilidade de esclarecer dificuldades de acesso.

A comunicação do resultado também integra a experiência de entrada. Um retorno breve e coerente pode esclarecer o encerramento do processo ou a necessidade de informação adicional. A empresa deve evitar manter expectativas indefinidas quando já decidiu não prosseguir. A proposta não pressupõe que toda candidatura receba aconselhamento individual extenso, mas que existam regras de comunicação compreensíveis.

5.4. Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem Aplicada

Vlachopoulos e Pachni Tsitiridou (2026), numa revisão de 84 publicações, identificam a empregabilidade como construção multidimensional e dependente do contexto. A síntese relaciona preparação com competências técnicas, transversais, digitais e de gestão de carreira, destacando experiências de aprendizagem ligadas a situações profissionais. O estudo também assinala a importância dos recursos e da coordenação das parcerias.

Para o presente artigo, o desafio de gestão é transformar necessidades da função em oportunidades de aprendizagem observáveis. Termos amplos como iniciativa, comunicação ou competência digital precisam de ser traduzidos em actividades concretas. A capacidade de produzir um relatório, proteger informação ou explicar uma decisão pode ser examinada de forma mais precisa do que uma apreciação genérica sobre perfil.

A formação deve estabelecer o que será demonstrado após a actividade e que apoio estará disponível. Uma sessão de apresentação de um sistema não comprova capacidade para utilizá-lo autonomamente. Propõe-se associar demonstração, prática acompanhada e verificação posterior, adequando a intensidade do apoio ao risco da tarefa e à experiência inicial.

5.5. Acolhimento e Aprendizagem do Funcionamento Organizacional

A revisão de Frögéli, Jenner e Gustavsson (2023) sustenta a atenção à formação acompanhada no trabalho, com as limitações de evidência já indicadas. Neste artigo, a consequência prática proposta é planear os primeiros contactos, as tarefas iniciais e os pontos de apoio. A recepção de documentos é apenas uma parte do acolhimento.

Antes da entrada, a organização pode confirmar local, horário, responsável e recursos necessários. Nos primeiros dias, deve tornar claros os objectivos da função, as regras essenciais e os procedimentos para pedir ajuda. Essas acções são apresentadas como componentes de um plano a adaptar, e não como uma sequência empiricamente validada para todas as empresas.

A orientação deve incluir situações em que o recém-formado não pode decidir sozinho. Identificar limites de autorização é tão importante como apresentar tarefas. Uma pessoa pode demonstrar responsabilidade ao interromper uma actividade e procurar confirmação, sobretudo quando a decisão envolve segurança, confidencialidade ou consequências para terceiros.

5.6. Mentoria e Relações de Aprendizagem

A aplicação da perspectiva de socialização sugere examinar quem facilita o acesso a informação e a relações de trabalho. O mentor ou orientador não deve ser apenas um nome num documento. É necessário definir disponibilidade, âmbito de apoio e articulação com a chefia. A qualidade do acompanhamento depende de condições organizacionais que também precisam de ser planeadas.

Propõe-se distinguir acompanhamento técnico e orientação de carreira. O primeiro ajuda a executar tarefas; a segunda apoia a compreensão de possibilidades e decisões. A mesma pessoa pode desempenhar ambos os papéis, mas o recém-formado deve saber em que situações pode procurar cada tipo de apoio e quais informações poderão ser partilhadas.

O acompanhamento pode ser organizado através de conversas breves com perguntas concretas: que actividade foi realizada, que

dificuldade surgiu, que informação faltou e que passo será tentado a seguir? Esse formato constitui uma proposta do autor. A sua adequação precisa de ser avaliada pelos participantes e ajustada ao volume de trabalho e à natureza da função.

5.7. Equidade e Diversidade das Trajectórias

Os jovens recém-formados não constituem um grupo homogéneo. Podem diferir quanto a idade, responsabilidades familiares, experiência anterior, deficiência, disponibilidade para deslocação e recursos para suportar a procura de trabalho. Essas dimensões devem ser investigadas sem se presumir que uma característica determina capacidade ou compromisso.

O relatório da OIT chama a atenção para desigualdades persistentes na situação laboral dos jovens, incluindo diferenças de género e qualidade do emprego (ILO, 2024). No contexto do artigo, esse contributo justifica examinar se as oportunidades são acessíveis e se os indicadores agregados ocultam trajectórias diferentes. Não permite atribuir a Angola resultados específicos de outros países.

Propõe-se que as organizações avaliem barreiras do próprio processo antes de concluir que falta interesse. Uma desistência pode decorrer de incompatibilidade de horário, custos ou informação insuficiente. Só o contacto apropriado e a análise contextual permitem compreender o motivo; o registo de desistência, isoladamente, não explica a causa.

5.8. Articulação Entre Formação Empregadores e Serviços de Emprego

A integração pode beneficiar de colaboração que ultrapasse encontros pontuais entre instituições. Propõe-se que os parceiros definam objectivos, responsabilidades e procedimentos de retorno. A empresa pode informar sobre tarefas e mudanças de processos; a instituição formadora pode explicitar resultados de aprendizagem; os serviços de emprego podem apoiar a aproximação entre oferta e procura nos termos das suas competências.

A colaboração não exige que o currículo seja reduzido às necessidades imediatas de uma empresa. A formação superior também desenvolve capacidade crítica e conhecimentos transferíveis. A negociação deve distinguir competências específicas, que podem ser ensinadas no posto, de fundamentos necessários para aprender e actuar em diferentes situações.

Uma parceria torna-se verificável quando identifica quem acompanha o participante, como são discutidas dificuldades e que informação regressa à instituição formadora. O número de protocolos assinados é uma medida de formalização. Para apreciar o funcionamento, é necessário conhecer actividades realizadas, participação efectiva e continuidade das responsabilidades.

6. ENQUADRAMENTO DOS ESTÁGIOS E DA ENTRADA NO EMPREGO

6.1. Actualização do Regime dos Estágios Profissionais

O Decreto Presidencial n.º 7/26, de 7 de Janeiro, aprovou a alteração do Regulamento dos Estágios Profissionais e revogou expressamente o Decreto Presidencial n.º 300/20. O regulamento anexo abrange estágios realizados no território nacional, nos sectores público e privado, e estabelece exclusões, nomeadamente

para estágios curriculares e os exigidos por ordens ou associações profissionais (Angola, 2026, arts. 1.º–2.º do regulamento).

É, por isso, inadequado tratar todos os estágios como situações juridicamente idênticas. Antes de admitir participantes, a entidade deve identificar a modalidade, os requisitos de elegibilidade e as responsabilidades aplicáveis. As faixas etárias e condições do programa não se confundem com a definição analítica de recém-formado adoptada no artigo.

O artigo 4.º do regulamento define o estágio profissional como experiência formativa prática que não implica vínculo laboral nem substituição de postos efectivos. O artigo 14.º proíbe a utilização sucessiva de estágios para suprir necessidades permanentes. A gestão deve preservar essa finalidade na escolha das actividades e na forma de supervisão (Angola, 2026).

6.2. Plano Individual Acompanhamento e Condições de Realização

O artigo 10.º prevê contrato de estágio escrito, celebrado antes do início, incluindo um plano individual. O artigo 12.º estabelece duração de três ou seis meses, com possibilidade delimitada de prorrogação de estágio de três meses, mediante justificação e autorização. O artigo 13.º prevê certificação de conclusão e avaliação final. Esses requisitos devem ser considerados em conjunto com as restantes disposições aplicáveis (Angola, 2026).

Os artigos 19.º e 20.º atribuem responsabilidades à entidade empregadora e ao orientador, incluindo condições de realização, acompanhamento e avaliação. O regulamento distingue estágios remunerados e não remunerados e define regras para as bolsas.

Assim, o artigo não afirma que todos os estágios existentes em Angola são automaticamente remunerados ou abrangidos por financiamento público (Angola, 2026).

Como implicação de gestão, o plano deve tornar identificáveis as actividades, o apoio e os resultados de aprendizagem. Uma lista genérica de tarefas não demonstra que exista progressão formativa. Propõe-se que a avaliação registe o que foi praticado, o nível de supervisão necessário e as competências demonstradas, preservando a diferença entre certificação de estágio e promessa de contratação.

6.3. Contratação e Expectativas Profissionais

Quando existe relação laboral, o enquadramento deve considerar a Lei n.º 12/23, de 27 de Dezembro, em articulação com a Rectificação n.º 2/24. A Lei Geral do Trabalho regula, entre outras matérias, forma e conteúdo contratual, deveres do empregador, formação, segurança e avaliação de desempenho. O estatuto de recém-formado não elimina os direitos aplicáveis à relação estabelecida (Angola, 2023; 2024).

A comunicação inicial deve esclarecer o que a organização oferece e o que permanece condicionado. Perspectivas de progressão podem ser discutidas sem prometer vagas inexistentes. A honestidade sobre responsabilidades, condições e possibilidades contribui para que o jovem tome decisões informadas e para que a avaliação posterior não dependa de expectativas nunca explicitadas.

7. PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Princípios e Preparação Institucional

A síntese permitiu elaborar uma proposta que articula diagnóstico, acesso, aprendizagem e acompanhamento. Trata-se de uma contribuição conceptual do autor, destinada a adaptação e avaliação. A proposta não foi aplicada a empresas, não contém taxas de sucesso e não pressupõe que uma única sequência resolva dificuldades de sectores distintos.

O primeiro passo é identificar a necessidade organizacional e a capacidade real para acolher. Antes de anunciar oportunidades, a entidade deve conhecer as tarefas disponíveis, os recursos, a supervisão e a possibilidade de continuidade. A abertura de vagas sem preparação pode criar uma experiência pouco esclarecedora tanto para o participante como para a equipa.

O segundo passo consiste em definir o que será avaliado à entrada e o que será desenvolvido depois. Essa separação deve ser coerente com a complexidade da função. A entidade também precisa de esclarecer a modalidade de participação, o responsável e os meios para resolver dificuldades. O Quadro 2 sintetiza o percurso proposto.

Quadro 2. Percurso proposto de integração

Momento	**Acção de gestão**	**Registo ou resultado esperado**
Preparação	Identificar tarefas, modalidade e recursos.	Perfil de entrada e responsável definido.
Selecção	Avaliar evidências ligadas à função.	Critérios e decisão fundamentados.

Entrada	Explicar responsabilidades e procedimentos.	Plano de aprendizagem compreendido.
Aprendizagem	Acompanhar tarefas com complexidade progressiva.	Actividades realizadas e apoio registado.
Revisão	Discutir progressos, dificuldades e próximos passos.	Ajustes fundamentados e comunicação.
Seguimento	Verificar trajectória após a participação.	Informação sobre continuidade e qualidade.

Fonte: elaboração do autor 2026.

7.2. Distribuição de Responsabilidades

A direcção deve assegurar que o programa corresponde a necessidades e recursos disponíveis. A gestão de recursos humanos organiza critérios, informação, registos e acompanhamento. A chefia define actividades, disponibiliza apoio e avalia o trabalho. O orientador acompanha a aprendizagem, enquanto o participante comunica dificuldades e assume responsabilidades compatíveis com o seu papel.

Essa distribuição não deve criar um procedimento excessivamente pesado para pequenas organizações. É possível concentrar funções na mesma pessoa, desde que se esclareçam as responsabilidades e os limites. O importante é que uma dificuldade tenha um destinatário e que as decisões sejam fundamentadas, evitando que todos presumam que outra pessoa acompanha o recém-formado.

7.3. Acompanhamento e Avaliação de Resultados

A avaliação proposta distingue execução, aprendizagem, experiência e continuidade. A execução verifica se as actividades previstas ocorreram. A aprendizagem examina competências demonstradas. A experiência considera clareza, acesso a apoio e condições. A continuidade observa o que acontece após a participação, sem presumir que permanecer na mesma empresa é sempre o único resultado desejável.

Quadro 3. Dimensões de avaliação e limites dos indicadores

Dimensão	**Indicador possível**	**Cuidado de interpretação**
Execução	Actividades concluídas entre as previstas.	Realização não comprova aprendizagem.
Aprendizagem	Tarefas demonstradas com critérios definidos.	Considerar dificuldade e supervisão.
Experiência	Compreensão do papel e acesso a apoio.	Percepção não equivale a desempenho.
Continuidade	Situação profissional no seguimento.	Distinguir emprego, estágio e procura.
Qualidade	Condições e relação da actividade com a formação.	Evitar reduzir qualidade à permanência.
Acesso	Participação e desistência ao longo das etapas.	Investigar motivos e dados em falta.

Fonte: elaboração do autor 2026.

Os indicadores devem apresentar denominador, período e fonte. Uma percentagem de contratação exige definir se inclui todos os participantes, apenas concluintes ou apenas respondentes. A omissão dessas escolhas pode tornar incomparáveis resultados

aparentemente semelhantes. A gestão deve conservar as definições ao longo do acompanhamento ou explicar as alterações.

A comparação antes e depois pode descrever mudanças, mas não identifica, por si só, a causa. Participantes podem diferir à entrada, e alterações económicas podem influenciar resultados. Para avaliar eficácia, são necessários desenhos apropriados e consideração de factores externos. O artigo recomenda prudência na atribuição de efeitos a um programa sem evidência suficiente.

7.4. Aprendizagem Institucional e Revisão

O acompanhamento deve produzir decisões sobre o próprio programa. Se uma actividade se revela pouco relacionada com a função, pode ser reformulada. Se vários participantes descrevem instruções contraditórias, a revisão deve incluir a coordenação da equipa. A responsabilidade pela aprendizagem não se esgota no esforço individual do recém-formado.

Recomenda-se documentar as alterações e comunicar o que foi aprendido aos parceiros. A continuidade de uma parceria depende de responsabilidades efectivas, não apenas da sua renovação formal. A gestão de recursos humanos pode assumir uma função de articulação entre decisões de recrutamento, experiência de integração e informação útil para futuras oportunidades.

8. DISCUSSÃO E LIMITAÇÕES

8.1. Integração Como Responsabilidade Partilhada

A principal contribuição interpretativa é reconhecer que a integração depende de relações entre preparação, acesso e

condições organizacionais. O diplomado participa activamente, mas a sua iniciativa não substitui vagas, informação e supervisão. A empresa selecciona e acolhe, mas não controla sozinha a estrutura do mercado. As instituições formadoras desenvolvem conhecimentos, sem poder assegurar emprego a todos os concluintes.

A articulação das bases teóricas sustenta uma análise que acompanha diferentes momentos. Os recursos trazidos pelo jovem podem ser reconhecidos ou permanecer invisíveis no recrutamento. A orientação pode apoiar decisões sem alterar a disponibilidade de vagas. O acolhimento pode facilitar aprendizagem sem garantir continuidade quando a oportunidade tem duração limitada. Cada intervenção precisa de ser avaliada pelo problema que procura enfrentar.

Por isso, a recomendação central é organizar respostas complementares com responsabilidades identificáveis. A proposta não consiste em transferir toda a preparação para a empresa nem toda a integração para a escola. Consiste em explicitar o que cada actor pode realizar e como a informação circula entre eles, preservando os direitos e a participação do jovem.

8.2. Aplicação Ao Contexto Angolano

A aplicação requer diagnóstico sectorial e institucional. Uma organização com actividades de risco, uma escola e uma empresa de serviços administrativos não necessitam do mesmo desenho de aprendizagem. A localização, os recursos e a estrutura de supervisão também podem alterar a viabilidade das medidas. Essas diferenças

devem ser examinadas, em vez de presumidas a partir de categorias gerais.

O enquadramento dos estágios oferece requisitos concretos para certas modalidades de transição, mas a existência de norma não demonstra execução uniforme. A avaliação deve verificar a relação entre plano, actividades realizadas e condições efectivas. Do mesmo modo, os indicadores nacionais fundamentam atenção ao problema sem explicar directamente a trajectória de cada recém-formado.

8.3. Limitações e Investigação Futura

A revisão foi narrativa e não permite afirmar que esgotou as publicações disponíveis. Parte da evidência provém de contextos internacionais; a transferência exige prudência. Os dados estatísticos utilizados não isolam recém-formados, e o artigo não possui informação longitudinal sobre a sua integração. A proposta carece de aplicação e avaliação em organizações angolanas.

Estudos futuros podem acompanhar diplomados desde a conclusão da formação, registando procura, oportunidades, condições de entrada e mudanças posteriores. A investigação deve incluir percursos sem colocação, experiências interrompidas e situações fora da área de formação. A definição da população, do período e dos critérios de qualidade é indispensável para interpretar resultados.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisou os desafios da integração de jovens recém-formados no mercado de trabalho angolano e as suas implicações para a gestão de recursos humanos. A abordagem qualitativa,

bibliográfica e documental permitiu distinguir dificuldades de acesso, reconhecimento da preparação, aprendizagem inicial e participação organizacional. A integração foi compreendida como processo que se prolonga para além da admissão.

A fundamentação articulou os capitais do diplomado, a adaptabilidade de carreira e a socialização organizacional. Essas perspectivas permitiram examinar recursos, decisões e condições de aprendizagem, sem reduzir o desemprego à falta de competências individuais. A análise preservou a distinção entre estatísticas juvenis e situação específica dos recém-formados.

O enquadramento jurídico mostrou a necessidade de identificar correctamente as modalidades de estágio e de contratação. A actualização de 2026 dos estágios profissionais foi considerada na discussão de planos, acompanhamento e finalidade formativa. As recomendações de gestão foram apresentadas separadamente dos requisitos legais, evitando transformar uma proposta organizacional num regime jurídico.

A resposta à questão de investigação foi organizada numa proposta de diagnóstico, selecção coerente, acolhimento, aprendizagem acompanhada e avaliação. A gestão de recursos humanos pode contribuir ao tornar critérios e responsabilidades compreensíveis, reconhecer evidências relevantes e organizar condições de participação. A contribuição depende também de articulação com instituições formadoras e serviços de emprego.

Concluiu-se que a integração exige oportunidades com conteúdo profissional, apoio e acompanhamento, além da preparação do jovem. O estudo não demonstrou eficácia em campo, mas

apresentou um referencial para investigação e revisão de práticas. A aplicação deve respeitar as características da organização, a modalidade de participação e a diversidade das trajectórias dos recém-formados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 7/26, de 7 de Janeiro. Aprova a alteração do Regulamento dos Estágios Profissionais para os Cidadãos Formados no Sistema de Educação e Ensino e Formação Profissional. Diário da República: I série, n.º 3, 7 jan. 2026. Disponível em: https://lex.ao/docs/presidente-da-republica/2026/decreto-presidencial-n-o-7-26-de-07-de-janeiro/. Acesso em: 24 out. 2026.

ANGOLA. Lei n.º 12/23, de 27 de Dezembro. Lei Geral do Trabalho. Diário da República: I série, n.º 245, 27 dez. 2023. Disponível em: https://www.maptss.gov.ao/wp-content/uploads/2024/06/Lei-Geral-do-Trabalho-2023.pdf. Acesso em: 24 out. 2026.

ANGOLA. Rectificação n.º 2/24, de 1 de Março. Rectifica a Lei n.º 12/23, de 27 de Dezembro. Diário da República: I série, n.º 42, 1 mar. 2024. Disponível em: https://www.maptss.gov.ao/wp-content/uploads/2024/10/rectificacao-n-o-2-24-de-01-de-marco_assembleia-nacional_lex-ao.pdf. Acesso em: 24 out. 2026.

BAUER, Talya N.; BODNER, Todd; ERDOGAN, Berrin; TRUXILLO, Donald M.; TUCKER, Jennifer S. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. Journal of Applied Psychology, v. 92, n. 3, p. 707–721, 2007. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707.

BERETU, Tendency; CHARLES, Warren P. An assessment strategy for the employability of HRM graduates in South Africa. SA Journal of Human Resource Management, v. 23, a2808, 2025. DOI: https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2808.

FRÖGÉLI, Elin; JENNER, Bo; GUSTAVSSON, Petter. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: a systematic review. PLOS ONE, v. 18, n. 2, e0281823, 2023. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). [Comunicação sobre o lançamento dos resultados do IEA referentes ao IV trimestre de 2025 com nova metodologia]. Luanda: INE, 18 fev. 2026b. Disponível em: https://ine.gov.ao/noticias/detalhes/MjgxNDc=. Acesso em: 24 out. 2026.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). Inquérito sobre o Emprego em Angola (IEA), II Trimestre 2026. Luanda: INE, 2026a. Disponível em: https://www.ine.gov.ao/publicacoes/detalhes/NTU0OTk=. Acesso em: 24 out. 2026.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). Global Employment Trends for Youth 2024: decent work, brighter futures. Geneva: ILO, 2024. Disponível em: https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2024. Acesso em: 24 out. 2026.

SAVICKAS, Mark L.; PORFELI, Erik J. Career Adapt-Abilities Scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior, v. 80, n. 3, p. 661–673, 2012. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. Journal of Business Research, v. 104, p. 333–339, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

TOMLINSON, Michael. Forms of graduate capital and their relationship to graduate employability. Education + Training, v. 59, n. 4, p. 338–352, 2017. DOI: https://doi.org/10.1108/ET-05-2016-0090.

VLACHOPOULOS, Dimitrios; PACHNI TSITIRIDOU, Olga. Preparing university graduates for the labour market through employability skills development and university–industry collaboration: a systematic review. Education Sciences, v. 16, n. 3, 426, 2026. DOI: https://doi.org/10.3390/educsci16030426.

---

[1] Pós-Doutorado e Doutorado em Gestão de Recursos Humanos. Doutor em Ciências da Educação. Instituto Superior Politécnico Intercontinental de Luanda (ISPIL), Luanda, Angola. ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6104-225X. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.