



EXTENSÃO DE GURÚÈ

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Elton Humberto de Sá

Análise do Impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Desempenho dos Funcionários: O Caso da Secretaria Distrital de Gurúè (2020-2022).

Gurúè , Outubro de 2023

Análise do Impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Desempenho dos Funcionários: O Caso da Secretaria Distrital de Gurúé (2020-2022).

Elton Humberto de Sá

Dissertação, a ser apresentado na Universidade Católica de Moçambique -Extensão de Gurúè, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Supervisora: MA. Natália Muananoua

Gurúè, Outubro 2023

Índice

Declaração	V
Dedicatória.....	VI
Agradecimentos	VII
Lista de Abreviaturas.....	VIII
Lista de Tabelas	IX
Resumo	X
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	12
1.1.Introdução.....	12
1.2.Problematização.....	14
1.3.Objectivos.....	15
1.3.1.Objectivo Geral.....	15
1.3.2.Objectivos Específicos	15
1.5.Relevância de Estudo.....	16
1.6.Perguntas de Pesquisa.....	16
1.7. Delimitação da Pesquisa.....	17
CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1. Conceptual Teórico.....	18
Administração Pública.....	18
2.1.2. Gestão de Recursos Humanos	18
2.1.3. Estratégia	19
2.1.5. Processo de Integração	19
2.1.6. Mecanismos de Integração dos recém-admitidos.....	21
2.1.7. Estratégias de integração	21
2.1.8. A nova Gestão Pública	22
2.2. Literatura Empírica.....	25
2.3. Literatura Focalizada	28
3.1. Tipo de Pesquisa.....	31
3.1.1. Quanto ao enfoque.....	31
3.1.2. Quanto a Natureza	31
3.1.3. Quanto Procedimentos Técnicos	32
3.1.4. Quanto aos Objectivos.....	32
3.2. Participantes da Pesquisa.....	32
3.2.1. Critérios de Determinação de Amostra	33
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de dados	33

3.4. Técnicas e Instrumentos de Análise e Validação de Dados	34
3.5. Limitações do Estudo	35
3.6. Aspectos Éticos	35
CAPITULO IV: Apresentação, análise e interpretação de dados	36
4.2.Discussão de Resultados.....	45
CAPITULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES	49
5.1. Conclusões.....	49
5.2. Sugestões	51
Referência Bibliográfica.....	53
Apêndices	55

Declaração

Eu, Elton Humberto de Sá, declaro que a dissertação intitulada "Análise do Impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Desempenho dos Funcionários: O Caso da Secretaria Distrital de Gurúé (2020-2022)", é resultado do meu próprio trabalho e estudo. Toda informação derivada de trabalhos anteriores ou de terceiros foi devidamente citada e referenciada. Esta dissertação não foi submetida para a obtenção de outro grau ou qualificação em qualquer outra universidade ou instituição de ensino.

Gurúè, Outubro de 2023

Elton Humberto de Sá

Gurúè, Outubro de 2023

Supervisora

MA. Natália Muananoua

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha amada esposa, pilar da minha força e inspiração, aos meus filhos, razão do meu empenho diário e espelho do meu futuro, e a todos os meus familiares. A todos vocês, minha eterna gratidão.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus, a força maior que me guia, pelo fôlego de vida, pela sabedoria concedida e por ter iluminado cada etapa da minha jornada acadêmica. À minha querida esposa, pilar da minha vida, expresse minha eterna gratidão pelo apoio incondicional, paciência e amor durante este desafiante período. Aos meus amados filhos, agradeço por serem a constante inspiração e motivação para me superar a cada dia. Um agradecimento especial se estende aos demais familiares, que, mesmo de longe, torceram por mim e proporcionaram palavras de incentivo e força nos momentos mais necessários. Aos meus colegas de trabalho, peço compreensão e agradeço por suportarem minhas ausências forçadas, entendendo que eram passos necessários na minha trajetória.

À UCM Extensão de Gurué, incluindo todos os docentes e funcionários, meu sincero agradecimento pelo comprometimento, dedicação e por fornecerem as ferramentas e o conhecimento indispensáveis para a realização desta dissertação. Aos meus colegas da turma do mestrado, expresse minha gratidão pela camaradagem, pelos momentos de estudo em conjunto e por todas as trocas de experiências que enriqueceram nosso aprendizado.

Por fim, a todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para a concretização deste trabalho, o meu mais profundo agradecimento. Cada palavra, gesto ou momento compartilhado foi essencial para que esta dissertação se tornasse realidade.

Com profundo respeito e gratidão.

Lista de Abreviaturas

FAE- Funcionario e Agente do Estado

GRH- Gestao de Recursos Humanos

PEUEM - Plano Estratégico da Universidade Eduardo Mondlane

REGFAE- Regulamento Geral dos Funcionarios e Agentes do Estado

RH-Recursos Humanos

SD- Secretaria Distrital

TSU- Tabela Salarial Única

UCM- Universidade Católica de Moçambique

Lista de Tabelas

Tabela 1: Comparação entre a Nova Gestão Pública e Administração Pública-----23

Resumo

A pesquisa "Análise do Impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Desempenho dos Funcionários: O Caso da Secretaria Distrital de Gurulé (2020-2022)" buscou analisar como práticas e políticas de GRH afetam o desempenho dos funcionários. Utilizando uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, e com objetivos exploratórios, o estudo avaliou a eficácia dos mecanismos de integração e gestão de RH da Secretaria Distrital. Usando uma amostra de 9 funcionários, incluindo gestores e técnicos, proporcionou percepções valiosas. Constatou-se que, apesar da valorização da gestão estratégica, desafios como a insuficiência de recursos e complexidades legislativas emergiram como obstáculos no processo de indução. Contudo, a instituição evidenciou adaptabilidade e busca contínua por melhorias, com feedbacks indicando satisfação significativa dos funcionários. As conclusões destacaram o impacto positivo geral da GRH no desempenho dos funcionários entre 2020 e 2022. Para manter esses avanços, recomenda-se a revisão constante das estratégias de GRH, ampliando o feedback e adaptando-se às melhores práticas do sector.

Palavras Chave: Gestão Estratégica, Recursos Humanos, Desempenho, Indução Estratégias.

Abstract

The research titled "Analysis of the Impact of Strategic Human Resource Management on Employee Performance: The Case of the District Secretariat of Gurué (2020-2022)" aimed to examine how HRM practices and policies affect employee performance. Using a qualitative approach, of applied nature, and with exploratory objectives, the study assessed the effectiveness of the integration mechanisms and HR management of the District Secretariat. Drawing from a sample of 9 employees, including managers and technicians, valuable insights were provided. It was found that, despite the emphasis on strategic management, challenges such as resource insufficiency and legislative complexities emerged as obstacles in the induction process. However, the institution showcased adaptability and an ongoing search for improvements, with feedback indicating significant employee satisfaction. The conclusions highlighted the overall positive impact of HRM on employee performance between 2020 and 2022. To maintain these advancements, it is recommended to constantly review HRM strategies, expanding feedback, and adapting to the best practices in the industry.

Keywords: Strategic Management, Human Resources, Performance, Induction, Strategies.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

A gestão estratégica de recursos humanos emergiu como um elemento essencial no panorama do sucesso organizacional, sendo amplamente reconhecida por seu impacto direto na eficiência, produtividade e satisfação dos funcionários. No contexto das instituições públicas, tal relevância é ainda mais notória, visto que a performance dos funcionários é intrinsecamente ligada à qualidade dos serviços fornecidos à comunidade. A presente investigação volta-se para o estudo do impacto da gestão estratégica de recursos humanos no desempenho dos funcionários da Secretaria Distrital de Gurulé entre 2020 e 2022. Esta Secretaria, essencial no funcionamento do Aparelho do Estado, apresenta-se como um ambiente propício para analisar práticas gerenciais e sua influência sobre o desempenho dos colaboradores. Um aspecto de particular destaque nesta pesquisa é o processo de indução dos novos funcionários, uma etapa determinante para sua correta integração e capacitação dentro da organização. Através deste estudo, objectivava-se proporcionar uma análise pormenorizada das práticas de gestão e seus efeitos sobre o desempenho dos funcionários. Adoptamos, como abordagem metodológica, um paradigma qualitativo, que nos permitiu aprofundar nossa compreensão dos fenómenos sociais e organizacionais. A revisão de literatura foi amplamente explorada, englobando estudos académicos, relatórios governamentais e demais fontes que tratam da gestão estratégica de recursos humanos no sector público e, mais especificamente, no âmbito distrital. As entrevistas semi-estruturadas também tiveram um papel crucial na coleta de dados, revelando percepções, experiências e desafios dos indivíduos envolvidos no processo de indução. As conclusões destacaram o impacto positivo geral da GRH no desempenho dos funcionários entre 2020 e 2022. Para manter esses avanços, recomenda-se a revisão constante das estratégias de GRH, ampliando o feedback e adaptando-se às melhores práticas do sector.

Capítulo I: Introdução – Contemplando nota introdutória, problematização, objetivos, justificativa, relevância da pesquisa, questões de pesquisa e delimitação do estudo.

Capítulo II: Revisão de Literatura – Abordando perspectivas teóricas, empíricas e focalizadas sobre a gestão estratégica de recursos humanos.

Capítulo III: Metodologia – Detalhando as abordagens e ferramentas adoptadas para a pesquisa.

Capítulo IV: Apresentação e Discussão dos Dados – Onde os dados colectados foram analisados e interpretados à luz das teorias e práticas existentes.

Capítulo V: Conclusões e Sugestões – Oferecendo percepções finais sobre a pesquisa e recomendando futuras linhas de investigação ou práticas gerenciais.

1.2.Problematização

A eficácia da gestão estratégica de recursos humanos é fundamental para o alcance dos objetivos institucionais e para o contributo positivo dos funcionários recém-ingressados no aparelho do estado. No entanto, observa-se a existência de desafios atuais enfrentados pelos gestores de recursos humanos na operacionalização do processo de indução, conforme previsto no artigo 21 da Lei nº 4/2022 de 11 de Fevereiro, Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, em conjunto com o Artigo 12 do Decreto n.º 28/2022 de 17 de Junho, que aprova o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. De acordo com a legislação, o funcionário do estado de nomeação provisória deve passar por um processo de indução, visando sua integração e socialização sobre questões relevantes da Administração Pública. Esse processo de aprendizagem é fundamental para que o novo funcionário se adapte ao ambiente de trabalho e adquira as competências, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficiente de suas funções. No entanto, a prática da indução na Secretaria Distrital de Gurué pode estar enfrentando dificuldades, o que pode comprometer sua efetividade. Como resultado, funcionários podem não estar recebendo o suporte adequado durante o processo de indução, o que pode resultar em baixo desempenho, falta de engajamento e dificuldades na adaptação ao novo ambiente de trabalho. Além disso, o nº 2 do Artigo 21 da Lei nº 4/2022 de 11 de Fevereiro estabelece que a indução também deve ser estendida aos funcionários recém-transferidos para áreas de atividade diferentes e nomeados em comissão de serviço. Essa ampliação do escopo da indução torna ainda mais crucial a sua implementação eficaz, uma vez que a integração desses funcionários em novas funções pode ser um processo desafiador que exige apoio adequado.

Diante dos aspectos acima mencionados questiona-se o seguinte: ***Qual é o impacto da gestão estratégica de recursos humanos na Secretaria Distrital de Gurué?***

1.3.Objectivos

1.3.1. Objectivo Geral

- Analisar o impacto da gestão estratégica de recursos humanos no Desempenho dos Funcionários na Secretaria Distrital de Gurué durante o período de 2020 a 2022.

1.3.2. Objectivos Específicos

- Identificar as práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos adoptadas na Secretaria Distrital de Gurué durante o período de 2020 a 2022.
- Descrever o processo de indução de novos funcionários no Aparelho do Estado suas etapas e procedimentos adoptados.
- Analisar como a gestão estratégica de recursos humanos influencia o desempenho geral da instituição, considerando metas e objetivos alcançados durante o período de 2020 a 2022.

- **1.4.Justificativa**

A gestão estratégica de recursos humanos desempenha um papel crítico no funcionamento eficaz de qualquer organização, incluindo entidades governamentais. No contexto específico da Secretaria Distrital de Gurué, compreender o impacto dessa gestão estratégica nos resultados institucionais é de fundamental importância para promover melhorias contínuas e alcançar um desempenho otimizado. Esta pesquisa se justifica pela necessidade de analisar e avaliar de forma sistemática o impacto da gestão estratégica de recursos humanos na Secretaria Distrital de Gurué, com enfoque especial na etapa de indução dos funcionários recém-ingressados. A indução é uma fase crucial para a integração adequada dos novos colaboradores, proporcionando-lhes o conhecimento e as habilidades necessárias para se adaptarem ao ambiente de trabalho e contribuir efetivamente para a realização dos objetivos da instituição. Ao analisar o impacto dessa gestão estratégica no desempenho geral da instituição, será possível identificar os pontos fortes e pontos fracos da abordagem actual, bem como suas implicações para a produtividade, motivação e satisfação dos funcionários. A relevância desta pesquisa também reside na sua contribuição para o campo da gestão de recursos humanos no setor público. À medida que o ambiente organizacional e as demandas sociais evoluem, é crucial que as estratégias de gestão de pessoas sejam adaptadas e aprimoradas para atender às necessidades específicas do serviço público. Com os resultados deste estudo, os gestores de recursos humanos da Secretaria Distrital de Gurué e outras entidades governamentais poderão implementar práticas mais efetivas e alinhadas com as expectativas do ambiente organizacional em constante mudança.

Em suma, a relevância desta pesquisa justifica-se pela necessidade de entender a eficácia da gestão estratégica de recursos humanos e sua influência na indução dos funcionários na Secretaria Distrital de Gurué. Os resultados indicaram um potencial de promover melhorias significativas na gestão de pessoas, proporcionando uma base sólida para o aprimoramento contínuo das práticas de RH e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos institucionais com maior eficácia e eficiência particularmente a revisão constante das estratégias de GRH, ampliando o feedback e adaptando-se às melhores práticas do sector.

1.5.Relevância de Estudo

A nível académico, será útil ao fornecer conhecimentos práticos, avançar teorias existentes, contribuir para a literatura sobre gestão de pessoas no sector público e, potencialmente, abrir caminho para a publicação em meios académicos.

Ao nível institucional, é que ele pode fornecer informações valiosas e direcionadas para a Secretaria Distrital de Gurué, permitindo que ela tome decisões mais embasadas, identifique áreas para melhorias, avalie seus programas de RH, promova uma cultura organizacional positiva e direcione recursos de forma mais eficiente. Isso pode contribuir para o aprimoramento geral da gestão de recursos humanos da instituição e, conseqüentemente, impactar positivamente o desempenho e o alcance de seus objetivos organizacionais.

Na vertente social, está em seu potencial para melhorar o bem-estar dos funcionários, promover a equidade e diversidade, criar um ambiente organizacional saudável, impactar positivamente a comunidade local e contribuir para mudanças sociais mais amplas. Ao analisar o impacto da gestão estratégica de recursos humanos na Secretaria Distrital de Gurué, o estudo pode trazer benefícios significativos tanto para a instituição quanto para a sociedade em geral.

Do ponto de vista pessoal, a minha motivação para pesquisar a sobre este tema é impulsionada pela possibilidade de fazer uma contribuição significativa para o sector público, identificando práticas bem-sucedidas e áreas de melhoria na gestão de recursos humanos. Espero que essa pesquisa beneficie a instituição em questão, os profissionais envolvidos e também aqueles que buscam promover a efetividade e a excelência no serviço público.

1.6.Perguntas de Pesquisa

1. Quais são as principais práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos adoptadas na Secretaria Distrital de Gurué durante o período de 2020 a 2022?

2. Quais são as etapas e procedimentos adotados no processo de indução de novos funcionários no Aparelho do Estado?
3. Como a gestão estratégica de recursos humanos influenciou o desempenho geral da instituição, considerando metas e objectivos alcançados durante o período de 2020 a 2022?
4. Que desafios foram enfrentados na implementação das estratégias de gestão de recursos humanos na Secretaria Distrital de Gurué, e quais medidas foram tomadas para superá-los?

1.7. Delimitação da Pesquisa

A pesquisa é sobre análise abrangente do Impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Desempenho dos Funcionários na Secretaria Distrital de Gurué, com foco específico na Secretaria Distrital de Gurué, durante o período de três anos (2020-2022). A pesquisa será conduzida na cidade de Gurué, na Província da Zambézia em Moçambique. O horizonte temporal escolhido permitirá identificar e analisar os efeitos a médio prazo das políticas de gestão de recursos humanos implementadas, compreendendo tanto as ações tomadas.

O tema desta pesquisa foi escolhido devido à importância crescente da gestão estratégica de recursos humanos para a eficácia organizacional e, em particular, ao seu impacto no desempenho dos funcionários. Dada a relevância das práticas de recursos humanos, e especialmente da indução, para a integração e produtividade de novos funcionários, torna-se essencial entender como essas práticas são implementadas.

A escolha da Secretaria Distrital de Gurué como instituição de foco deriva da observação de que não havia um processo de indução claro para os funcionários recém-ingressados. Esta falta de indução pode resultar em novos funcionários mal preparados e desinformados sobre as suas funções, o que pode afetar negativamente o seu desempenho e, em última análise, a eficiência do aparelho do Estado. Portanto, estudar o impacto desta falta de processo de indução na Secretaria fornece uma oportunidade para explorar uma questão relevante e atual em gestão de recursos humanos.

O período de estudo (2020-2022) foi escolhido porque permite uma análise atual e relevante das práticas recentes de gestão de recursos humanos na Secretaria. Além disso, este período fornece dados suficientes para uma análise robusta do impacto dessas práticas no desempenho dos funcionários.

CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo foi um ponto crucial para fundamentar nossa análise e contribuir significativamente para a compreensão dos efeitos da gestão estratégica de Recursos Humanos no desempenho dos colaboradores, trazendo uma visão enriquecedora e embasada em perspectivas diversas presentes na literatura especializada.

2.1. Conceptual Teórico

Administração Pública

Wilson (como citado em Shafritz, Hyde e Parkes, 2004, p. 22) define o objeto de estudo da administração como sendo:

o de descobrir, em primeiro lugar, o que o governo pode fazer e fazê-lo com sucesso, segundo, como pode fazer essas coisas com a maior eficiência possível e ao menor custo quer de monetário, quer de energia. Em ambos casos é necessário ter alguma luz e somente um estudo cuidadoso poder dar.

Frederickson, (2004) a governação é definida como sendo “o regime do direito, regras administrativas, procedimentos judiciais e práticas que confinam, preservam e habilitam a actividade governativa, onde essa actividade é definida como a produção e distribuição de bens e serviços” (p.210).

A partir das perspectivas apresentadas pelos autores acima, podemos perceber que a Administração Pública é concebida como sendo sempre orientada por uma estrutura organizada de funcionamento, que busca alcançar os objetivos desejados de forma eficiente. As perspectivas de Chiavenato e Toledo ressaltam a importância estratégica da Gestão de Recursos Humanos para o funcionamento eficiente e bem-sucedido de qualquer organização. A compreensão de que as pessoas são o recurso central e a valorização delas como parceiros fundamentais destacam a necessidade de uma abordagem cuidadosa e sensível na gestão dos recursos humanos. A Gestão de Recursos Humanos, portanto, é uma área multidisciplinar crucial que demanda a aplicação de diversos conhecimentos para alcançar o sucesso organizacional por meio do desenvolvimento e engajamento dos colaboradores.

2.1.2. Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Chiavenato (1999), "a grande importância dos seres humanos no contexto organizacional é enfatizada, e a questão central reside em tratá-los tanto como recursos organizacionais quanto como parceiros da organização"(p.3).

Conforme afirmado por Toledo (1999), a gestão de recursos humanos pode ser definida como a área de estudos e atividades que abrange os aspectos relacionados ao elemento

humano em geral dentro das organizações. Essa área engloba o tratamento dos problemas relacionados ao pessoal em qualquer agrupamento humano organizado (p.3).

As visões de Chiavenato e Toledo ressaltam a importância de uma gestão estratégica e cuidadosa das pessoas nas organizações. Ao reconhecer o potencial das pessoas como recursos e parceiros, e ao promover uma gestão voltada para o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, as instituições têm maiores chances de alcançar efetividade e sucesso em seus objetivos organizacionais.

Dessa forma entende-se que, as duas perspectivas reforçam a relevância da Gestão de Recursos Humanos como uma área essencial para o bom funcionamento e crescimento das organizações, destacando a necessidade de valorizar e investir nas pessoas como um dos fatores-chave para o êxito empresarial.

2.1.3. Estratégia

Porter (1986) define que a "estratégia o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer" (p.18).

Segundo McNichols (1977), estratégia está inserida em uma formulação de políticas: ela contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização, e como utilizar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos.

Para Steiner e Miner (1977), estratégia é a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.

As instituições estão em constante dinâmica e precisam estar atentas a vários desafios de cada época com os conceitos dos autores acima ficamos convencidos de que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão estratégia é sinónimo de escolha das melhores opções que levem a organização a adequar-se as suas políticas de trabalho que os levem ao alcance dos objetivos da organização.

2.1.5. Processo de Integração

O objetivo da integração é introduzir o novo empregado às práticas básicas da empresa, permitindo-lhe uma adaptação mais ágil ao ambiente de trabalho.

Gil (2006) "reforça essa ideia, enfatizando que os funcionários também podem ser reconhecidos como parceiros da organização" (p.23). Dessa forma, a integração não apenas facilita a adaptação do colaborador, mas também estabelece a base para uma relação de parceria entre a empresa e seus empregados, onde o engajamento e o reconhecimento mútuo são fomentados, contribuindo para o sucesso e crescimento conjunto.

De acordo com Gil (2006), "em algumas organizações, há uma tendência de reconhecer o empregado como parceiro, uma vez que o processo produtivo acontece por meio da participação conjunta de diversos parceiros" (p.23). Essa perspectiva enfatiza a importância de valorizar e envolver os colaboradores como parte essencial do sucesso e funcionamento harmonioso da empresa, reconhecendo seu papel como parceiros fundamentais no alcance dos objetivos organizacionais.

A palavra "integração", quando aplicada:

à organização social em seus aspectos mais abrangentes, refere-se ao nível de interação existente entre os diferentes grupos sociais dentro de uma sociedade. Quando esses grupos conseguem manter uma convivência harmoniosa dentro de uma estrutura central e são capazes de colaborar e se comunicar efetivamente em ambas as direções, estão presentes os elementos fundamentais para a integração (Kolasa, 1978, p.336).

Nesse contexto, a noção de integração destaca a relevância da coesão social e da colaboração entre grupos diversos para promover uma sociedade mais unida e bem integrada. No âmbito organizacional, o período inicial do emprego ganha importância significativa, pois é nessa fase que ocorre a adaptação e o desenvolvimento de vínculos na empresa.

De acordo com Moscovici (2004), "o contacto inicial entre as pessoas resulta na chamada "primeira impressão", que representa o impacto causado por cada indivíduo no outro, podendo ser positivo ou não"(p.33).

Essa primeira impressão pode influenciar a forma como os relacionamentos se desenvolvem ao longo do tempo e, portanto, destaca a necessidade de uma recepção acolhedora e bem orientada para facilitar a integração bem-sucedida dos novos colaboradores na cultura e no ambiente organizacional. Essa abordagem é crucial para estabelecer bases sólidas de comunicação e colaboração, contribuindo para a construção de uma equipe coesa e bem integrada, fundamental para o sucesso e crescimento da empresa.

As teorias dos autores apontam para a conclusão de que a integração no ambiente de trabalho envolve informar adequadamente o novo empregado sobre os objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários de trabalho da instituição, bem como outras informações relevantes sobre seu funcionamento e regras. Dessa forma, a integração dos colaboradores é vista como uma estratégia importante para agregar valores e potencializar a maximização dos resultados organizacionais.

2.1.6. Mecanismos de Integração dos recém-admitidos

Suzano e Mello (2014) destacam que:

para dar início ao processo de integração, é imprescindível que a organização comunique a segurança e a recepção sobre a chegada do novo funcionário, de modo a evitar o risco de ser barrado logo no primeiro contato com a empresa, pois isso poderia causar um grande desconforto e constrangimento ao mesmo. Além disso, se necessário, é recomendado providenciar uniforme, macacões e equipamento de proteção individual, a fim de que o novo colaborador se sinta melhor acolhido pela organização (p.67).

De acordo com Suzano e Mello (2014), deve-se:

fazer uma visita junto ao novo funcionário nas unidades da empresa, como parte do processo de integração. Essa visita tem o objetivo de apresentar as diferentes áreas e sectores da organização, bem como os colaboradores que atuam em cada departamento. Dessa forma, o novo funcionário pode ter uma visão mais abrangente da empresa e compreender como as diversas partes se relacionam para alcançar os objetivos organizacionais (p.67).

Com base nessas abordagens, fica evidente que o processo de integração contribui para estabelecer uma relação mais positiva entre o colaborador e a organização, além de facilitar sua adaptação ao ambiente de trabalho. Através desse processo, os colaboradores também têm a oportunidade de compartilhar da missão, visão e valores da empresa, permitindo que compreendam melhor sua atuação, o foco na realização, qualidade e o relacionamento com os clientes. Portanto, é de extrema relevância que esse processo ocorra de forma efetiva dentro da organização, proporcionando um ambiente acolhedor e alinhando os novos funcionários aos princípios e objetivos da empresa.

2.1.7. Estratégias de integração

Para alcançar um empregado motivado e comprometido com o trabalho e os resultados da empresa, é essencial proporcionar a ele uma recepção calorosa, acolhedora e informativa. O processo de integração desempenha um papel fundamental nesse sentido, pois permite que o novo colaborador se sinta valorizado desde o início de sua jornada na organização. Ao receber as informações necessárias sobre a empresa, sua cultura, objetivos e valores, o

funcionário desenvolve uma compreensão clara de como seu trabalho contribui para o sucesso geral da empresa, o que aumenta sua motivação e senso de comprometimento. Um ambiente de trabalho que valoriza a integração cria uma base sólida para uma equipe coesa, engajada e produtiva, refletindo-se positivamente nos resultados alcançados pela empresa. Em um conceito básico, Chiavenato (2002) destaca que o treinamento de integração tem como objetivo:

promover a adaptação e a ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde ele irá trabalhar. Para alcançar essa integração de forma eficaz, é essencial realizar um planejamento cuidadoso, desenvolvendo um programa que forneça informações importantes sobre a organização ao novo colaborador, possibilitando assim sua adaptação mais rápida e eficiente (p.12).

Essa abordagem enfatiza a importância de oferecer uma recepção acolhedora e informativa aos novos funcionários, garantindo que eles se sintam valorizados e engajados desde o início de sua jornada na empresa. Ao investir em um treinamento de integração adequado, a organização estabelece as bases para o desenvolvimento de uma equipe comprometida, motivada e alinhada aos objetivos da instituição, o que pode contribuir significativamente para o sucesso e o crescimento.

Exatamente, o processo de integração do novo colaborador pode ocorrer de diversas formas, seja de maneira informal, por meio da interação direta com os colegas de trabalho, ou por meio de treinamentos e programas específicos. Uma vez alocado em seu setor ou departamento, é comum que o novato busque se aproximar dos colegas para obter ajuda e orientação durante sua fase de socialização na instituição. Essa interação com os colegas é essencial para que o novo colaborador se sinta acolhido, compreenda a cultura organizacional, aprenda os procedimentos internos e possa se adaptar mais rapidamente ao ambiente de trabalho. A troca de conhecimentos e experiências entre os membros da equipe contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais colaborativo e amigável, o que fortalece o espírito de equipe e o senso de pertencimento do novo colaborador à empresa.

2.1.8. A nova Gestão Pública

Historicamente, a Administração Pública pode ser dividida em três períodos distintos:

- (i) Administração Pública Antiga, (ii) Modelo Tradicional e (iii) Nova Administração Pública. A Administração Pública Antiga remonta às formas sistematizadas de administração observadas no Egito Antigo e na China, abrangendo desde a antiguidade até o final do século XIX. Segundo Wilson, a Europa foi a região do

mundo onde as formas de sistematização e estudo da administração começaram a ser desenvolvidas, e apresenta exemplos como a Prússia, durante o reinado de Frederico, o Grande, e a França, após a Revolução Francesa (Shafritz et al., 2004, p. 24-25).

Esses períodos históricos representam diferentes abordagens e paradigmas que moldaram a evolução da Administração Pública ao longo do tempo, refletindo as mudanças nas estruturas políticas, sociais e econômicas em cada período.

Tabela 1: Comparação entre a Nova Gestão Pública e Administração Pública.

	Elementos de comparação	Nova Gestão Pública	Administração Pública Tradicional
1	Organização do Governo	Quebra das estruturas tradicionais em unidades quase-autônomas	Serviços fornecidos numa base uniforme operando como uma simples unidade agregada
2	Controlo da organização pública	Contratação de gestores profissionais com definição clara das metas e medição de desempenho.	Controlo centralizado (da sede) através de uma hierarquia de supervisão e divisão de poderes (checks and balances).
3	Controlo das medidas de produto	Mais foco nos resultados e controlo do produto do que nos procedimentos	Mais controlo nos inputs e nos procedimentos
4	Práticas de Gestão	Uso de práticas do sector privado	Procedimentos padrão em todos os serviços
5	Disciplina no uso dos recursos	Verificar a demanda de recursos: “fazer mais com menos”	Processos transparentes e diligentes

Fonte: Kalimullah, Alam, Nour (2012).

Exatamente, de acordo com o que foi descrito acima, a Nova Gestão Pública pode ser considerada uma visão, uma ideologia ou um conjunto de abordagens e técnicas de gestão específicas. Ela impulsiona as reformas de gestão na Administração Pública, tornando-se uma força motriz para as dinâmicas das práticas administrativas contemporâneas. Seu foco principal é capitalizar boas práticas e princípios da gestão privada, buscando aplicá-los de forma eficiente no setor público. Essa abordagem visa melhorar a eficácia, a eficiência e a transparência das ações do governo, com o objetivo de bem servir à sociedade e atender às necessidades dos cidadãos de forma mais ágil e responsiva. A Nova Gestão Pública busca

trazer inovações, maior accountability (prestação de contas) e uma maior ênfase nos resultados, buscando promover uma Administração Pública mais ágil e orientada para o alcance de metas e resultados concretos em benefício da sociedade como um todo.

2.2. Literatura Empírica

Jens Hasse Filho (2006) conduziu uma pesquisa para seu trabalho de conclusão de curso em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Seu objetivo era desenvolver um modelo de gestão estratégica que incorporasse mecanismos de concepção, implementação e gerenciamento contínuo da estratégia para a Agro Veterinária Timbá, uma empresa familiar do setor de comércio varejista e atacadista de produtos agropecuários em geral. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa e métodos de coleta e tratamento de dados estatísticos. Com base em sua pesquisa, o autor concluiu que a implementação da estratégia poderia ser gerenciada na Agro Veterinária Timbá por meio da aplicação do modelo proposto. No entanto, ele ressalta que é necessário cautela ao utilizar o mesmo modelo em outras empresas, pois cada organização possui necessidades específicas que demandam adaptações personalizadas.

Administração Estratégica

Ao fazer estudos sobre Administração Estratégica Filho (2006) , diz a administração estratégica busca alinhar uma organização ao seu ambiente de forma contínua e interativa (Certo & Peter, 2005).

De acordo com Porter (1986), a estratégia está ligada ao desenvolvimento de uma posição única e valiosa através de uma variedade de atividades. Ele ressalta que estratégia está intrinsecamente ligada à tomada de decisões, especificamente na determinação de quais necessidades de clientes a empresa quer atender.

Mintzberg (1994) delinea a estratégia através de cinco "P". Ele sugere que a estratégia pode ser vista como um "plano", atuando como um roteiro para iniciativas futuras ou como um guia direcional. Alternativamente, pode emergir como um "padrão", indicando uma trajetória consistente de ações passadas. A estratégia, do ponto de vista de "posição", refere-se à colocação de produtos em mercados específicos. Mintzberg também introduz a ideia de estratégia como uma "perspectiva", centrada na abordagem inerente da organização para operar. Por fim, ele discute a estratégia como um "truque" ou manobra, potencialmente usada para confundir competidores sem a intenção real de implementação.

As conclusões do autor reforçam a visão de que as organizações devem adotar a gestão estratégica para se adaptarem às suas actividades. Isso implica que, ao implementar uma abordagem estratégica, as instituições podem melhorar sua capacidade de se ajustar a mudanças e desafios do mercado, alcançando uma posição competitiva mais sólida.

Em uma pesquisa desenvolvida por Mendes, I. Manuel (2012) intitulada "Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?", foi analisada a importância da gestão estratégica de recursos humanos na performance organizacional de um organismo da Administração Pública portuguesa.

Historicamente, o setor privado reconhece a importância dos recursos humanos como elemento central para a diferenciação e obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, no setor público, somente nos últimos 10 anos surgiram preocupações em gerir os recursos humanos de forma mais estratégica, afastando-se da tradicional gestão administrativa e burocrática. Essas preocupações foram impulsionadas pela adoção dos princípios do "New Public Management", com destaque para a aplicação de técnicas de gestão antes exclusivas do setor privado, como a gestão pela qualidade total e o uso do balanced scorecard como ferramenta de monitorização da performance organizacional.

O estudo foi conduzido no Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, por meio de uma investigação qualitativa utilizando a metodologia de estudo de caso. Foram realizadas 14 entrevistas com dirigentes superiores e intermédios, além da análise documental, legislativa e observação participante para a coleta de dados.

Dimensão estratégica da Gestão de Recursos Humanos

O autor estudou sobre a dimensão estratégica da Gestão de Recursos Humanos durante grande parte da sua história, a gestão de recursos humanos tem-se focado quase que exclusivamente nos aspetos administrativos da gestão dos trabalhadores, no entanto nos anos mais recentes, tem sido reconhecido que a gestão de recursos humanos é uma fonte importante de vantagem competitiva sustentada e por esse facto, tem sido “chamada” a tornar-se um parceiro de negócios (Ulrich, 1997; Lawler III e Boudreau, 2009).

A emergência da Gestão Estratégica de Recursos Humanos como um campo de destaque está ligada ao crescimento da competitividade global e à necessidade das organizações de identificar fontes de vantagem competitiva duradoura nas suas capacidades internas (Dyer & Reeves, 1995). Dado que tanto o capital quanto a tecnologia são acessíveis globalmente, as empresas começaram a olhar internamente, em particular para a gestão estratégica de seus recursos humanos, como uma potencial fonte de diferenciação (Dyer, 1993).

Os resultados obtidos indicaram que, na percepção dos dirigentes, a gestão estratégica de recursos humanos era uma realidade no instituto e que sua performance estava diretamente relacionada com as políticas e práticas de gestão estratégica de recursos humanos adotadas.

Em suma, o estudo evidenciou a relevância da gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública e seus impactos positivos na performance organizacional.

2.3. Literatura Focalizada

Notiço, A, Z., Albazino (2018) desenvolveu uma dissertação com o título "Plano Estratégico Como Um Instrumento Para a Mudança Institucional: Uma contribuição para a implementação do Plano Estratégico da Universidade Eduardo Mondlane 2018-2028". A pesquisa foi apresentada no Departamento de Ciência Política e Administração Pública da Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Universidade Eduardo Mondlane, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Governação e Administração Pública. O objetivo do estudo era analisar como a gestão estratégica poderia contribuir para a realização da visão e missão do PEUEM 2018-2028. O autor utilizou uma abordagem de pesquisa qualitativa, juntamente com métodos e procedimentos estatísticos, para a coleta e tratamento dos dados.

O autor faz descrição da importância do plano estratégica baseado na instituição onde desenvolveu a pesquisa.

A abordagem da gestão estratégica vai além do método convencional de administração, incorporando a determinação de indicadores de desempenho, estabelecimento de metas institucionais e identificação de resultados concretos. Esta nova orientação para a administração universitária pública é evidente no Plano Estratégico da UEM para 2018-2028. Este plano reflete os princípios da Nova Gestão Pública (NPM), onde o foco está nos resultados produzidos pelas entidades estatais, em vez de meramente nos recursos atribuídos a elas. Em vez de se centrar na distribuição de recursos, como pessoal e fundos, o foco desloca-se para a avaliação da eficácia e eficiência de tais alocações. O planejamento estratégico tem sido fundamental para orientar mudanças institucionais, ajudando organizações a alinhar suas ações tanto com as expectativas da sociedade quanto com as necessidades da comunidade acadêmica. Essas evoluções sinalizam um chamado, seja direto ou subentendido, por uma gestão universitária mais avançada e eficaz.

Os resultados da dissertação indicaram que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta útil no processo de mudança institucional, permitindo que as organizações respondam tanto às aspirações da sociedade quanto da comunidade. O estudo ressaltou a importância do alinhamento da gestão estratégica com a visão e missão da instituição para alcançar resultados positivos em seu desenvolvimento.

Nyusi, (2021), por sua vez, conduziu uma pesquisa sobre o tema "Impacto de Estratégias de Integração para o bom Desempenho de Funcionários recém-admitidos na Direção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota (2012-2017)". Essa pesquisa foi apresentada como trabalho de fim do curso para a obtenção do grau de Licenciatura em

Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane. Os objetivos do estudo eram analisar o impacto das estratégias de integração para o bom desempenho de funcionários recém-admitidos na Direção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota e identificar os mecanismos de integração utilizados.

A metodologia adotada por Nyusi incluiu pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados foi realizada através de um questionário contendo questões abertas e fechadas, e a amostra foi classificada como não probabilística, baseada na acessibilidade e tipicidade.

Nyusi apresenta o esquema de integração de novos funcionários como mecanismo de gestão estratégica. O esquema apresentado aborda de forma detalhada as etapas para integrar eficazmente novos funcionários a uma organização.

Programa de Integração de Novos Funcionários

Fase 1: Apresentação da Organização

Objetivo: Familiarizar os novos funcionários com o panorama geral da organização.

Conteúdo:

- Missão, visão e valores da organização;
- Histórico da instituição;
- Políticas e diretrizes;
- Estrutura organizacional;
- Normas e procedimentos internos;
- Instalações físicas;
- Horário de trabalho e benefícios.

Coordenação: Chefe de Recursos Humanos

Duração: 3-4 horas.

Fase 2: Acolhimento da Equipe

Objetivo: Integrar o novo colaborador à sua equipe específica.

Conteúdo:

- Apresentação à equipe;
- Detalhes sobre a função e responsabilidades;
- Metas e objetivos;
- Escolha de um tutor.
- **Coordenação:** Supervisor ou coordenador do setor correspondente.

Fase 3: Acompanhamento

Objetivo: Garantir a integração e desenvolvimento contínuos do funcionário na organização.

Conteúdo:

- Aculturação;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Avaliação de desempenho.

Importância: Aplicação de teorias de gestão de pessoas e gestão estratégica de comunicação à realidade organizacional.

Benefícios do Programa de Integração

- Redução da ansiedade dos novos funcionários;
- Diminuição da rotatividade;
- Economia de tempo;
- Estabelecimento de expectativas realistas.

Estratégias Complementares

- Treinamento e desenvolvimento orientados a metas.
- Apadrinhamento: Emparelhamento de novos funcionários com veteranos para facilitar a integração, conforme descrito por Van Maanen (1996) como estratégia de socialização em série.

A implementação de um programa de integração não garante automaticamente a integração bem-sucedida de todos os indivíduos, devido à complexidade e individualidade dos seres humanos. A organização deve estar ciente e preparada para lidar com diferentes reações individuais, como descrito por Schein (2009).

Os resultados do estudo apontaram que as estratégias de integração aplicadas pela instituição foram fundamentais para influenciar a percepção do funcionário recém-admitido sobre seu papel no desenvolvimento do trabalho. A pesquisa validou a ideia de que a utilização da estratégia de gestão de Recursos Humanos facilita a integração do funcionário, especialmente aqueles que estão ingressando em uma instituição com a qual não estão familiarizados.

Em resumo, ambos os estudos destacam a relevância da gestão estratégica na promoção do desenvolvimento institucional e no desempenho dos funcionários, sendo essencial para alcançar os objetivos organizacionais e facilitar a integração de novos colaboradores.

CAPITULO II: METODOLOGIA

Este capítulo fornece uma visão completa dos aspectos metodológicos desta pesquisa, garantindo a transparência e a compreensão de como os dados foram obtidos e processados para atingir os objetivos do estudo.

3.1. Tipo de Pesquisa

3.1.1. Quanto ao enfoque

Quanto à abordagem do problema: o estudo é uma pesquisa qualitativa, por ser uma pesquisa em que a maior preocupação é a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados" (Prodanov e Freitas, 2013).

A abordagem qualitativa foi escolhida para este estudo, pois o objetivo principal é compreender e interpretar os fenômenos relacionados à gestão estratégica de Recursos Humanos e sua influência nos processos de integração e desempenho de funcionários recém-admitidos na Secretaria Distrital de Gurué.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa é adequada quando se busca explorar e compreender o significado atribuído pelos participantes aos eventos e experiências vivenciadas, permitindo uma análise mais aprofundada e contextualizada das informações coletadas. Essa abordagem proporcionará uma visão mais abrangente e rica dos fatores e percepções que impactam a integração e o desempenho dos novos funcionários na organização.

A abordagem qualitativa na pesquisa sobre a gestão estratégica de Recursos Humanos na integração e desempenho de funcionários traz vantagens importantes, como a possibilidade de explorar a fundo os fenômenos estudados, adaptar-se às mudanças, compreender as interações sociais, contextualizar os dados e permitir a descoberta de novos insights. Essas vantagens contribuem para um estudo mais abrangente e esclarecedor sobre o tema em questão.

3.1.2. Quanto a Natureza

A pesquisa pode ser classificada quanto à sua natureza e abordagem do problema (Prodanov & Freitas, 2013). Quanto à sua natureza, o estudo foi caracterizado como uma pesquisa aplicada, cujo objetivo é gerar conhecimentos para a aplicação prática voltada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada busca fornecer contribuições práticas para resolver questões específicas e aplicar os resultados em contextos reais. Nesse sentido, o proveito deste estudo está na sua aplicação prática, visando oferecer contribuições

para a gestão estratégica de Recursos Humanos e integração de funcionários recém-admitidos no âmbito da profissionalização da Administração pública.

3.1.3. Quanto Procedimentos Técnicos

Os métodos de procedimento adotados para o desenvolvimento do estudo são baseados no método de estudo de caso. Segundo Gil (2008), o estudo de caso parte do princípio de que a investigação detalhada de um caso específico pode ser considerada representativa de muitos outros casos semelhantes, sejam eles indivíduos, instituições, grupos, comunidades, entre outros. Neste estudo, a Secretaria Distrital será o caso de estudo coadjuvado pelo método indutivo escolhido para a análise.

O estudo de caso é uma abordagem valiosa na pesquisa, pois proporciona uma compreensão profunda de fenômenos específicos, permitindo uma análise holística e contextualizada que contribui para a teoria e pode gerar insights relevantes para o desenvolvimento de práticas e políticas em diferentes contextos.

3.1.4. Quanto aos Objectivos

Esta pesquisa foi classificada como pesquisa exploratória. Segundo Gil (2008), "a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo) através de entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica estudo de caso"(p.3).

A escolha da pesquisa exploratória foi por ser uma abordagem valiosa para a exploração inicial de temas pouco conhecidos, possibilitando a descoberta de novos conhecimentos e questões relevantes, além de fornecer uma base sólida para estudos mais aprofundados e contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e teorias em determinadas áreas.

3.2. Participantes da Pesquisa

Partindo da compreensão de que os participantes desta pesquisa constituem um grupo de indivíduos com características definidas para o estudo em questão, é importante ressaltar que a principal característica dos participantes é serem funcionários da Secretaria Distrital de Gurúè. A população-alvo era composta por 64 funcionários dessa instituição, todos enquadrados na Carreira de Técnico, habilitados com nível médio do ensino secundário geral (12ª Classe), técnico-profissional Profissional, habilitados com o nível médio profissional, com noções de saber fazer, e Técnico Superior N1, formados em Administração Pública.

Para esta pesquisa, foi utilizada uma amostra composta por 9 funcionários, selecionados por meio de uma amostragem não-probabilística. Conforme Vergara (2008), a amostragem não-probabilística baseia-se em critérios de acessibilidade e tipicidade. A acessibilidade refere-

se à facilidade de acesso aos participantes da pesquisa, sem a utilização de técnicas estatísticas para sua seleção. Por sua vez, a tipicidade envolve a seleção de elementos da população-alvo que sejam representativos e que requerem um conhecimento detalhado dessa população por parte do pesquisador.

3.2.1. Critérios de Determinação de Amostra

A pesquisa tinha como objetivo entrevistar 9 funcionários da Secretaria Distrital de Gurúè. Os entrevistados foram selecionados com base em critérios específicos de inclusão e exclusão. Para a inclusão, foram envolvidos os técnicos recém-admitidos, que são funcionários recentemente contratados, e os gestores da Repartição da Administração Local e Função Pública, que são responsáveis pela gestão de Recursos Humanos na instituição.

A escolha de entrevistar técnicos recém-admitidos é relevante, pois eles representam um grupo de funcionários que passaram recentemente pelo processo de integração na organização. Suas percepções e experiências podem fornecer informações valiosas sobre os desafios e benefícios da gestão estratégica de Recursos Humanos na integração e desempenho dos novos colaboradores.

Por outro lado, entrevistar os gestores da Repartição da Administração Local e Função Pública é importante para obter percepções sobre a perspectiva dos líderes e gestores em relação às políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos na Secretaria Distrital. Eles são os responsáveis pela tomada de decisões relacionadas aos funcionários, o que torna suas opiniões fundamentais para compreender como a gestão estratégica de Recursos Humanos é implementada e percebida na instituição.

Quanto à exclusão, outros técnicos da Secretaria Distrital que não estão diretamente envolvidos na gestão de Recursos Humanos foram deixados de fora da pesquisa. Isso ocorreu porque o foco do estudo estava na relação entre a gestão estratégica de Recursos Humanos e a integração e desempenho dos funcionários. Incluir outros técnicos que não actuam diretamente nessa área poderia diluir o foco do estudo e gerar informações menos relevantes para os objetivos da pesquisa.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de dados

De acordo com Marconi (2000, p. 49), existem diferentes técnicas de recolha de dados, como a documentação direta e a documentação indireta. Na documentação directa, compõem-se a pesquisa bibliográfica e documental, enquanto na documentação indireta incluem-se as entrevistas, questionários, formulários, testes e medidas de opinião.

Nesta pesquisa, foram utilizadas duas técnicas para a recolha de dados.

"A documentação indireta será composta pela pesquisa bibliográfica e documental, que é desenvolvida a partir de material já elaborado, principalmente de livros e artigos científicos" (Gil, 2008, p.50).

E, na documentação indirecta, foram realizadas entrevistas e inquérito para obter informações diretamente dos participantes da pesquisa.

A utilização das técnicas de recolha de dados, como a pesquisa bibliográfica e documental, é relevante para a pesquisa, pois permite que o pesquisador obtenha informações já consolidadas e validadas por outras fontes académicas. Essa abordagem ajuda a construir uma base teórica sólida e a identificar as melhores práticas e abordagens existentes em relação à gestão estratégica de Recursos Humanos e integração de funcionários.

Por outro lado, as entrevistas e inquéritos, são fundamentais para coletar informações diretamente dos participantes da pesquisa, ou seja, dos técnicos recém-admitidos e dos gestores da Repartição da Administração Local e Função Pública. Essas técnicas permitiram explorar as percepções, experiências e opiniões dos indivíduos envolvidos na gestão de Recursos Humanos, proporcionando percepções valiosos para a compreensão da dinâmica organizacional e os impactos da gestão estratégica de Recursos Humanos na integração e desempenho dos funcionários.

Dessa forma, a combinação das técnicas de pesquisa bibliográfica e documental com as entrevistas e inquéritos forneceu uma abordagem abrangente e robusta para a colecta de dados, permitindo uma análise detalhada e fundamentada dos aspectos relacionados à gestão estratégica de Recursos Humanos na Secretaria Distrital de Gurúè.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Análise e Validação de Dados

Nesta pesquisa, foi utilizada a triangulação como abordagem metodológica, que consiste em cruzar informações por meio da análise bibliográfica, observação dos resultados e comparação dos dados coletados por meio de entrevistas.

O processo de análise de conteúdo foi conduzido em etapas distintas, começando pela pré-análise, seguida pela elaboração do material ou codificação e tratamento dos resultados obtidos e, por último, a interpretação dos dados.

A triangulação é defendida por Maxwell (1996, citado por Azevedo et al., 2003, p. 3) como uma forma de reduzir o risco de enviesamentos ou limitações inerentes a um único método de pesquisa, proporcionando conclusões mais credíveis e confiáveis.

Denzin e Lincoln (2000, citados por Azevedo et al., 2003) afirmam que:

nas ciências sociais, a triangulação não é apenas uma ferramenta de validação, mas sim uma alternativa à validação. A combinação de diferentes perspectivas metodológicas, diversas

fontes de dados empíricos e a participação de vários pesquisadores em um único estudo devem ser vistas como uma estratégia para aumentar o rigor, a amplitude, a riqueza e a profundidade de qualquer pesquisa.

Optar pela triangulação nesta pesquisa foi vantajoso, pois permitiu abordar o tema de maneira mais abrangente e fornecer uma visão mais completa dos fenômenos estudados. Ao cruzar informações de diferentes fontes e métodos, a triangulação ajuda a validar os resultados, tornando as conclusões mais robustas e confiáveis. Além disso, essa abordagem proporciona uma maior compreensão dos aspectos complexos e multifacetados relacionados à gestão estratégica de Recursos Humanos e integração de funcionários na Secretaria Distrital de Gurúé.

3.5. Limitações do Estudo

Esta pesquisa enfrentou uma limitação temporal, pois abordar um fenômeno recente para o qual não existem dados históricos disponíveis, o que dificultou uma análise mais profunda e abrangente. No entanto, os resultados deste estudo são valiosos, pois servirão como ponto de partida para pesquisas futuras. Diante das limitações adequamos para minimizá-las ou considerá-las durante o planejamento e execução da pesquisa, garantindo a qualidade e confiabilidade dos resultados obtidos.

3.6. Aspectos Éticos

A pesquisa seguiu rigorosamente os princípios éticos estabelecidos para a investigação científica. Todas as etapas do estudo, incluindo entrevistas, análises e outros tipos de estudo, foram conduzidas em total conformidade com as diretrizes e normas da instituição e com o consentimento livre e esclarecido dos participantes ou de seus responsáveis legais.

Para garantir a privacidade e a confidencialidade dos participantes, a identidade de cada entrevistado foi mantida em sigilo. Para preservar a privacidade e a confidencialidade dos participantes, as informações coletadas foram utilizadas estritamente para fins acadêmicos e não serão objecto de qualquer outra forma de publicação. Para identificar os participantes nas análises e relatórios, foi utilizada uma codificação alfanumérica (G1 a G4) que designara os gestores de RH e (T1 a T5), que designará os técnicos a serem entrevistados e essas medidas asseguram o respeito pelos direitos e interesses dos participantes da pesquisa, bem como a integridade e validade do estudo conduzido na Secretaria Distrital de Gurúé. Ao aderir a esses princípios éticos, a pesquisa busca garantir a qualidade e confiabilidade dos resultados obtidos e contribuir para o avanço do conhecimento na área de gestão estratégica de Recursos Humanos e integração de funcionários em contextos organizacionais.

CAPITULO IV: Apresentação, análise e interpretação de dados

No presente capítulo, abordaremos a apresentação, análise e interpretação dos dados colectados durante a pesquisa. Por meio deste exercício, procuraremos desvendar os padrões e tendências subjacentes, permitindo-nos compreender mais profundamente os fenómenos em estudo e, assim, correlacionar os resultados obtidos com as teorias previamente discutidas. Esta etapa é crucial para estabelecer conexões significativas e oferecer insights valiosos sobre a temática abordada.

4.1. Apresentação de dados e Discussão de Dados

Entrevista aos Gestores de Recursos Humanos na Secretaria Distrital de Gurué.

Categoria1: Práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos adoptadas na Secretaria Distrital de Gurué durante o período de 2020 a 2022.

1. Questionamos quais eram as Práticas e políticas adoptadas na Secretaria Distrital de Gurué entre 2020 e 2022 impactaram a motivação e retenção dos colaboradores.

Os entrevistados responderam nos seguintes termos:

G1- Impactaram positivamente uma vez que o interesse que os funcionários tinham em deixar a instituição para se juntar as outras foi reduzindo gradualmente e os níveis forma de entradas foram crescendo a olhos vistos.

G2- O enquadramento na TSU de 140 funcionários na Secretaria Distrital, permitiu que estes passassem a auferir salários da TSU.

G3- Impactaram a motivação e retenção dos funcionários com adopção dos novos critérios de classificação dos FAEs.

G4- O simples facto de introduzir novos modelos ou processos de gestão de Recursos Humanos, aliada a mudança de direcção contribuíram bastante na motivação e retenção dos funcionários.

2. Questionamos sobre os Principais desafios enfrentados na implementação de práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos durante o período em estudo.

As respostas fornecidas foram:

G1- Os principais desafios foram o facto de alguns funcionários não sentirem cómodos com as mudanças do sector de trabalho e a prestação de avaliação periódica e permanente do seu desempenho;

G2- Foi de aprimoramento do sistema do e-SGRHE que permitiu que os funcionários fossem enquadrados na TSU;

G3-Ponderação da nota ou avaliação dos funcionários com cargos de chefia e a premiação de funcionários com melhor classificação;

G4- Implementação das novas práticas e políticas de gestão Recursos Humanos foram o facto de existirem poucas condições materiais, equipamentos de trabalho (computadores) e o facto de um enquadramento devidos dos RHs em função da sua formação.

Categoria 2: Processo de indução de novos funcionários no Aparelho do Estado suas etapas e procedimentos adoptados.

1. Endagamos sobre a Garantia do Aparelho do Estado e as etapas do processo de indução alinhadas com a cultura e os valores institucionais durante a integração de novos funcionários.

Muitos relataram que:

G1-Garante através da deficiência e comunicação da cultura organizacional aos novos funcionários e a integração dessa cultura no processo de indução através de funcionários mais antigos da instituição se transmite os seus valores aos novos funcionários, promovam discussões, perguntas por parte dos novos funcionários sobre a vida e cultura da instituição.

G2- Através dos documentos que norteiam a funcionalidade da instituição, ou seja, através das atribuições das instituições planeadas na lei;

G3-O Aparelho do Estado Garante a indução dos funcionários com base no treinamento previsto no REGFAE a fim de adquirir competências habilidades e atitudes através de princípios de indução;

G4-O processo de indução dos funcionários na SD, passa primeiro pela apresentação destes todos funcionários da instituição por repartição e de seguida a sua colocação na repartição onde prestara seu contributo no seu dia-a-dia onde também lhes são passadas para a leitura da legislação atinente as atribuições da repartição bem como lhes explicados os passos para o alcance dos objectivos da instituição.

2. Ao questionar sobre Ferramentas ou metodologias empregadas para avaliar a eficácia e o impacto do processo de indução de novos funcionários no Aparelho do Estado.

Dos entrevistados obtivemos as seguintes respostas:

G1-A primeira metodologia usada e de auto-avaliação dos resultados alcançados pelos novos funcionários, a outra prende-se com a atribuição de tarefas com prazos previamente definidos para apresentação de resultados;

G2- Através do processo de avaliação periódica dos FAEs;

G3-Usa-se o método indutivo e as abordagens quantitativa e qualitativa através de avaliação de desempenho;

G4- Passa por avaliar a sua assimilação no que tange a legislação básica no seu dispor, assim como a avaliação da qualidade e tempo levado para realizar determinada actividade.

3. Quisemos saber sobre as Estratégias ou políticas específicas de gestão de recursos humanos implementadas entre 2020 e 2022 impacto positivo ou negativo nas metas da instituição.

Obtivemos o seguinte as seguintes respostas:

G1-Uma das estratégias de maior contributo teve nas metas na instituição foi a autoavaliação dos funcionários e de apresentação de propostas para elevação dos níveis de satisfação dos utentes no que tange ao atendimento.

G2- A assistência aos órgãos locais do Estado aliado a insuficiência orçamental constitui o impacto negativo na mestas da instituição.

G3-Foram as mudanças de carreira, porem com impacto negativo foram as mobilidades dos funcionários para fora do Distrito.

G4-Tiveram um impacto positivo, adopção de um sistema de manutenção periódica dos meios dos meios informáticos e afectação de RH, olhando a sua área de formação, tiveram inicialmente um impacto negativo , a rotatividade em termos de afectação dos funcionários nas diversas repartições.

Categoria 3: Gestão estratégica de recursos humanos influencia o desempenho geral da instituição, considerando metas e objectivos alcançados durante o período de 2020 a 2022.

1. Feita a pergunta sobre as Iniciativas de capacitação dos colaboradores, sob a perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos, contribuição para o alcance dos objectivos institucionais durante o período de 2020 a 2022.

Os entrevistados reponderam dizendo:

G1-A monitoria da capacitação dos funcionários na perspectiva da gestão estratégica de RH contribui para o alcance dos Objectivos da instituição na medida em que os funcionários sentiram-se mais motivados e com vontade de demonstrar oque aprenderam.

G2-O domínio do Conhecimento dos procedimentos administrativos merce das capacitações, contribuirão para o alcance dos objectivos institucionais.

G3-As iniciativas de capacitação dos colaboradores contribuíram para o alcance dos objectivos durante o período em causa no que diz respeito a continua a produtividade no desempenho.

G4- Na medida em que os funcionários eram submetidos a capacitações era notória a melhoria da qualidade e resultados das actividades realizadas bem como celeridade na resposta as petições, este que constitui um dos pulmões da instituição.

2. Procuramos saber sobre os Principais obstáculos organizacionais ou culturais identificados na Secretaria Distrital de Gurué durante a implementação das estratégias de gestão de recursos humanos.

Quanto a esta questão obtivemos as seguintes respostas:

G1-O primeiro grande obstáculo foi a questão de autoavaliação, a planificação de actividades a serem realizadas diariamente e conseqüentemente mensais para além das dificuldades inicial de inserção , socialização nos novos vectores de afectação.

G2-O Principal obstáculo prende-se com questões orçamentais que constituem entraves na implementação das estratégias da gestão de RH.

G3-Os principais obstáculos foram a insuficiência de recursos materiais consumíveis do trabalho e falta de RH competentes para responder a demanda.

G4- A aceitação por parte dos funcionários quando tomaram conhecimento da introdução de novos métodos de trabalho, principalmente no que se refere a necessidade de rotatividade na afectação dos mesmos nas repartições.

3. Procuramos saber das Reações dos colaboradores e sua influencia nas adaptações ou revisões das estratégias de gestão de recursos humanos, iniciativas específicas implementadas para atender às suas preocupações ou sugestões.

Nesta questão os nossos entrevistados responderam nos seguintes termos: *G1-Com base no maior índice de dificuldades apresentadas durante a implementação de alguma estratégia permitiu melhora-la uma das iniciativas específicas implementadas para atender a preocupação dos funcionários foi a elaboração dos planos de actividades mensais em detrimento dos diários.*

G2-A reação dos colaboradores foram influenciadas de forma positiva e com vista a atender as preocupações dos sujeitos, foi implementada a plataforma e-SNGRH que visa uniformizar os procedimentos de gestão de Recursos Humanos.

G3-*As reações dos colaboradores influenciam as adaptações ou revisões das estratégias de gestão a medida em que cada reclamação ou sugestão faz com que se impulsione, outra melhore a dinâmica para intervenção.*

G4-*A reação dos funcionários ao assimilarem os novos métodos de trabalho foi positiva oque motivou a sua implementação, sobretudo pela forma como foi transmitida a necessidade de adopção de mudanças estruturais no que tange a gestão de Recursos Humanos com a finalidade de melhor servir ao cidadão.*

Entrevistas aos FAE da Secretaria Distrital de Gurué.

Categoria1: Práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos adoptadas na Secretaria Distrital de Gurué durante o período de 2020 a 2022.

1. Quisemos saber sobre as Práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos adoptadas entre 2020 e 2022 sua influência no dia-a-dia e a satisfação no trabalho.

Nesta questão obtivemos as seguintes respostas:

T1-Influenciaram positivamente e é satisfatório

T2-Essas políticas influenciaram o meu dia-a-dia ao me permitirem ter uma outra visão sobre como melhorar o meu desempenho;

T3- As praticas e politicas no dia-a-dia influenciaram com o estudo de legislação realizada semanalmente;

T4- As praticas politicas de gestão estratégica de RH adoptadas na SD influenciaram no meu dia-a-dia na medida em que começou-se a colocar os funcionários em cada repartição em função da área da sua formação fazendo que a dinâmica do trabalho melhorasse.

T5-Criaram mais dinamismo e motivação no seio do grupo de trabalho e na tramitação de de processos, influenciaram também positivamente com a implementação da TSU.

2. Ao questionarmos sobre as Práticas ou política de gestão estratégica de recursos humanos consideradas particularmente benéficas ou desafiadores para o desenvolvimento profissional?

Nesta questão colocada tivemos as seguintes respostas dadas pelos nossos entrevistados.

T1- Sim o estudo de legislação, apesar da sua implementação não ser regular;

T2- Sim houve e foi a implementação da rotatividade, com a colocação de funcionários noutras repartições oque permitiu aprender coisas novas;

T3- Sim, promoções automáticas;

T4-Sim, considero que a politica de rotatividade de afectar funcionários em diferentes repartições foi benéfica e foi continua a ser desafiador a afectação de qualquer funcionário numa nova repartição de trabalho dado que deve socializar-se com a situações diferentes.

T5-Sim, como um ser humano de um tratamento satisfatório particularmente senti um grande beneficio com a implementação da TSU.

Categoria 2: Processo de indução de novos funcionários no Aparelho do Estado suas etapas e procedimentos adoptados.

1. Procuramos saber das Experiências e avaliação da eficácia das etapas e procedimentos adoptados no processo de indução para os novos funcionários na Secretaria Distrital de Gurué.

Em respostas a esta questão os nossos entrevistados responderam nos seguintes termos:

T1-So tivemos funcionários vindos de outras instituições os processos foram rápidos e são eficientes;

T2- A eficácia das etapas e procedimentos adoptados no processo de indução de novos funcionários eu avalio de forma positiva uma vez que melhorou muito o nosso desempenho.

T3- A eficácia dessas etapas adoptadas são positivas são positivamente aceitáveis e fáceis;

T4-Avalio positivamente pelo facto destas constituírem um processo continuo e flexível em função das necessidades dos novos funcionários no que se refere ao seu enquadramento no seio dos demais funcionários para uma rápida inserção e assimilação das politicas da instituição;

T5- Os procedimentos são eficazes sendo ser humano o único dotado de inteligência com a capacidade de potencial desenvolvimento, portanto a secretaria agregou valores.

2. Procuramos entender quais etapas do processo de indução no Aparelho do Estado foram consideradas particularmente benéficas ou que poderiam ser aperfeiçoadas para facilitar a integração de novos funcionários.

Os nossos entrevistados expressaram-se assim:

T1-Todas foram uteis, mas há necessidade de troca de experiencia com outras instituições;

T2- Sim existiu uma etapa que foi muito útil e foi o facto de um funcionário antigo na instituição ter explicado apresentado como quem iria trabalhar de forma directa e de seguida ter explicado como realizar as actividades e obter resultados positivos;

T3-Sim, deixando os novos funcionários realizar as tarefas e sempre observando para subsidiar.

T4-Sim, houve e foi a etapa de avaliação e desempenho inicial do novo FAE, para alem da analise de adaptação as funções atribuídas.

T5-Sim sabendo que as pessoas têm pessoas com enorme capacidade de adquirir novos conhecimentos e novas habilidades.

3. Perguntamos aos entrevistados sobre como percebem, no seu dia a dia, o impacto das políticas de gestão estratégica de recursos humanos nas suas responsabilidades.

De acordo com os feedbacks recebidos obtivemos a seguinte reação:

T1-Percebi através da minha evolução nas actividades por mim praticadas;

T2- Percebi quando sempre me atribuíam tarefas que eu antes julgava serem difíceis de realizar e que só os antigos é que tinham capacidade para a tal;

T3- O impacto da gestão de RH foi muito benéfica.

T4-Percebi o impacto das políticas de gestão estratégica de GRH no momento em que cada vez que se fazia avaliação do desempenho se concluía que os resultados eram positivos.

T5-Tem o papel de assumir o contacto com as actividades humanas permitindo que os sectores possam assumir as suas responsabilidades em relação ao pessoal, ele aplica actividades entre objectivos propostos e realizados de actividades.

Categoria 3: Gestão estratégica de recursos humanos influencia o desempenho geral da instituição, considerando metas e objetivos alcançados durante o período de 2020 a 2022.

1. Interessamo-nos em entender como as iniciativas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos implementadas entre 2020 e 2022 influenciaram a motivação, capacitação e produtividade enquanto funcionário.

De acordo com as opiniões colectadas ficamos a saber:

T1- Através da boa relação entre colegas e a divulgação dos novos decretos e legislações;

T2- Influenciaram a minha motivação, capacidade de produtividade quando os resultados do meu trabalho eram avaliados de forma positiva e eram indicados os aspectos para melhorar.

T3-Com a realização de capacitações a nível provincial;

T4- O facto de ser afecto numa repartição cujas atribuições tem a ver com minha área de formação, aumentou os índices motivacionais para além do facto de estar inserido e a lidar experientes na área e que com a facilidade transmitirem conhecimentos.

T5- Enquanto funcionário tiveram maior motivação, nos meus trabalhos porque permitiu oportunidades de carreira.

2. Indagamos em relação aos desafios enfrentados na implementação das estratégias de gestão de recursos humanos.

Sobre essa questão tivemos as seguintes respostas:

T1- Tirando a implementação da TSU que ainda não esta finalizada o resto foi positivo;

T2-Como funcionaria vivenciei e fui afectado pelos desafios enfrentados na implementação das estratégias de gestão de recursos humanos quando foi colocado o desafio de substituir o meu chefe;

T3-Com as progressões e promoções automáticas;

T4- Pelo facto de existirem colegas que sempre procuraram motivar-me de modo a enfrentar com naturalidade os desafios decorrentes da implementação da estratégia de gestão de RH julguei-os normais e me motivaram a ultrapassa-los.

T5-Enquanto funcionário afectado pelos desafios sinto que, foi mais económico em termos monetários e de tempo.

3. Questionamos aos entrevistados quais deviam ser as soluções ou medidas que deviam ser adoptadas para superar os desafios que os FAE consideram mais eficazes ou benéficas para seu desenvolvimento e bem-estar dentro da Secretaria Distrital de Gurulé.

Em relação a esta questão colocada obtivemos as seguintes respostas:

T1- Mais estudos de legislação, mais capacitações e não movimentar os funcionários com frequência;

T2-As medidas que considero benéficas são a capacitação permanente dos funcionários, a comunicação atempada de que haverá rotatividade dos funcionários no que se refere a sua colocação nas diversas repartições e se possível a criação de um quadro de mérito para os funcionários que se destacarem no seu desempenho.

T3- A divulgação dos dispositivos legais,

T4- A avaliação do tempo de produtividade bem como das metas e objectivos , são no meu ponto de vista ser adoptados a todo tempo assim como a comparação das boas praticas implementadas na instituição;

T5- As medidas incluem a capacitação continua, comunicação transparente, feedback construtivo e reconhecimentos, envolvimento dos funcionários na tomada de decisões e na resolução de problemas relacionados com o trabalho.

4.2. Discussão de Resultados

Na secção avançamos para a análise profunda dos resultados obtidos durante a fase de pesquisa. Aqui, os dados coletados são confrontados com a literatura existente, permitindo identificar concordâncias, divergências e possíveis explicações para os fenómenos observados.

- **1ª Categoria: Práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos adotadas na Secretaria Distrital de Gurulé durante o período de 2020 a 2022.**

Ao analisar as respostas dos gestores de RH (G1 a G4) e dos técnicos (T1 a T5) da Secretaria Distrital, é possível identificar pontos convergentes e divergentes relacionados à integração de novos funcionários no Aparelho do Estado e às práticas de gestão de recursos humanos adotadas entre 2020 e 2022.

Integração com a Cultura e Valores Institucionais

A maioria dos gestores de RH (G1, G2 e G4) destaca a importância da comunicação e da socialização da cultura organizacional como elementos centrais do processo de indução. A transmissão de valores através de funcionários mais antigos, como mencionado por G1, coincide com as teorias que indicam que os colaboradores veteranos desempenham um papel crucial na assimilação de novos funcionários (Gil, 2006).

Já os técnicos (T1 a T5), por outro lado, parecem valorizar a experiência prática e a interação direta com veteranos. Esta perspectiva evidencia a necessidade de um processo de integração que combine orientação formal e aprendizado prático, corroborando as teorias de Suzano e Mello (2014) sobre a introdução de novos membros na dinâmica organizacional.

Avaliação da Indução

Os gestores e técnicos mencionam a autoavaliação e a avaliação de desempenho como ferramentas primárias de avaliação da eficácia da indução. A ênfase em resultados tangíveis, como a realização de tarefas em prazos estipulados (G1) ou a adaptação à legislação (G4), reflete uma abordagem orientada para resultados na avaliação de novos funcionários.

Impacto das Políticas de GRH

A autoavaliação dos funcionários (G1) e a mobilidade dos funcionários (G3) são citadas como influências significativas nas metas da instituição. Estas estratégias são consistentes com a Nova Gestão Pública, que valoriza a eficiência e a capacidade de resposta às necessidades da população (Shafritz et al., 2004).

Eficácia do Processo de Indução

Há uma concordância geral entre os técnicos de que o processo de indução foi útil e positivo, com T2 e T4 destacando a interação directa com funcionários experientes. Esta valorização da experiência prática ressoa com as teorias de Suzano e Mello (2014), reforçando a importância de uma abordagem prática à integração.

A integração eficaz de novos funcionários é fundamental para garantir que eles se alinhem aos objectivos e cultura da organização. O processo de indução na Secretaria Distrital de Gurué, embora apresente aspectos positivos, também enfrenta desafios. Tanto gestores quanto técnicos reconhecem a importância da comunicação e socialização no processo. Além disso, a pesquisa de Nyusi (2021) também reforça a necessidade de estratégias de integração eficazes para garantir o desempenho ideal dos funcionários.

Para maximizar a eficácia da gestão de recursos humanos, recomenda-se uma abordagem combinada de orientação formal e aprendizado prático, com ênfase na interação entre novos funcionários e veteranos. A avaliação contínua do processo também é crucial para garantir que ele permaneça relevante e eficaz.

- **Processo de indução de novos funcionários no Aparelho do Estado suas etapas e procedimentos adoptados.**

A indução de novos funcionários no Aparelho do Estado tem sido um processo meticulosamente planeado, que visa garantir que os novos membros estejam alinhados com a cultura e os valores institucionais. As respostas dos gestores e funcionários da Secretaria Distrital revelam os diversos métodos pelos quais essa indução é realizada.

A teoria organizacional sugere que o alinhamento da cultura organizacional com os novos funcionários é essencial para garantir a homogeneidade e a eficiência do trabalho. Nesse sentido, o Aparelho do Estado, de acordo com os gestores entrevistados, adopta uma abordagem dual. Primeiro, é dada ênfase à comunicação clara da cultura organizacional aos novos funcionários, seja através de uma interação directa com os funcionários mais antigos (G1) ou através de documentos legais que definem as funções da organização (G2). Ambos os métodos ecoam o pensamento de Gil (2006), que reforça a importância de tratar funcionários como parceiros na organização.

Além disso, a avaliação da eficácia da indução é crucial para garantir que os novos funcionários se integrem com sucesso. Aqui, o Aparelho do Estado emprega uma variedade de ferramentas, desde autoavaliações (G1) até avaliações periódicas específicas (G2). Esta abordagem multidimensional de avaliação assegura que o processo de integração seja

contínuo e adaptável, uma ideia que é refletida nas teorias de Suzano e Mello (2014) sobre a integração dos recém-admitidos.

As respostas dos funcionários sobre sua experiência pessoal com o processo de indução também oferecem percepções valiosas. A maioria parece satisfeita com a forma como foram introduzidos na organização, apontando a eficácia das etapas e procedimentos. No entanto, as sugestões de melhoria, como a troca de experiências com outras instituições (T1) ou a avaliação e desempenho inicial (T4), indicam que sempre há espaço para inovação e adaptação no processo.

As respostas também destacam a importância das políticas de gestão estratégica de recursos humanos. Eles têm um papel fundamental no dia a dia dos funcionários, influenciando tanto a eficiência operacional quanto a satisfação no trabalho. O impacto dessas políticas é evidente nas respostas dos funcionários, com muitos deles notando a positividade e eficácia dessas estratégias.

Ao cruzar os dados das entrevistas com as teorias existentes sobre a integração e gestão de recursos humanos, fica claro que a Secretaria Distrital de Gurué está no caminho certo em relação ao seu processo de indução. Seus esforços para garantir que os novos funcionários sejam efetivamente integrados na cultura e valores da organização, complementados por avaliações regulares e políticas de gestão estratégica, são um testemunho do seu compromisso com a excelência organizacional. Ao adaptar-se às sugestões e estar aberta à inovação, a Secretaria Distrital está bem posicionada para enfrentar os desafios futuros na gestão de recursos humanos.

- **Categoria 3: Gestão estratégica de recursos humanos e a influencia no desempenho geral da instituição, considerando metas e objetivos alcançados durante o período de 2020 a 2022.**

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) desempenha um papel crucial em qualquer organização. A relevância desta abordagem torna-se mais aparente quando avaliamos o impacto que a gestão de talentos pode ter na realização de metas institucionais. O período de 2020 a 2022 foi crucial para muitas organizações devido a vários desafios globais, e é interessante analisar como a GERH influenciou o desempenho das instituições durante este tempo.

Capacitação e Alcance dos Objetivos Institucionais.

Conforme os dados, as iniciativas de capacitação foram essenciais para aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários. Chiavenato (2002) aponta que o treinamento

de integração tem como objectivo primordial a adaptação e a ambientação inicial do novo empregado. A motivação é frequentemente associada à satisfação no trabalho, o que consequentemente impacta a produtividade. É evidente que, ao proporcionar capacitação e desenvolvimento profissional contínuos, as organizações não só melhoram o desempenho individual como também avançam em direcção aos objectivos gerais da instituição.

Obstáculos na Implementação de Estratégias de GERH

Vários desafios surgem na adopção de qualquer nova estratégia, especialmente no âmbito da administração pública, como citado por Mendes (2012). Os obstáculos, como insuficiência de recursos, insuficiência orçamental, e aceitação de novos métodos de trabalho, refletem os desafios intrínsecos na gestão pública. No entanto, a implementação bem-sucedida da GERH, mesmo diante desses desafios, demonstra a resiliência e a adaptabilidade da organização.

Reações dos Colaboradores e Adaptações Estratégicas

A reação dos colaboradores a novas estratégias é crucial. A participação activa dos colaboradores em processos decisórios ou ao fornecer feedback é um pilar da gestão estratégica. Steiner e Miner (1977) destacam que a estratégia está intrinsecamente ligada à tomada de decisões para alcançar objectivos organizacionais. Ao incluir os colaboradores nesse processo decisório, a organização não apenas valida sua importância, mas também aproveita suas experiências e informações valiosas.

Impacto Direto nos Funcionários.

A GERH, quando bem implementada, tem o potencial de melhorar a satisfação no trabalho, a motivação e a produtividade. Conforme os testemunhos dos funcionários, foi evidente que as estratégias adoptadas influenciaram positivamente seu desempenho e bem-estar. A ênfase na formação e desenvolvimento contínuos, na transparência na comunicação e no reconhecimento do mérito são componentes vitais que conduzem a uma força de trabalho mais engajada e produtiva.

Conectar a gestão estratégica de recursos humanos ao desempenho organizacional é vital. O desafio é implementar estratégias que não apenas ressoem com os objetivos da organização, mas também com as aspirações dos funcionários. A capacitação contínua, a comunicação aberta e a valorização do feedback dos colaboradores são fundamentais para o sucesso a longo prazo. A administração pública, com suas complexidades inerentes, pode se beneficiar enormemente dessa abordagem centrada no colaborador, conduzindo a uma instituição mais resiliente, adaptável e orientada para resultados.

CAPITULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo de conclusão pretende sintetizar as principais descobertas da pesquisa, ligando-as aos objetivos iniciais propostos e à relevância do tema em discussão.

5.1. Conclusões

A pesquisa intitulada "Análise do Impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Desempenho dos Funcionários: O Caso da Secretaria Distrital de Gurulé (2020-2022)" teve como objectivo principal analisar o impacto das práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos (GRH) no desempenho dos funcionários da referida secretaria, no período indicado. Os dados coletados, juntamente com a revisão teórica, forneceram uma visão aprofundada dos mecanismos de integração adotados, as metodologias de avaliação empregadas e as políticas específicas implementadas. Essa análise permitiu avaliar os desafios e triunfos da Secretaria Distrital de Gurulé em seu esforço para otimizar o processo de integração e gerenciamento de novos funcionários.

É evidente que a Secretaria Distrital de Gurulé valoriza a gestão estratégica de recursos humanos, usando-a como ferramenta para garantir que os novos funcionários se integrem eficazmente e desempenhem suas funções de maneira otimizada. A ênfase na comunicação clara da cultura organizacional, avaliações regulares e feedback contínuo sugere um compromisso com a excelência organizacional. No entanto, a prática da indução na Secretaria Distrital de Gurulé enfrenta desafios, como indicado na problematização. A insuficiência de recursos e a complexidade da legislação podem estar comprometendo a eficácia da indução. No entanto, apesar desses desafios, a instituição demonstrou resiliente adaptabilidade e compromisso em buscar melhoria contínua. As reacções e feedbacks dos funcionários, tanto gestores como técnicos, indicam um nível considerável de satisfação com o processo, embora reconheçam a necessidade de melhorias contínuas. Em suma, a gestão estratégica de recursos humanos na Secretaria Distrital de Gurulé teve um impacto positivo geral no desempenho dos funcionários. As práticas adotadas entre 2020 e 2022 refletem um esforço para alinhar a indução e a gestão de RH com as metas e objectivos da instituição. No entanto, para garantir a sustentabilidade desses esforços a longo prazo, é crucial que a Secretaria continue a avaliar, adaptar e aprimorar suas práticas, considerando as mudanças dinâmicas do ambiente de trabalho e as necessidades dos funcionários.

Diante das conclusões alcançadas, recomenda-se uma revisão periódica das estratégias de GERH, a implementação de feedbacks mais frequentes e abrangentes e a busca de melhores práticas em instituições similares para contornar os desafios enfrentados e garantir que a

gestão estratégica de recursos humanos continue sendo uma força propulsora para o sucesso e crescimento da Secretaria Distrital de Gurué.

5.2. Sugestões

Com base na conclusão da pesquisa sobre o impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Desempenho dos Funcionários na Secretaria Distrital de Gurué durante o período de 2020 a 2022, apresentamos as seguintes recomendações:

- **Revisão das Estratégias de GERH:** É fundamental que a Secretaria Distrital de Gurué realize revisões periódicas de suas estratégias de gestão de recursos humanos. Essas revisões devem considerar os resultados alcançados, as lacunas identificadas e as evoluções no ambiente de trabalho.
- **Fortalecimento da Comunicação Organizacional:** Dado o valor da comunicação clara da cultura organizacional, é recomendado o investimento em treinamentos e ferramentas de comunicação que facilitem e promovam um entendimento claro e eficaz dos valores, missão e visão da Secretaria.
- **Implementação de Feedback Contínuo:** Estabelecer mecanismos para colecta e análise regular de feedback dos funcionários pode auxiliar a identificar áreas de melhoria e implementar mudanças em tempo hábil.
- **Ampliação dos Recursos:** Face à identificação de insuficiência de recursos como um desafio, é fundamental buscar formas de otimizar a alocação de recursos existentes e, quando possível, buscar financiamento adicional para apoiar iniciativas de GRH.
- **Simplificação e Clarificação da Legislação:** Dada a complexidade identificada na legislação, seria benéfico trabalhar em conjunto com as autoridades relevantes para simplificar e esclarecer as diretrizes, tornando-as mais acessíveis e compreensíveis.
- **Capacitação Contínua:** Investir em programas de treinamento e desenvolvimento para garantir que os funcionários estejam equipados com as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções eficazmente.
- **Colaboração Interinstitucional:** Estabelecer parcerias com instituições similares para compartilhar melhores práticas, soluções e percepções . Isso pode ajudar a Secretaria a aprender com experiências de outras organizações e adaptar soluções comprovadas ao seu contexto.
- **Avaliação do Processo de Indução:** Considerando a importância do processo de indução, é vital implementar avaliações regulares desse processo para garantir sua eficácia contínua e identificar áreas de melhoria.
- **Inclusão dos Funcionários no Processo Decisório:** Fomentar uma cultura organizacional onde os funcionários se sintam parte do processo decisório, contribuindo

com suas perspectivas e experiências para o desenvolvimento de políticas e práticas de GERH.

- **Monitoramento e Avaliação constantes:** implementar mecanismos robustos de monitoramento e avaliação para rastrear o progresso e o impacto das iniciativas de GERH, permitindo ajustes rápidos quando necessário.

Em suma, para que a Secretaria Distrital de Gurué continue prosperando e mantendo a excelência em gestão de recursos humanos, é fundamental que estas recomendações sejam consideradas e implementadas de forma estratégica, com foco na melhoria contínua e no bem-estar dos funcionários.

Referência Bibliográfica

- Azevedo, M. C., et al. (2003). *Pesquisa de Mercado: Planeamento, execução e análise*. Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. (7ª ed). São Paulo: Manole.
- Chiavenato, Idalberto. (2008) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ªed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gil (2006) *os empregados também podem ser reconhecidos como parceiros da Organização*.
- Gil, António Carlos. (2008). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ªed.). Atlas.
- Lawler Iii, E. E Boudreau, J. (2009), “*What makes HR a strategic partner?*”, *People and Strategy*.
- Le Boterf, G. (1995) *De la compétence – essai sur un attracteur étrange*. In: *Les éditions d’organisations*. Paris: Quatrième Tirage.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage.
- Marconi, M. A.& Lakatos, E. M. (1996). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas
- Marconi, M. A; Lakatos, E. M. (2004). São Paulo: Editora. Atlas, *Técnicas de pesquisa: planeamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas*.
- Marconi, M. A. (2000). *Técnicas de pesquisa: Planeamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. Atlas.
- Melo, Maria Benedita Portugal e (2009), *Os Professores do Ensino Secundário e os Rankings Escolares, V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão*.
- Nyusi (2021). *Impacto de Estratégias de Integração para o bom Desempenho de Funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de Kamavota (2012-2017)*. Trabalho de fim do curso a ser apresentado ao Departamento de Ciência Política e Administração Pública, Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.
- Porter, M. (1996). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M.E. (1996). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Editora Feevale
- Resende, P. Carvalho de (2017) *Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público*.

Monografia apresentada à Universidade Cândido Mendes - AVM como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em “Gestão de Recursos Humanos”
Toledo, P. R. M. (1999). *Gestão de recursos humanos*. Editora Atlas.

Ulrich, D. (1997), *Human resources champions*, Boston, Harvard Business School Press.

Suzano, C. A., & Mello, J. M. (2014). *Gestão de Recursos Humanos: Integração, Desenvolvimento e Controle*. Editora Atlas.

Shafritz, J. M., Hyde, A. C., & Parkes, G. S. (2004). *Classics of public administration*. Wadsworth.

Legislação

Lei nº 4/2022 de 11 de Fevereiro, *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*

Decreto n.º 28/2022 de 17 de Junho, *Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado*

Apêndices



ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA DIRIGIDO AOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS NA SECRETARIA DISTRITAL DE GURUÉ.

O presente guião de entrevista, dirigido por **Elton Humberto de Sá**, está inserido no âmbito do Trabalho de Conclusão de Mestrado em Administração pública na Universidade Católica de Moçambique, Extensão de Gurué, cujo tema é: **Análise do Impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Desempenho dos Funcionários: Caso da Secretaria Distrital de Gurué (2020-2022)**, visa analisar o impacto da gestão estratégica de recursos humanos no Desempenho dos Funcionários na Secretaria Distrital de Gurué. Serão observados aspectos éticos como forma de garantir a confidencialidade, a dignidade, liberdade bem como a integridade dos entrevistados e sem se basear das respostas para colocar em causa a sua dignidade ou o bom nome dos entrevistados.

Categoria 1: Práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos adoptadas na Secretaria Distrital de Gurué durante o período de 2020 a 2022.

3. Como as práticas e políticas adoptadas na Secretaria Distrital de Gurué entre 2020 e 2022 impactaram a motivação e retenção dos colaboradores?

4. Quais foram os principais desafios enfrentados na implementação dessas práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos durante o período mencionado?

Categoria 2: Processo de indução de novos funcionários no Aparelho do Estado suas etapas e procedimentos adoptados.

4. Como o Aparelho do Estado garante que as etapas do processo de indução estejam alinhadas com a cultura e os valores institucionais durante a integração de novos funcionários?

5. Quais ferramentas ou metodologias são empregadas para avaliar a eficácia e o impacto do processo de indução de novos funcionários no Aparelho do Estado?

6. Quais estratégias ou políticas específicas de gestão de recursos humanos implementadas entre 2020 e 2022 tiveram o maior impacto positivo ou negativo nas metas da instituição?

Categoria 3: Gestão estratégica de recursos humanos influencia o desempenho geral da instituição, considerando metas e objetivos alcançados durante o período de 2020 a 2022.

4. Como as iniciativas de capacitação dos colaboradores, sob a perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos, contribuíram para o alcance dos objetivos institucionais durante o período de 2020 a 2022?

5. Quais foram os principais obstáculos organizacionais ou culturais identificados na Secretaria Distrital de Gurué durante a implementação das estratégias de gestão de recursos humanos?

6. Como as reações dos colaboradores influenciaram as adaptações ou revisões das estratégias de gestão de recursos humanos, e quais iniciativas específicas foram implementadas para atender às suas preocupações ou sugestões?

Obrigado Pela Colaboração



ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA DIRIGIDO AOS FAE DA SECRETARIA DISTRITAL DE GURUÉ.

Elton Humberto de Sá, estudante do Curso de Mestrado em Administração Pública, no âmbito da elaboração do trabalho de fim de curso, na Universidade Católica de Moçambique – Extensão de Gurué, foi organizado um guião de entrevista para colecta de dados relativos a **Análise do Contributo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Caso da Secretaria Distrital de Gurué (2020-2022)**. Os dados colectados serão usados para efeitos de Investigação Científica, cujas informações serão tratadas e usadas de forma confidencial.

Categoria 1: Práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos adoptadas na Secretaria Distrital de Gurué durante o período de 2020 a 2022.

3. Como as práticas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos adoptadas entre 2020 e 2022 influenciaram o seu dia a dia e a satisfação no trabalho?

4. Durante o período de 2020 a 2022, houve alguma prática ou política de gestão estratégica de recursos humanos que você considerou particularmente benéfica ou desafiadora para seu desenvolvimento profissional?

Categoria 2: Processo de indução de novos funcionários no Aparelho do Estado suas etapas e procedimentos adoptados.

4. Com base em sua experiência, como você avalia a eficácia das etapas e procedimentos adoptados no processo de indução para os novos funcionários na Secretaria Distrital de Gurué?

5. Durante o processo de indução no Aparelho do Estado, houve alguma etapa ou procedimento que você considerou especialmente útil ou que sentiu que poderia ser melhorada para facilitar a integração de novos funcionários?

6. De que maneira você percebeu, no seu dia a dia e nas suas responsabilidades, o impacto das políticas de gestão estratégica de recursos humanos?

Categoria 3: Gestão estratégica de recursos humanos influencia o desempenho geral da instituição, considerando metas e objetivos alcançados durante o período de 2020 a 2022.

4. Como as iniciativas e políticas de gestão estratégica de recursos humanos implementadas entre 2020 e 2022 influenciaram a sua motivação, capacitação e produtividade enquanto funcionário?

5. Como você, enquanto funcionário, vivenciou e foi afetado pelos desafios enfrentados na implementação das estratégias de gestão de recursos humanos?

6. Quais soluções ou medidas que devem ser adotadas para superar esses desafios você que você considera mais eficazes ou benéficas para seu desenvolvimento e bem-estar dentro da Secretaria Distrital de Gurulé?

Obrigado Pela Colaboração

Anexos

