



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Licencianda: Joana Crisanto Cosmi Nyusi

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)

Maputo

2021

Joana Crisanto Cosmi Nyusi

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.

Supervisor: João Mangachaia, MA

Maputo

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 apresentado em cumprimento dos requisitos exigidos para a obtenção
do grau de Licenciatura em Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da
Universidade Eduardo Mondlane.

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

Maputo

2021

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro, por minha honra, que este trabalho de fim de curso nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico e que constitui o resultado da minha investigação, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas, as fontes que utilizei para sua elaboração.

O Licenciando

(Joana Crisanto Cosmi Nyusi)

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo, o principal responsável pelos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Para realização deste trabalho só foi possível através de auxílio prestado por várias pessoas. A todas essas pessoas gostaria de manifestar a minha pura e mais profundo agradecimento, especialmente: Ao Dr. Mangachaie, meu supervisor, pela abertura que teve em aceitar a difícil tarefa de supervisionar este trabalho, sobretudo, pelo encorajamento, pela paciência, pelas críticas, correções, sugestões feitas durante a sua elaboração e por todo apoio concedido, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho.

Aos funcionários da Direção de Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota, especialmente ao senhor Adriano Bauline; Joaquim Cherinda; Pedro Matsome e Leria Chiau pela abertura e disponibilidade no fornecimento das informações.

Ao meu marido Abdul Amide Ismael, pelo companheirismo e apoio que sempre me proporcionou para continuar a estudar. Aos meus pais, agradeço-vos pelo amor, carinho, ensinamentos, moral, dedicação e sacrifício que sempre me proporcionaram, em todos os dias da minha vida. Vocês são tudo que eu tenho.

Aos meus colegas do curso de Administração Pública, pelo amor, suporte, apoio e pelos momentos bons e difíceis que sempre estiveram ao meu lado. E a todos que directa e indirectamente contribuíram para a elaboração deste trabalho vai o meu muito obrigado!

EPÍGRAFE

*A cultura científica permite saber que há formas de
conhecer aquilo que não sabemos.*

J. Eduardo Carvalho (2009, p.13)

RESUMO

O presente estudo debruça sobre a integração para o bom desempenho de funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota. O estudo tem como objectivos: analisar o impacto das estratégias de integração para o bom desempenho de Funcionários recém-admitidos identificando os mecanismos de integração dos mesmos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota. A metodologia utilizada para realização desse trabalho foi a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados se deu através de um questionário contendo questões abertas e fechadas. A amostra foi classificada não probabilística, pois está fundamentada na acessibilidade e tipicidade. Os resultados obtidos confirmam em primeiro lugar que as estratégias aplicadas pela instituição constituem um factor essencial para influenciar a concepção do indivíduo sobre seu papel no desenvolvimento do seu trabalho. Por outro lado, o controle possível sobre o comportamento do indivíduo na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota é resultado da relação entre o novo membro e alguns de seus agentes socializadores, como no caso dos gestores, que têm como função e objetivo conduzir seus setores de maneira a alcançar os objetivos da organização e os objetivos profissionais do grupo. Finalmente, frisar que utilização das estratégias de integração são uma forma eficaz para a integração entre o indivíduo e organização, reduzindo-se, dentre outras dificuldades enfrentadas pelas organizações, a rotatividade de funcionários que não se adequam aos padrões organizacionais.

Palavras-chave: Impacto de *Estratégia, Integração, Bom desempenho; Funcionário, Direcção de Educação e Cultura*

ABSTRACT

This research discusses about the integration for the good performance of recently hired employees in the Education and Culture Directorate of the Municipal District of KaMavota. The study aims to: analyze the impact of integration strategies for the good performance of newly hired employees, identifying their integration mechanisms in the Education and Culture Directorate of the Municipal District of KaMavota. The methodology used to carry out this work was bibliographic research and a case study with a qualitative and quantitative approach. Data collection took place through a questionnaire containing open and closed questions. The sample was classified as non-probabilistic, as it is based on accessibility and typicality. The results obtained confirm in the first place that the strategies applied by the institution are an essential factor to influence the individual's conception of his role in the development of his work. On the other hand, the possible control over the individual's behavior in the Education and Culture Directorate of the Municipal District of KaMavota is the result of the relationship between the new member and some of its socializing agents, as in the case of managers, whose function and objective are to conduct its sectors in order to achieve the organization's objectives and the professional objectives of the group. Finally, to emphasize that the use of integration strategies is an effective way for the integration between the individual and the organization, reducing, among other difficulties faced by organizations, the turnover of employees who do not conform to organizational stan

Keywords: *Strategy, Integration, Good performance impact; Employee, Education and Culture Directorate*

Sumário

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	iv
DEDICATÓRIA.....	v
AGRADECIMENTOS.....	vi
EPÍGRAFE.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	3
1.1. Justificativa.....	3
1.2. Problema e pergunta de partida.....	4
1.2.1. Hipóteses de Estudo.....	5
1.3. Objectivos do Estudo.....	6
1.3.1. Objectivo Geral.....	6
1.3.2. Objectivos Específico.....	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Estratégia.....	7
2.3. Bom Desempenho dos Funcionários Equivalente a Formação de Competência de Colaboradores? Quais são as competências que um funcionário deve ter?.....	11
2.3.1. Desenvolvimento das Competências das Pessoas nas Organizações.....	12
2.4. Mecanismos de Integração dos recém-admitidos.....	13
2.4.1. Socialização Organizacional.....	14
2.4.2. Estratégias de integração.....	17
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO TRABALHO.....	22
3.1. Tipo de Pesquisa.....	22
3.2. Método de Abordagem.....	22
3.3. Método de Procedimento.....	22

3.4. Técnica de Recolha de Dados.....	23
3.4.1. A pesquisa Bibliográfica.....	23
3.4.1. A pesquisa Documental.....	23
3.5. População e Amostra da Pesquisa.....	24
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	26
4.1. Breve Descrição da Direcção da Educação e Cultura do Distrito de KaMavota-DECCKM	26
4.1.2. Objectivo Estratégico da Direcção de Educação e Cultura do Distrito de KaMavota.	26
4.1.3. Deveres dos funcionários da Direcção de Educação e Cultura do Distrito de KaMavota.....	26
4.1.4. Estrutura Orgânica.....	27
4.2. Contribuição da Estratégia de Integração de Funcionários Recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.....	28
4.2.1. A percepção dos funcionários sobre a contribuição do processo de integração dos recém-admitidos.....	29
4.3. Mecanismos de Integração de Funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.....	31
4.4. Resultados Alcançados com as Estratégias de Integração para o bom Desempenho.....	35
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	38
5.1. Conclusão.....	38
5.2. Sugestões.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
APÊNDICE.....	45

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade fazer abordagem analítica do Impacto de Estratégias de Integração para o bom Desempenho de Funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.

Na era do conhecimento em que nos encontramos, observa-se que o modelo de gestão de pessoas promovido pelas organizações pode trazer um diferencial estratégico e competitivo, pois o “*know how*” individual acrescido de outros elementos essenciais para o sucesso das organizações torna o capital humano primordial para a liderança de mercado.

É importante referenciar que a forma como a instituição trata seus funcionários está directamente ligada prestação de serviços de à qualidade, pois esta depende muito do estado de espírito das pessoas, influenciando-as a ter engajamento e comprometimento com os resultados da instituição. É preciso ensinar, desenhar estratégias e construir competências.

A integração de funcionários deve ser encarada como uma actividade de extrema importância, pois, esta visa fundamentalmente ajudar os novos funcionários a se identificarem com os objectivos da instituição para qual vão prestar serviços.

Esta acção deve iniciar logo após a admissão e desenvolve-se ao longo da carreira, sendo fundamental a existência de instrumentos de apoio bem elaborados e estruturadas que visam facilitar a integração e conseqüentemente o melhor desempenho na carreira profissional.

O presente trabalho faz análise do impacto das estratégias de integração no desempenho de funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota. A pesquisa é de carácter descritivo e exploratório, com apoio de questionário semi-estruturado para colecta de dados quantitativos e qualitativos.

1.1. Justificativa

A justificativa para o trabalho baseia-se no fato de que as instituições públicas necessitam quebrar o paradigma que existe hoje para o servidor público: recebe-se o salário sem produzir ou trabalhar. E, para que isso se torne possível, é necessário perceber que o tempo presente é de mudanças rápidas, de adesão ao invés de imposição, de participação em lugar de acomodação, de motivação e não de frustração.

Se vê ainda uma grande necessidade de investimentos em mão de obra qualificada, já que nos dias actuais, é frequente instituições do estado abrirem concurso de ingresso sem a menor

preocupação em alinhar suas necessidades ao plano de gestão da qualidade, esquecendo-se de que o maior responsável pelo sucesso desse plano são as pessoas.

Justifica-se ainda pelo fato de que nem todos os envolvidos no processo de integração participam do processo de recrutamento, treinamento e selecção e, muitas vezes, desconhecem a necessidade de se ter essas técnicas voltadas à qualidade e não somente ao perfil do cargo em questão.

Hoje em dia, a qualidade vem sendo o requisito primordial na competitividade entre as organizações, visando à necessidade de melhoria em relação às pessoas, que em grande parte são os responsáveis pela qualidade dos serviços prestados nas instituições. Justifica-se também pela necessidade de se utilizar de maneira mais eficiente as estratégias e técnicas de integração e selecção em harmonia com a gestão da qualidade no contexto qualidade de gestão.

No que se refere às estratégias de integração, estudamos a maneira como as organizações podem gerar competência aos seus funcionários, utilizando técnicas voltadas para a capacitação em simetria com a estratégia da qualidade organizacional, de forma a criar equipes que proporcionem eficiência, podendo ainda, enfrentar os desafios das mudanças diante à concorrência e as exigências do mercado. Dai que analisar os factores que estão por detrás do desempenho de funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota constitui preocupação do autor que julga ser um tema da actualidade e que este estudo pode ajudar-nos a contribuir para a melhoria da administração pública.

A percepção da importância do investimento no potencial do servidor está directamente vinculada à eficiência dos serviços prestados à sociedade e à transformação e melhoria da imagem institucional. Daí a necessidade de adoptar, logo nos primeiros contactos do indivíduo com a instituição, medidas que gerem comprometimento. Tornar o processo de adaptação de indivíduos mais eficaz, começando pela integração e socialização dos servidores.

1.2. Problema e pergunta de partida

Uma das recentes abordagens da Estratégia de desenvolvimento da Reforma da Administração Publica em Moçambique (2011-2025) prende-se com o nível de resposta dos funcionários no geral e em particular os recém-admitidos no quadro de pessoal das instituições aos desafios que a própria Administração pública lhes impõe, que é a flexibilidade na tramitação de expediente e prestação de serviços de qualidade.

Considerando que no processo de recrutamento e selecção são enunciados os requisitos exigidos para ocupação da vaga com vista a suprir as necessidades da instituição em Recursos Humanos a alturas das exigências do mercado e de facto os candidatos são postos as provas e seleccionados de forma convincente, porém os resultados na prática são completamente divergentes, as expectativas da instituição e os gestores são postas em causa.

A Administração Pública em Moçambique tem enfrentado vários desafios com destaque para o desempenho do funcionário público enquanto actor fundamental no alcance de níveis satisfatórios de prestação de serviços públicos (SUCCATO, ET AL. 1994; NYAKADA, 2010; SIMIONE, 2014; DOS SANTOS, 2014; COME E JESUS, 2002). O desempenho dos funcionários é, em parte, condicionado pelo grau de satisfação no trabalho que, por conseguinte, exerce influência sobre a capacidade retenção dos funcionários por parte das instituições.

Aliados a esses desafios, na direcção da educação e cultura do distrito municipal de KaMavota tem sido constante verificar casos de absentismos dos funcionários e por um lado a morosidade dos processos, o que coloca em causa a eficiência e eficácia na prestação de serviços naquele sector¹. Diante desses desafios que em certa medida concorrem para ma qualidade dos serviços públicos, esta pesquisa propõe-se a responder a seguinte pergunta de partida:

“Em que medida as estratégias de integração de Funcionários recém-admitidos contribuem para o seu bom Desempenho na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.?”

1.2.1. Hipóteses de Estudo

- O não envolvimento de especialistas de Recursos Humanos no processo de recrutamento e selecção, pode estar a influenciar negativamente a qualidade dos recém-admitidos;
- A capacitação de curta duração aos funcionários recém-admitidos para as funções pelas quais foram nomeadas pode ser a estratégia que garante a eficácia da integração;

¹ Factos constatados durante o estágio profissional em 20219.

1.3. Objectivos do Estudo

1.3.1. Objectivo Geral

- ✓ Compreender a contribuição das estratégias de integração para o bom desempenho de Funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.

1.3.2. Objectivos Específico

- ✓ Explicar os padrões específicos dos funcionários admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota;
- ✓ Verificar os resultados alcançados com a integração dos funcionários recém-admitidos para o seu bom desempenho;
- ✓ Explicar o impacto das estratégias organizacionais no desempenho dos recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para o actual paradigma da gestão pública, as pessoas devem ser o principal factor crítico de sucesso, motor da excelência e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Os recursos orçamentais, tecnológicos ou logísticos perderam o peso, deixando de ser o recurso estratégico e são mero instrumento da implementação da estratégia na produção de bens e serviços públicos.

Acontece que as pessoas para se localizar ao centro de toda actividade pública precisam de ser valorizada, de representarem capacidades e competências estratégicas para garantir o sucesso dos objectivos prosseguidos pelas instituições públicas.

Segundo Decenzo (2010:140) o processo de administração de Recursos Humanos busca prover à organização com pessoal e sustentar o alto desempenho dos funcionários por meio de planeamento estratégico de recursos humanos, recrutamento, selecção, orientação, treinamento, avaliação do desempenho, remuneração e benefícios, segurança e saúde.

2.1. Estratégia

Fazendo uma retrospectiva do pensamento estratégico, percebe-se que este fenómeno passou por diferentes fases e contextos semânticos. De origem milenar, o vocábulo “estratégia” teve vários significados, mas sem perder sua raiz semântica. No seu princípio, “estratégia” tinha um significado militar e representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2005).

Historicamente a estratégia foi criada pelos gregos, que deram ao conceito uma conotação militar. O termo estratégia origina-se do grego “*strategos*”, sendo traduzida como “general no comando de tropas” ou “a arte do general”, ou ainda “plano de destruição de inimigos através do efetivo uso de recursos” (STEINER; MINER, 1977; BRACKER, 1980; STEAD; STEAD, 2008). Este termo já trazia a ideia de objetivo a ser alcançado e planos de ação a serem realizados em diversos cenários, de acordo com o comportamento do inimigo (SCHNAARS, 1991). Segundo Mintzberg e Quinn (1991), estratégia já era considerada habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), significando habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder).

Mas foi somente depois da Segunda grande Guerra Mundial que a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, que cresceram significativamente e precisavam de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura (BRACKER, 1980).

Segundo Mintzberg (1987), foi somente na década de 80 que as estratégias nas empresas apresentaram grande desenvolvimento. Fenômenos como reestruturação empresarial, conjunto de decisões e ações com dimensão organizacional, financeira e de portfólio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 1997) foram impulsionados pelo desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e transportes, predominando-se desde então uma dinâmica de interação e

integração em nível global. Hoje, pensar estrategicamente adquiriu o *status* de fator indispensável na condução e gestão das organizações, com fins lucrativos ou não (MOORE, 2000).

Considerando a sua importância, falar de estratégia abre uma discussão entre concepções teóricas, que vão desde as abordagens mais convencionais, que consideram estratégia como uma atividade lógica, racional e sequencial (CHANDLER, 1962), até as mais dinâmicas, que entendem que esse processo está associado a fatores culturais, de aprendizagem, política e relações de poder (MINTZBERG; AHSLTRAND; LAMPEL, 1998).

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.

De acordo com Ansoff (1979), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema. Na visão de Mintzberg (1979), estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.

Schendel e Hofer (1979), por sua vez, afirma que estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permite à empresa alcançar seus objetivos, e responder as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Na perspectiva de Hambrick (1980), estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações.

Considerando as definições acima, além de outras centenas existentes, conclui-se que a definição do que é estratégia não é algo fechado ou simples. Não se pode dizer que uma ou outra definição está correta. Cada uma das definições existentes está correta, mas apresenta limitações no seu conjunto de suposições e dimensões relacionadas (BHALLA et al, 2009). Em resumo, definir estratégia depende do ponto de vista de quem a vê, pode mudar com o tempo e pode ter muitos

significados, desde os mais abrangentes aos mais detalhados. Esta multiplicidade de definições torna a estratégia um conceito complexo e carregado de subjetividade.

2.2. Processo de Integração

Após o processo de recrutamento e seleção as organizações buscam integrar os novos funcionários, apresentando a eles a cultura, a filosofia, as atividades do seu cargo, os funcionários com quem o contratado irá se relacionar, etc. Esse processo é um desafio para área de gerenciamento de recursos humanos das organizações modernas. Essa ação é determinante para a adaptação e aproveitamento dos empregados, servindo como um link entre os indivíduos e até mesmo para efetivações de resultados que promovam ajustes no hábito, atitudes e desempenho.

O objetivo da integração é apresentar ao novo empregado as práticas básicas da empresa para que ele possa se adaptar mais rapidamente ao ambiente. Como afirma Gil (2006, p.23) os empregados também podem ser reconhecidos como parceiros da organização.

Verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros. Gil (2006, p.23).

A palavra integração, quando usada em relação à organização social em seus delineamentos mais amplos, se refere ao grau de contato existente entre os grupos sociais dentro da sociedade. Quando os grupos se mantêm em harmonia dentro de uma estrutura central e podem trabalhar em conjunto e comunicar-se entre si em ambos os sentidos, estão presentes os aspectos essenciais para a integração (KOLASA, 1978, p. 336).

Segundo Lacombe (2005) a integração consiste em informar o novo empregado os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras. Nesse contexto, o período inicial do emprego é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos na empresa. Isso porque, segundo Moscovici (2004, p. 33), “o contato inicial entre pessoas gera a chamada” primeira impressão, o impacto que cada um causa ao outro”, podendo ser positiva ou não.

Já a socialização é considerada condição de existência do ser humano. Segundo Levy Jr. (1973),

A socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo, ao longo da vida, aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável.

Isso porque, ao longo do processo existencial, o indivíduo passa por grupos sociais onde vão receber a maior parte das orientações que darão suporte a sua vivência. Essas orientações se referem aos padrões morais e éticos adotados pela sociedade em que estão inseridos. Assim, no âmbito organizacional, o processo não é diferente. Após a etapa de integração, o indivíduo passará pela etapa de socialização por tempo que não se pode determinar tendo em vista que é uma etapa que perpassa toda a convivência humana. A ocorrência de alguns fatores pode dificultar o processo, uma vez que as diferenças individuais influenciam fortemente o grupo (MOSCOVICI, 2004).

A insegurança, por exemplo, pode se manifestar perante as mudanças. Os empregados podem sentir medo de que o novato apresente um desempenho superior ao deles e, conseqüentemente, seja promovido antes dos empregados antigos ou até que possa substituir algum deles. Isso pode dificultar a socialização dos recém-contratados cabendo ao gestor lançar as estratégias adequadas para atenuar esses problemas. Assim, a forma como essas diferenças são encaradas e tratadas é que vai determinar o relacionamento do grupo, declara Moscovici (2004). Além disso, trabalhadores descontentes com a organização faltam com a ética e criticam a empresa para quem está chegando. Como afirma Bittar (2009, p. 1):

Uma questão recorrente é a pouca compreensão dos funcionários, quando ingressam, sobre o negócio da empresa. Uma preocupação constante deve ser a de fazer com que o novo colaborador tenha uma visão global da empresa e seus negócios.

A autora revela que não é apenas importante que os funcionários tenham a compreensão dessas informações, mas também tenham a consciência de que elas são necessárias. A integração de empregados é feita mediante viabilização do conhecimento a respeito da importância dele dentro da organização, esclarecendo as interfaces do seu trabalho, apresentando os clientes internos e explicando a sua responsabilidade para com eles, deixando clara a importância da sua contribuição para a continuidade do trabalho do outro e do seu trabalho para com o produto final ou serviço comprado pelo cliente. Essa é uma tarefa da gestão de recursos humanos, bastante

simples de ser colocada na prática. É papel do RH montar um programa de integração que seja efetivo para o empregado e para a empresa. O resultado é sempre bom para os dois lados.

2.3. Bom Desempenho dos Funcionários Equivalente a Formação de Competência de Colaboradores? Quais são as competências que um funcionário deve ter?

Os conceitos de competências aqui apresentados são direcionados as perspectivas individuais, com o objetivo de conhecer quais as mais exigidas pelas organizações para demonstrar o bom desempenho.

Nesta perspectiva da competência do indivíduo, Fleury (2000) define a competência como:

“saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Portanto, é um conjunto de características que permitem agregar valores pessoais e profissionais.

Muitas são as definições atribuídas pelos autores para competência, mas de forma simples e coerente, pode-se dizer que competência são as habilidades desenvolvidas pelas pessoas no ambiente de trabalho, tornando-as “competentes” naquilo que fazem ou desenvolvem. Para Boterf (1994, p.128):

Competência não é um estado ou um conhecimento que temos, e nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que sabemos em determinado contexto, contexto esse marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, etc. Portanto podemos falar de competência nessa abordagem apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Por sua vez, Bitencourt (2002, p. 77) “enumera alguns aspectos fundamentais da competência que são relacionados pelos indivíduos durante as atividades de trabalho: a formação, a capacitação, a ação, a articulação de recursos, os resultados, o questionamento, o auto-desenvolvimento e a interação”. São estas características que as organizações buscam de um profissional. Ou seja, é a utilização dos conhecimentos e habilidades na construção ou desenvolvimento de alguma atividade, tarefa ou função.

Fazendo referência às competências essenciais, Fleury e Fleury (2000, p. 25), buscam, de forma mais ampla, descrever o conceito de competência da seguinte forma: “um saber agir responsável e

reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”.

Outra contribuição sobre o conceito será feita por Le Boterf (1995), sistematizado a seguir:

- Saber agir saber o que e por que faz. Saber Julgar e Saber escolher. Saber mobilizar recursos e criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
- Saber comunicar compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
- Saber aprender trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais: saber desenvolver-se.
- Saber engajar-se e comprometer-se saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se. Saber assumir responsabilidades ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
- Ter visão estratégica conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

2.3.1. Desenvolvimento das Competências das Pessoas nas Organizações

Para ter um bom desempenho na organização é necessário desenvolver competências dentro da organização, sendo assim é preciso:

- Conhecimento teórico: Entendimento, interdição Educação formal e continuada
- Conhecimentos sobre os procedimentos. Saber como proceder Educação formal e experiência profissional.
- Conhecimento empírico, saber como fazer. Experiência profissional
- Conhecimento social. Saber como comporta-se Experiência social e profissional.
- Conhecimento cognitivo Saber como lidar com a informação, saber como aprender. Educação formal e continuada, e experiência social e profissional. (LE BOTERF, 1995).

Ao conhecer os tipos de competências, a função e como devem ser desenvolvidas, conforme descrito acima, o profissional precisa definir sua estratégia de atuação no mercado, para adequar-se as necessidades das organizações e à área em que deseja atuar.

As competências requeridas pela organização devem ser, segundo Santos (2000, p. 13), “... uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que resultem em comportamentos que podem ser observados e medidos”.

Faz-se necessário, então, que todo profissional descubra realmente suas habilidades e suas competências e as coloque em prática. Nos tempos atuais é de suma importância que o profissional que almeja sucesso

coloque em ação o seu conhecimento e todo seu poder de ação, agindo sempre com o intuito de vencer os desafios e conquistar a tão sonhada oportunidade de trabalho. Desse modo, no próximo capítulo serão abordados os fatores que conduzem ao sucesso profissional.

2.4. Mecanismos de Integração dos recém-admitidos

Para dar início ao processo integração é necessário que a organização comunique a segurança e a recepção sobre a chegada do novo funcionário, para que não corra o risco dele ser barrado logo no primeiro contato com a organização, pois isso poderia causar um grande desconforto e constrangimento ao mesmo. Se for necessário, já providencie uniforme, macacões e equipamento de proteção individual, para que ele se sinta melhor acolhido pela organização (SUZANO; MELLO, 2014).

Deve-se providenciar uma pasta com as informações básicas que serão passadas ao funcionário, onde deverá conter cópia das normas de segurança e prevenção de acidente, instruções sobre como usufruir dos benefícios oferecidos pela empresa e as vantagens oferecidas pela empresa, como posto bancário, lanchonete, restaurante, serviço médico entre outras e seu horário de funcionamento.

Segundo Suzano e Mello (2014), deve-se fazer uma visita junto ao novo funcionário nas unidades da empresa, como: área de produção e dos escritórios, almoxarifado, serviço médico, área de refeição e lazer, serviço de pessoas, oficina de manutenção, banheiros e armários. É importante escrever-se ao funcionário uma carta de boas vindas, onde se fale sobre a satisfação de recebê-lo, a valorização do ser humano na empresa, a importância da participação de todos, os funcionários como elemento de ligação entre a empresa e o cliente, a valorização da força do trabalho, os objetivos da empresa e a necessidade de vencer desafios, isso deixara o funcionário mais motivado e melhor acolhido pela empresa.

É importante também orientar o novo funcionário sobre as relações empregatícias, explicando a ele as políticas quanto aos itens de prestação de fiança a funcionário, demissão de funcionários, transferência do local de trabalho, admissão de parentes, casamento entre empregados, aumento de lotação, readmissão, salários entre outros.

Para Suzano e Mello (2014), esse processo faz com que o colaborador tenha uma melhor relação com a organização e seus companheiros de trabalho, facilitando dessa forma sua adaptação, também buscam partilhar da missão, visão e valores da organização, para o contratado ter em mente como é atuação da empresa, a realização, qualidade e o relacionamento com clientes.

Quando se fala em estimular a integração entre funcionários não só se condiz apenas na equipe do setor que ele irá actuar. Em uma empresa há vários departamentos, diante disso todos que fazem parte da organização somam esforços para dar vida ao negócio, por isso a integração não deve ser restrita somente no sector em que a pessoa irá actuar, é importante conhecer os outros departamentos da organização para que o recém-admitido não se sinta desconfortável e até mesmo bloqueado em algumas situações.

2.4.1. Socialização Organizacional

Os termos integração, iniciação, orientação, socialização ou ambientação de novatos, entrantes, recém-chegados ou novos servidores das organizações são alguns dos diferentes nomes utilizados para o processamento de pessoas ou, ainda, para a socialização organizacional, que é definida como o processo pelo qual os novos membros aprendem o comportamento e as atitudes necessárias para assumirem seus papéis nas organizações.

Através da socialização, os novos colaboradores podem saber como agir de acordo com os ditames da empresa. A organização procura fazer com que as pessoas se adaptem às regras e regulamentos internos, fazendo com que o recém-chegado se sensibilize e incorpore os valores, normas e padrões de compromisso com a empresa que considera imprescindíveis para o seu bom desempenho. Que quase sempre envolve os seguintes factores: direitos e deveres, objectivos da organização, as regras ou princípios que asseguram a manutenção da identidade e da integridade da organização, produtos e serviços produzidos pela organização.

Para Chiavenato (1999), os programas de orientação às pessoas atendem a vários propósitos, tais como: enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho.

Para Chiavenato (acima citado) após vencerem os obstáculos do processo selectivo, os candidatos são admitidos na organização e se tornam seus novos membros e ocupantes de cargos. Contudo, antes que eles iniciem suas actividades, as organizações procuram integrá-los em seu contexto, condicionando-os às suas práticas e filosofias predominantes através de cerimónias de iniciação e de aculturação social, ao mesmo tempo em que tentam o desprendimento de antigos hábitos e prejuízos arraigados e indesejados, que devem ser banidos do comportamento do recém-iniciado. Dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que

eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. O novo participante deve renunciar a um certo grau de sua liberdade de acção para poder ingressar na organização e seguir os seus preceitos internos. A organização procura induzir a adaptação do comportamento do indivíduo às suas expectativas e necessidades. Enquanto isso, o novo participante procura influenciar a organização e o seu gerente superior para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e o alcance de seus objectivos pessoais. Trata-se de um processo de quatro mãos em que cada uma das partes tenta influenciar e adaptar a outra aos seus propósitos e conveniências: de um lado a socialização e, de outro, a personalização (CHIAVENATO1999:151)

Chiavenato afirma que a socialização organizacional constitui o esquema de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. E acredita que a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização. Mas, além disso, ela funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

Robbins, baseado em Schein, Van Maanen e Feldman, afirma que a socialização pode ser conceituada como um processo formado de três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose. O primeiro estágio se refere a todo o aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junte à organização. No segundo estágio, o novo funcionário vê o que a empresa é de verdade, e confronta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir. No terceiro estágio, as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo funcionário domina as habilidades necessárias para seu trabalho, desempenha com sucesso seus papéis e faz os ajustes devidos para se adaptar aos valores e às normas de seu grupo. Esse processo de três estágios tem um impacto sobre a produtividade do funcionário, sem comprometimento com a organização e sua decisão final em permanecer no emprego (ROBBINS, 2002:511)

Ele continua afirmando que o processo de socialização está completo quando o novo membro se sente totalmente confortável com seu trabalho e com a organização. Ele terá introjetado as normas da organização e de seu grupo de trabalho, compreendendo-as e aceitando-as. Ele se sentirá aceito por seus companheiros como valioso e confiável, sentir-se-á seguro de poder realizar seu trabalho com sucesso e compreenderá o sistema não apenas no que diz respeito a suas tarefas, mas também a todas as regras, procedimentos e práticas aceitos informalmente. E, finalmente, ele já saberá como será avaliado, quais os critérios que serão utilizados para medir e

julgar seu trabalho. Para o autor, a maneira como os funcionários serão socializados dependerá tanto do sucesso obtido no processo de selecção, em relação à adequação entre os valores dos recém-chegados com os da organização, como da preferência dos dirigentes quanto aos métodos de socialização.

Bowditch e Buono (1992) caracterizam a socialização organizacional como um processo de três fases, que correspondem em grande parte aos estágios apresentados por Robbins:

- Primeira fase é a socialização antecipada, na qual a pessoa deve receber uma visão realista das metas e expectativas organizacionais. Eles afirmam que, durante essa fase, os recém-admitidos podem avaliar, mesmo que por alto, a extensão da congruência entre os seus próprios valores e necessidades da organização.
- Segunda fase, o encontro organizacional ou grupal, o indivíduo é confrontado com a necessidade de equilibrar diversas exigências pessoais e relacionadas ao trabalho, que podem conflitar entre si enquanto, simultaneamente, ele está aprendendo novas tarefas, esclarecendo expectativas do seu papel e travando conhecimento com seus colegas. Nessa fase as pessoas deverão aprender a importância relativa e a alocação de tempo apropriada para as tarefas que lhes foram designadas. É nesse momento que as expectativas de como seria o trabalho são comparadas com a realidade da situação.
- Por último, a terceira fase de aquisição das normas e valores do grupo, que é quando a socialização organizacional se completa. Nessa fase os recém chegados já serão capazes de conciliar as exigências conflitantes de seus papéis, de dominar suficientemente suas tarefas e de se ajustar às normas e valores do grupo.

Bowditch e Buono concluem dizendo que se tem constatado que a socialização bem feita, ou seja, aquela que obtém seu objectivo principal, que é fazer com que o indivíduo se sinta parte integrante da organização, também contribui para sua produtividade, assim como para o seu compromisso para com o grupo ou a organização.

Concorda-se com o autor ao considerar que a socialização organizacional deve, realmente, começar com a selecção criteriosa e ir bem além de simplesmente apresentar o indivíduo à organização. Ela deve acompanhá-lo até que ele se integre totalmente à organização e, como Robbins (2002) afirma, a organização continuará socializando seus funcionários durante toda a sua carreira na empresa, embora de maneira menos explícita. Essa manutenção, acredita ele, contribui para a sustentação da cultura organizacional.

2.4.2. Estratégias de integração

Para se ter um empregado motivado, comprometido com o trabalho e com o resultado da empresa, é necessário que ele seja bem recebido, acolhido, informado.

Ele deve ser integrado na organização, como o próprio nome já diz, e não somente colocado nela. Para isso, é recomendável que a empresa tenha um programa de integração eficiente. Seguramente um programa bem elaborado, com comunicação eficaz dirigida ao público-alvo, dá bons resultados. Um programa de integração não deixa de ser um programa de comunicação, para isso é importante que o conteúdo, a forma, a linguagem, os recursos sejam adaptados ao público-alvo.

Em um conceito básico, Chiavenato (2002:512) diz que “O treinamento de integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar”. É necessário um planejamento para a realização da integração do novo colaborador à empresa, em um programa que fornecerá às novatas informações importantes sobre a organização, o que proporcionará sua adaptação mais rápida (CHIAVENATO, 2002).

Gil (2008) corrobora com esta ideia, quando define que a integração é um processo educacional em curto prazo que possibilita que o indivíduo entenda com clareza as actividades da empresa e o que se espera dele. O treinamento de integração tem por objectivo sanar as carências e a falta de informações sobre os serviços realizados na organização facilitando a socialização do novo colaborador na empresa.

Oliveira e Eccel (2011) afirmam que a integração organizacional reduz os anseios do novo empregado frente à empresa a qual desenvolverá as suas actividades. Em suas visões, é necessário que seja apresentado ao novo colaborador o histórico, ramo de actividade da empresa, como está estruturada as políticas que orientam o funcionamento da organização, entre outras informações.

O processo informal de integração do novo colaborador acontece no quotidiano do trabalho, ou seja, após a sua alocação em seu sector, por conseguinte o novato tende a escolher um colega para ajudá-lo em sua socialização na empresa. Sendo assim, se não houver um acompanhamento por parte da organização sobre este processo, a pessoa escolhida pode ser tanto um exemplo do que a instituição espera como também alguém que passe as suas impressões equivocadas sobre as actividades e a empresa (OLIVEIRA E ECCEL, 2011).

Os autores também alertam que por descuido, indiferença, competitividade ou inveja os novatos podem acabar “atirados à arena”. Deficiências na integração podem fazer com que acabem ignorados, hostilizados ou até descartados, o que conduz a demissões e rotatividade. Segundo Fleury (2007) é através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo repassados e incorporados ou não pelos novos membros. Através da integração a empresa busca a adaptação do comportamento do indivíduo às suas necessidades e objectivos, buscando melhor relacionamento entre o novo colaborador e a empresa.

Torna-se necessário preparar os profissionais contratados para que possam, no menor período de tempo possível, começar a dar o retorno que deles se espera. Uma vez integrado à estrutura, é preciso avaliá-los, de forma a identificar suas potencialidades e definir como elas podem ser aplicadas em benefício da empresa e dos indivíduos.

O objectivo básico do processo de integração consiste em buscar a melhor relação entre o funcionário e a empresa, de forma que o novo funcionário saiba os valores, visão, missão da empresa, a forma que eles actuam como realizam o seu trabalho, a qualidade dos seus produtos e serviços, a forma de lidarem com seus clientes e fornecedores, cultura da empresa, tradições, história de como ela surgiu, com o intuito de facilitar a sua adaptação. Nesta apresentação, também são informados as normas e procedimentos das empresas, os benefícios que ela oferece, além de informações sobre políticas da empresa para avaliação do desempenho, remuneração e programa de bônus, estrutura organizacional. Sua duração geralmente é de um dia a uma semana, variando de empresa para empresa.

Os programas de Integração são realizados a funcionários recém admitidos e também em outros momentos, com funcionários mais antigos, por períodos, como por exemplo: para a implantação de um novo sistema, palestras e dinâmicas.

No processo de integração para novos funcionários, ele passa por um processo de conhecimento da empresa e do ramo em que ela actua. Algumas empresas utilizam esta prática através de vídeos, apresentação on-line, reuniões com representantes e várias áreas para dinamizar o processo.

O processo de integração para funcionários mais antigos é feito de forma que venha motivar o funcionário através de cafés da manhã, festas de fim de ano,

Premiações, reuniões para trocas de informações, seminários, ginásticas laborais, Palestras e dinâmicas.

Segundo Chiavenato (2004), dentre as vantagens deste processo, podemos citar:

- Reduzir a ansiedade das pessoas: A ansiedade suscita principalmente nos recém-contratados, devido ao receio de algo dar errado, nos primeiros dias de trabalho. Para que possamos reduzir essa ansiedade é preciso que o tutor seja experiente e passe todas as informações de sua actividade e com o tempo conseguimos reduzir a ansiedade dos funcionários.
- Reduzir a rotatividade: A redução dos recém-contratados, no período inicial é o receio de não dar conta de desempenhar as suas actividades estipuladas durante a sua jornada de trabalho.
- Economizar tempo: Quando o funcionário, não é bem orientado é preciso que ele saia procurando informações básicas ou procedimentos dentro da organização, e com isto o funcionário acaba perdendo tempo na sua jornada de trabalho. Por isso, é de suma importância que tutor orientado o recém-contratado com todas as informações básicas sobre a organização.
- Para desenvolver expectativas realísticas: Os novos funcionários ficam sabendo o que a organização espera de si, e quais são as metas que ele deve seguir para alcançar os objectivos estabelecidos. O programa de orientação, apesar de ter materiais atractivos ou financeiros, é considerado como um influenciador promovendo a satisfação dos funcionários.

Percebe-se receptividade por parte dos funcionários e todos elogiam o processo, se constituindo também um excelente instrumento de endomarketing, pela necessidade de lidar com novos produtos ou serviços que são oferecidos pela empresa a seus clientes. As empresas conseguem maior produtividade em menos tempo e redução do número de dúvidas a respeito das práticas da empresa, seja com relação a suas políticas, seja na administração dos benefícios.

Toda organização precisa de uma metodologia e de estratégias para a integração de novos colaboradores. A assimilação adequada de um colaborador facilita o seu relacionamento com as várias áreas da organização, o entendimento dos produtos e serviços oferecidos o motiva para o desempenho e o sucesso pessoal, da equipe e da empresa. A integração deve mostrar claramente

o papel de cada um dentro da organização e as perspectivas e condições de evolução profissional e/ ou financeira. O processo de integração serve também para reciclagem de todos os colaboradores, mantendo-os actualizados e homogeneizando a linguagem e o conhecimento dentro da empresa.

A maioria das empresas adopta programas de Orientação de Novos Funcionários, para o repasse de informações, que podem abranger desde orientações sobre instalações, localização de equipamentos, locais de livre acesso ou acesso restrito, áreas comuns, até políticas de administração de pessoal, contrato de trabalho e outras regulamentações. Esse formato visa informar, mais do que integrar.

Um Programa de Integração envolve muito mais do que o mero repasse de informações. A diferença entre um programa de Orientação e um de Integração de Novos Funcionários é a mesma diferença entre conhecer a nova empresa, e tornar-se parte dela.

Nesse treinamento Introdutório, torna-se possível repassar ao novo colaborador a missão, a visão, os valores da instituição, assim como suas políticas internas e da qualidade. Cabe ressaltar, que esse é o momento ideal para repassar direitos (benefícios e possibilidades de crescimento profissional) e informar sobre deveres, principalmente pelo fato do novo funcionário estar entusiasmado com essa nova etapa de sua vida profissional, o que propicia um campo fértil ao incentivo pela busca do conhecimento, pelo engajamento nas novas funções e pela oferta de novas ideias e Sugestões. Com vistas a propiciar qualidade no repasse das informações, torna-se interessante fornecer material de acompanhamento e estudo a todos os colaboradores, seja através de apostila, seja através de manual do funcionário. Em um segundo momento, no treinamento Introdutório são repassadas as informações técnicas necessárias ao desempenho da nova função.

Vale lembrar que em alguns ramos de actividade, principalmente naqueles onde o trabalhador possui algum risco à sua saúde (actividades consideradas insalubres ou de periculosidade), se torna essa etapa do treinamento obrigatória. Diante do exposto, percebe-se a importância de um treinamento planejado, organizado, executado e controlado de forma coerente e embaçado na política defendida pela empresa, a fim de provocar mudanças desejadas e consolidar pontos positivos de sua cultura organizacional.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO TRABALHO

Neste capítulo pretende-se clarificar os diferentes métodos e técnicas usadas para a elaboração do trabalho. Nele constam os seguintes elementos: Tipos de pesquisa, métodos de abordagem e procedimento, técnicas de recolha de dados, população e amostra.

3.1. Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa levado a cabo neste trabalho classifica-se quanto a sua natureza e abordagem do problema (PRODANOV e FREITAS, 2013). Porquanto, subponto de vista da sua natureza o estudo é uma pesquisa aplicada, que é aquela que objectiva gerar conhecimentos para aplicação pratica dirigidos a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Neste sentido, o proveito deste estudo é a sua aplicação prática, na tentativa de dar algum contributo no que concerne a integração para o bom desempenho de funcionários recém-admitidos para a profissionalização da Administração pública.

Quanto à abordagem do problema: o estudo é uma pesquisa **qualitativa**, por ser uma pesquisa em que a maior preocupação é a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados (PRODANOV E FREITAS, 2013). Então, servindo-se das técnicas qualitativas, será possível interpretar e comentar os processos de a integração para o bom desempenho de funcionários recém-admitidos na Direção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.

3.2. Método de Abordagem

Neste estudo utilizou - se o método hipotético dedutivo. De acordo com Karl Popper *apud* Prodanov; Freitas (2013), o método hipotético - dedutivo parte de um problema, onde deve ser oferecido uma solução provisória, uma teoria - tentativa, passando - se depois a criticar a solução, com intuito de eliminação do erro.” o que pressupõe que, através deste método se estabeleceu uma hipótese, de como observar os processos de integração para o bom desempenho de funcionários recém-admitidos na Direção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.

3.3. Método de Procedimento

Os métodos de procedimento adoptados para o desenvolvimento do estudo é método monográfico ou estudo de caso, este que “parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes, que podem ser indivíduos, instituições, grupos, comunidades, etc.” (Gil, 2008: 18), por meio deste método, a Direção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota foi o nosso caso de estudo.

3.4. Técnica de Recolha de Dados

De acordo com Marconi (2001: 49) existem diferentes técnicas de recolha de dados, tais como, a documentação direta e a documentação indireta, na documentação direta composto por a pesquisa bibliográfica e documental e na documentação indireta composto por entrevistas, questionários, formulários, testes e medidas de opinião.

Para esta pesquisa, foram utilizadas quatro técnicas para a recolha de dados conforme se descreve a seguir: A documentação indireta refere - se à pesquisa bibliográfica e documental, e na documentação indireta refere - se ás entrevistas e inquérito.

3.4.1. A pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica: “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL; 2008: 50).

Para a construção desta monografia, na pesquisa bibliográfica procurou-se os livros, artigos científicos, jornais, legislações, e ao material já escrito sobre integração para o bom desempenho de funcionários recém-admitidos; Recrutamento e seleção dos funcionários públicos.

3.4.1. A pesquisa Documental

Esta técnica é composta de materiais que ainda podem ser reelaboradas conforme os objectivos da pesquisa. (GIL; 2008). A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

A pesquisa documental privilegiou a consulta de documentos publicados pelo Governo moçambicano, como leis, regulamentos e procedimentos, relatórios, sobre os processos de Recrutamento e seleção dos funcionários.

Em segunda instância, foram usadas as fontes relativas à documentação directa, através de observação directa intensiva (Marconi e Lakatos, 2009), que consiste na realização de **entrevistas focalizadas**, onde o enfoque é um tema bem específico, neste caso integração para o bom desempenho de funcionários recém-admitidos, permitindo com que o entrevistado fale livremente sobre o assunto (Gil, 2008). A técnica de entrevista foi aplicada para poder colher de forma profunda as opiniões dos funcionários da Direção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.

Esta técnica foi combinada com a observação directa extensiva (Marconi e Lakatos, 2009), por meio de inquérito por questionário, que foi dirigido ao grupo alvo, com vista a colher o maior número de opiniões possíveis sobre os processos de integração para o bom desempenho de funcionários recém-admitidos na Direção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.

3.5. População e Amostra da Pesquisa

Partindo da compreensão de que a população ou o universo é um conjunto de indivíduos que possuem mesmas características definidas para um determinado estudo, neste caso, a principal característica deste estudo é ser funcionário da Direção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota. Assim, a população do presente estudo passa a ser composta por todos funcionários desta instituição, em um universo 63 (Sessenta e três) funcionários com as seguintes características: 32 Funcionários enquadrados na Carreira de Técnico, habilitado com nível médio do ensino secundário geral (12^a Classe); 11 Enquadrados na carreira de Técnico Profissional, habilitado com o nível médio profissional, com noções de saber fazer; 9 Enquadrados na Carreira de Técnico Superior N1, dos quais 4 formados em Administração Pública, 2 em Economia Agrária, 1 em Direito, 2 em Planificação Administração e Gestão Escolar; 11 Enquadrados na Carreira de Assistente, com nível básico de escolarização ou seja 10^a do ensino secundário geral.

A amostra foi classificada como não-probabilística em que não se fundamenta em matemática ou estatística dependendo, unicamente, de critérios do pesquisador. Segundo Vergara (2008), a amostra não-probabilística está fundamentada em critérios de acessibilidade e de tipicidade. A definição de acessibilidade, de acordo com a autora, é dada pela facilidade de acesso ao público-alvo da pesquisa sem o uso de técnicas e procedimentos estatísticos para encontrá-lo. A autora também define tipicidade como sendo o critério de amostra que necessita de um conhecimento apurado da população a ser pesquisada, no qual o pesquisador deve considerar representativos os elementos da população-alvo.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1. Breve Descrição da Direcção da Educação e Cultura do Distrito de KaMavota-DECCKM

A Direcção de Educação e Cultura do Distrito de KaMavota é uma instituição pública do governo local que garante a aplicação uniforme das políticas e estratégias de Educação definidas centralmente, em todos os subsistemas de ensino.

Missão

Assegurar uma educação formal de qualidade para toda a população do distrito de KaMavota, na medida em que constitui um direito e dever fundamental do cidadão.

Visão

Ser uma instituição do governo local que promove e garante o acesso a educação para todos, contribuindo para a erradicação do analfabetismo e garantido o ensino profissionalizante de qualidade.

Valores

Excelência, Profissionalismo, Celeridade, Urbanismo, Transparência, Imparcialidade, Responsabilização.

Tendo em conta o previsto na Lei nº11/2012, de 8 de Fevereiro, que estabelece Princípios e Normas de Organização, Competências e Funcionamento dos Órgãos Locais do Estado nos escalões de Província, Distrito, Posto Administrativo, Localidade e Povoação, a Direcção de Educação e Cultura do Distrito de KaMavota pode ser aceite como um dos serviços que funciona junto do Governo do Distrito.

4.1.2. Objectivo Estratégico da Direcção de Educação e Cultura do Distrito de KaMavota

Melhoria das condições de vida da população através de uma educação de qualidade relevante para o mercado, acesso à saúde, emprego e a uma habitação condigna. (PEDDI, 2011-2015).

4.1.3. Deveres dos funcionários da Direcção de Educação e Cultura do Distrito de KaMavota

Apesar de todos os funcionários e agentes do Estado serem regidos pelo estatuto próprio (Lei nº 14/2009, de 17 de Março e seu regulamento aprovado pelo Decreto nº 62/2009, de 8 de Setembro, no artigo 2 do Regulamento Interno desta Instituição pode-se ler os seguintes deveres para os funcionários do DEC de de KaMavota.

- Cumprir com zelo os planos e programas do Serviço;
- Executar tarefas, alcançando e obedecendo rigorosamente os prazos estabelecidos internamente;
- Respeitar integralmente o regulamento cumprindo o horário nele estipulado;
- Desempenhar com zelo e dedicação os cargos pelos quais tenha sido designado no âmbito das suas funções de acordo com o preconizado no EGFAE;
- Cumprir as leis, regulamentos, despachos e instruções hierarquicamente superiores,
- Todos os funcionários devem possuir crachás e exibir sempre que estiverem em missão de serviço, com vista a facilitar a sua identificação.

A Direcção da Educação e Cultura do Distrito de KaMavota alberca 58 escolas, dos quais 33 públicas, 11 comunitárias, 13 privadas e 1 Técnica. Para o ano lectivo de 2020, KaMavota recebeu um total de 97.237 alunos dos quais 50.238 do sexo femininos correspondente a 51.7%,

1.113 alfabetizados assistidos por 52 Alfabetizadores e 22 centros de alfabetização. A instituição tem 1772 funcionários, onde 758 são do sexo feminino correspondente 51%, 1485 são docentes e 287 funcionários não docente².

4.1.4. Estrutura Orgânica

Para facilitar a sua organização e funcionamento, a Direcção da Educação e Cultura do Distrito de KaMavota é composto por cinco repartições. Esta instituição é dirigida por um Director Distrital que responde pelas áreas de Educação, Cultura e Tecnologia e cada repartição por um chefe.

De acordo com o seu regulamento interno (art. 8), a DEC de KaMavota possui um colectivo de direcção, que é um órgão de consulta do director com a seguinte composição:

1. O director da DEC de KaMavota
2. Os chefes das Repartições de:
 - a) Repartição de Educação Geral (REG);
 - b) Repartição de Ensino Técnico Profissional e Tecnologia (RETPT);
 - c) Repartição de Cultura, Juventude e Desporto (RCJD);
 - d) Repartição de Administração e Planificação (RAP) e,
 - e) Repartição de Recursos Humanos (RRH).

² Entrevista com Director da Educacao e Cultura de KaMavota.

4.2. Contribuição da Estratégia de Integração de Funcionários Recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota

O objetivo básico do processo de integração da instituição analisada consiste em buscar a melhor relação entre o funcionário e a instituição, com o intuito de facilitar a sua adaptação, de forma que o novo funcionário saiba os valores, visão, missão da instituição, a forma que eles actuam, como realizam o seu trabalho, a qualidade dos seus serviços, a forma de lidarem com seus colaboradores, cultura da instituição, tradições, história de como ela surgiu. Neste processo, também são abordados como tema as normas e procedimentos da instituição, os benefícios oferecidos, informações sobre políticas da instituição para avaliação do desempenho, rede remuneração e programa de benefícios e estrutura organizacional.

De acordo com o chefe dos Recursos Humanos³, *o processo de integração na Direcção de Educação do Distrito de KaMavota tem a duração no intervalo de uma semana constante e ocorre uma vez por mês, com todos os funcionários que possuem no máximo 90 dias de trabalho. Seu processo é dividido em várias etapas em que constam detalhamentos sobre a instituição e os cargos, sendo elas:*

- a) Conhecendo a instituição (cultura e valores);
- b) Direitos e deveres;
- c) Departamento pessoal;
- d) Benefícios;
- e) Segurança do trabalho;
- f) Sistemas de informação internos;
- g) Processo produtivo;
- h) Conhecer o setor de trabalho e normas e pessoas específicas do setor;
- i) Conhecer setores que farão parte do seu processo de trabalho;

Segundo o nosso entrevistado, *o processo de integração na DEC de KaMavota é organizado pelo DH, sendo conduzido pelo responsável de cada área. O DH inicia apresentando a instituição (história, missão, visão, política de qualidade) e logo os chefes de cada repartição dão continuidade, explicando de forma resumida o que é e qual a importância de cada setor dentro da instituição⁴.*

³ Entrevista com Joaquim Cherinda, chefe do Departamento dos Recursos Humanos. Data: 12/02/2021.

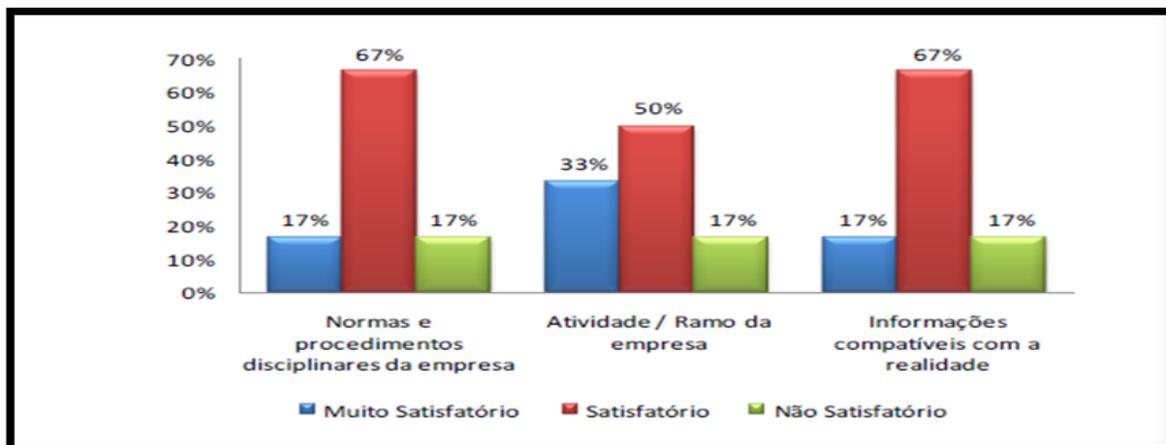
⁴ Entrevista com Joaquim Cherinda, chefe do Departamento dos Recursos Humanos. Data: 12/02/2021.

4.2.1. A percepção dos funcionários sobre a contribuição do processo de integração dos recém-admitidos

Considerando que a maneira mais eficaz de preparar-se para os desafios impostos pela pressão por resultados positivos é administrar as características pessoais dos funcionários, reavaliar conceitos e conscientizar-se de suas necessidades, desenvolvendo virtudes e competências individuais para lidar com a realidade, o programa de integração é avaliado a partir da sua contribuição nestes aspectos.

A partir das respostas levantadas, revela-se a importância do treinamento de integração na DEC de KaMavota e que este seja efetivo e eficaz. Nesse tópico começamos a analisar os resultados do processo de integração na instituição. O primeiro grupo de questões analisado visa avaliar quanto às informações sobre a instituição segundo as respostas dos profissionais que já estão há mais de um ano, apresentado no gráfico. 1, a seguir.

Gráfico 1:



Fonte: Elaborado pela autora com base nos inquéritos (2021)

O gráfico 1 apresenta três aspectos fundamentais para que o funcionário se sinta à vontade no ambiente de trabalho. Pode-se observar que as informações passadas sobre a instituição aos funcionários foram satisfatórias para a maioria, ou seja, é possível afirmar que nesse ponto, na visão dos funcionários recém-admitidos, o processo de integração foi eficaz, o que pode ser comprovado com a fala de alguns funcionários, quando solicitado a descrever o impacto do processo na sua actuação: *“Muito importante, pois temos como base todo o processo da instituição”* (Funcionário1); *“Acho importante, pois torna mais agradável o ambiente de*

trabalho” (Funcionário 2); “É a partir do treinamento de integração que o colaborador começa a adaptar-se à instituição” (Funcionário 3).

Questionado sobre o contributo do processo de integração para o bom desempenho dos funcionários recém-admitidos, um dos chefes considerou importante, pois *“novos funcionários ainda não passaram pelo processo de aculturação, e ter uma visão mais ampla da instituição ajuda a compreender as metas da organização e das suas próprias metas de desempenho”* (funcionário 4). Se a empresa falha no repasse a essas informações isso pode, portanto, afetar na qualidade do serviço.

Sabe-se que o programa de integração é apenas o primeiro passo na trajetória de um funcionário, mas as vantagens desse processo são inúmeras, pois a adaptação deste ao aos primeiros trabalhos e a integração com a equipe proporcionam um ganho significativo no seu desempenho.

Os depoimentos acima coadunam com Dalacosta (2011), ao afirmar que a integração garante à organização a transmissão e a manutenção de sua cultura por parte de seus novos membros, bem como ajuda a sanar eventuais carências de informação. A autora complementa que a ausência de um processo de integração pode gerar consequências danosas a uma organização, pois corre-se o risco de passar uma má impressão, que será levada por todo o período em que o colaborador nela permanecer. Tal efeito negativo também é apontado por Machado (2013), quando afirma que a ausência de processos estruturados de integração, capazes de receber, orientar e acolher os novos colaboradores, desencadeia críticas e descontentamento.

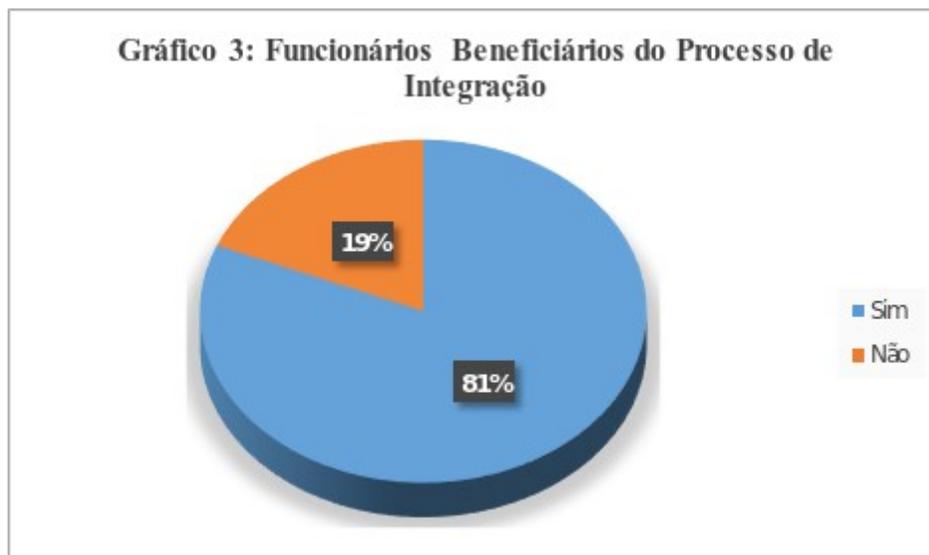
Machado (2013) chama a atenção para a relevância da integração em organizações públicas. Segundo a autora, a seleção por meio de concurso público foi uma conquista importante, que democratizou a oportunidade de se concorrer a um cargo público.

4.3. Mecanismos de Integração de Funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota

A integração é um processo mais longo e poderá demorar o tempo que for necessário para que o novo colaborador tome conhecimento sobre a função, técnicas envolvidas e sobretudo as pessoas com que relaciona o trabalho”. Sendo assim, esta secção do trabalho procurou descrever os mecanismos de integração dos funcionários na instituição em estudo.

Questionados os nossos inqueridos se passaram pelo processo de integração, os resultados revelam que dos 100% dos funcionários pelo menos 85% responderam que foram abrangidos

pelo processo de integração, enquanto 15% não foram abrangidos pelo processo, conforme como ilustra o gráfico a seguir.



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Os nossos entrevistados reconhecem a pertinência da integração dos funcionários recém-admitidos. O chefe dos Recursos Humanos sublinhou o seguinte:

O programa de integração ocorre sempre antes de sua entrada no setor. O profissional cumpre a sua jornada de trabalho em sala de aula, onde recebe todo o conteúdo teórico prático do programa admissional. É como se ele estivesse trabalhando normalmente, porém neste período de 07 a 10 dias no máximo, ele permanece no treinamento⁵.

Quando questionado aos nossos entrevistados como deve ser o conteúdo pragmático e quais são os facilitadores e as áreas envolvidas no programa de integração do colaborador recém-admitido, revelaram-nos que “para a elaboração de um plano de integração do colaborador recém-admitido é necessário levar em consideração alguns fatores importantes:” Desses factores podemos dividir em 3 fases como descrevemos abaixo:

Fase 1 – Apresentação da organização

⁵ Entrevista com Joaquim Cherinda, chefe do Departamento dos Recursos Humanos. Data: 23 de Novembro de 2020.

Nesta primeira fase, os colaboradores deverão ser orientados sobre assuntos como⁶:

- ✓ Missão, visão e valores globais da organização;
- ✓ Breve histórico da instituição;
- ✓ Políticas e directrizes da organização;
- ✓ Estrutura da organização e suas unidades organizacionais;
- ✓ Normas e procedimentos internos;
- ✓ Arranjos físicos e instituições que irá utilizar;
- ✓ Horário de trabalho;
- ✓ Dia de pagamento, e programas de benefício.

Esta fase inicial será coordenada pelo diretor administrativo da organização, de forma individual ou colectiva. Seria interessante que tivesse a duração de três ou quatro horas, para que o processo não seja longo a ponto de se tornar tedioso, ou rápido demais, chegando a faltar informações. É de extrema importância que seja realizada de maneira indistinta com os colaboradores de todos os sectores, para que todos trabalhem dentro de uma mesma política, seguindo os mesmos objectivos.

Fase 2 – Acolhimento da equipe

Após serem repassadas todas as informações relevantes sobre a organização e seu funcionamento, o novo colaborador será conduzido à equipe da qual se tornará integrante. Esta fase abrange especificamente:

- ✓ Apresentação do recém-chegado aos colegas de trabalho, bem como a função de cada um dentro da empresa;
- ✓ Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário;
- ✓ Visão detalhada sobre o cargo e as funções que deverá exercer;

⁶ Entrevista com Adriano Bauline. Departamento de RH. Data: 14 de Outubro de 2020.

- ✓ Metas e resultados a alcançar;
- ✓ Escolha de um tutor a quem o novo integrante irá recorrer em caso de dúvidas no trabalho e dificuldades para integrar-se.

É conveniente que esta segunda fase seja encaminhada pelo supervisor ou coordenador do sector que o novo funcionário fará parte. Toda organização precisa trabalhar com um objectivo comum, mas todas as áreas possuem seus objectivos específicos que não podem ser tomados de forma generalizada. Ao trabalhar em equipe, entretanto precisa captar essas especificidades e incorporá-las ao seu estilo Pessoal de trabalho.

Outro ponto a se destacar, é sobre a escolha do tutor. O funcionário escolhido deve ser de confiança, apresentar princípios éticos e estar disposto a ajudar, sem comprometer a organização ou o novo colaborador.

Fase 3 – Acompanhamento

O processo de socialização encerra após o colaborador ter sido integrado à organização, ele é contínuo e esta última fase deve ser acompanhada durante toda a trajectória profissional do indivíduo na empresa. A fase de Acompanhamento irá envolver:

- ✓ Aculturação do funcionário à estrutura organizacional;
- ✓ Treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- ✓ Avaliação do desempenho dos colaboradores;
- ✓ Entre outros.

É nesta fase em que as teorias apontadas no processo de gestão de pessoas, e gestão estratégica da comunicação são aplicadas a realidade organizacional. As estratégias desenvolvidas pela comunicação interna irão permitir a absorção da cultura corporativa pelo colaborador, e promover mudanças através do treinamento e desenvolvimento de pessoal, quando necessárias, em busca da evolução e sucesso da empresa. Sobre a avaliação de desempenho dos colaboradores, recomendaria que seja feita pelo coordenador da equipe a cada três meses,

direccionada para a administração e posteriormente, repassada e discutida com os colaboradores como uma forma de feedback ao que vem apresentando.

Ao final desta exposição cabe salientar que a implementação de um programa de integração não é suficiente para garantir a socialização do indivíduo. Estamos tratando de seres humanos, complexos em sua essência e que não podem ser facilmente controlados. Schein (2009) apresenta as reacções individuais dos indivíduos quando expostos às práticas de integração como: Rebeldia, Individualismo Criativo ou Conformismo. Cabe à organização saber trabalhar da melhor forma cada uma das práticas.

Sobre os benefícios que o programa de integração pode trazer ao Colégio Interactivo podemos listar:

- Reduzir a ansiedade dos recém-contratados - os novos funcionários tendem a ficar ansiosos e sentir insegurança para executar as funções nos primeiros dias de trabalho. Com uma descrição completa das suas funções e acompanhamento do padrinho e novato sente-se mais seguro para efectuar suas tarefas.
- Reduzir a rotatividade – ao ser integrado e absorver a cultura organizacional, o funcionário tende a trabalhar em conjunto com a empresa, sente-se motivado, e executa as suas funções de forma satisfatória, o que consequentemente, fará reduzir a rotatividade (fato que hoje é recorrente no Colégio).
- Economizar tempo – um funcionário bem orientado não terá a necessidade de sair procurando informações básicas ou procedimentos dentro da escola, estas informações serão passadas durante o programa de integração.
- Desenvolver expectativas realísticas - os novos colaboradores ficam cientes do que a organização espera de si, e quais são as metas que deve seguir para alcançar os objectivos estabelecidos.

4.4. Resultados Alcançados com as Estratégias de Integração para o bom Desempenho

O intuito não é apenas aplicar estratégias, é sim promover a interacção e interesse em torno de estudos, diálogos, pesquisas, consensos, orientações e acordos embaçados nessas ferramentas e

nas relações que elas possam promover em relação a qualidade de vida no serviço público, estas ideias sendo adequadas e aplicadas em benefício da administração pública no que se refere ao desenvolvimento de pessoas, desenvolvendo as ciências da capacitação, especialização, valorização dos servidores, actuação forte e contínua na educação e trabalho, aplicação permanente da ética em todos os níveis governamentais, formando o servidor para fazer do trabalho público uma maneira de se realizar e ao mesmo tempo realizar os usuários, fazendo da qualidade um processo, pelo qual todos sairão satisfeitos é a motivação aqui idealizada e exteriorizada.

Coaching é outra espécie de estratégias, que vem sendo hoje bem difundida no ramo empresarial, em relação ao desenvolvimento humano, que aplicada adequadamente poderá trazer enormes contribuições para a administração pública, são os programas de *coaching*, termo que significa treinamento, ou seja, uma espécie de orientação no preparo e gestão de pessoas, que treina pessoas ou equipes a atingirem suas metas explorando suas habilidades e competências, sua principal característica é revolucionar o ser humano, motivando-o, potencializando suas acções, ensinando-o a forma de melhor aprender e lidar com as situações que se processam no seu íntimo, seja, identificando suas forças e fraquezas para o seu devido entendimento e aprimoramento e conseqüente relação positiva do sujeito consigo e com os demais, como podemos perceber, estudo muito útil ao ambiente da administração pública, certamente traria inúmeros benefícios na forma de prestação dos serviços.

Outro mecanismo de socialização mencionado de modo unânime é o "apadrinhamento" de funcionários novos por mais antigos, especialmente aqueles identificados como líderes de equipe, rementendo à estratégia descrita por VAN MAANEN (1996) como estratégia de socialização em série. Nesta situação, explica o autor:

“Facilita-se o aprendizado dos novatos a partir de pessoas que têm passado por experiências similares. Além disto, os recém-empregados podem obter um "sentido do futuro" observando os mais antigos como suas próprias imagens no futuro”.

Quando questionados sobre o grau de envolvimento dos funcionários atuantes na instituição no processo de integração dos novos funcionários, todos entrevistados afirmaram que os funcionários da empresa estão diretamente envolvidos, pois são eles que vão auxiliar os novos

colaboradores em suas tarefas, e isso acontece em cada setor. Os gestores delegam a tarefa de treinar o funcionário novo para as atividades específicas a um funcionário experiente que atuará como “padrinho”.

O envolvimento dos funcionários já integrados à organização é ressaltado pelo gestor financeiro, que aponta a necessidade de todos, desde o diretor geral até o pessoal de serviços gerais participarem do esclarecimento da missão organizacional e dos processos que levam ao conhecimento dos novos parceiros e ao entendimento dos fluxos de trabalho e de seus objetivos. Há um constante processo que leva os indivíduos à interação com funcionários mais antigos dentro do programa de integração, envolvendo reuniões, palestras e visitas a outros setores da empresa (Entrevista com chefe dos RH. Data: 23/10/2020).

A socialização organizacional é a maneira pela qual a organização recebe os novos escolhidos e integra à sua cultura, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização”. De entre as alternativas sobre a socialização, os nossos inqueridos escolheram as seguintes alternativas: *Alinhamento das pessoas e do seu desempenho, passagem da informação referente a estrutura, missão, história, cultura e estratégia organizacional da instituição e dos funcionários e integração para que o novo colaborador tome conhecimento sobre a função, técnicas envolvidas e as pessoas com que relaciona o trabalho.*

Quando perguntados os nossos entrevistados da importância da socialização organizacional dos recém-admitidos, todos foram unânimes em afirmar que socialização organizacional acompanhada pelo processo de integração é a condição fundamental para que os novos escolhidos possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização.

Os resultados dos nossos entrevistados evidenciam que o processo de acolhimento (passagem de informação referente à instituição e dos trabalhadores) são condições básicas para que os gestores sejam bem-sucedidos nas suas actividades, sendo assim, trabalhar em organização requer habilidade das pessoas, por isso, a dependência dos novos escolhidos na Função Pública aos antigos está associada a esses aspectos.

A integração é um processo mais longo e poderá demorar o tempo que for necessário para que o novo colaborador tome conhecimento sobre a função, técnicas envolvidas e sobretudo as pessoas com que relaciona o trabalho. Portanto, a maior parte dos funcionários passou por este processo.

O acima exposto revela que a socialização organizacional é pertinente na medida em que a organização recebe os novos escolhidos e integra à sua cultura, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. Sendo assim, entendemos que para haver uma boa prestação de serviço numa determinada instituição é indispensável ao bom entendimento entre as pessoas que compõem a mesma. Caso contrário, os recém-admitidos poderão sentir-se receosos e, conseqüentemente, o papel destes novos escolhidos pode ser nulo recorrendo assim aos antigos funcionários.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1. Conclusão

Procuramos nesta pesquisa analisar sobre impacto de estratégias de integração para o bom desempenho de funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota. Feita a análise e interpretação dos dados, neste ponto apresentamos as principais conclusões chegadas. Foi possível identificar evidências que classificam as estratégias aplicadas pela instituição como um fator essencial para influenciar a concepção do indivíduo sobre seu papel no desenvolvimento do seu trabalho. Durante a elaboração desse trabalho, podemos perceber que a integração se mostra um processo complexo e demorado que vai além de simples palestras e treinamentos, sendo sujeito a diversos fatores que podem comprometer todo o aprendizado do novo colaborador.

É de total compreensão que os primeiros dias de trabalho em uma instituição são imprescindíveis para conhecimento e entendimento das regras instituição, as estratégias de trabalho adquiridas pelos gestores e dúvidas em relação ao que se espera desse novo funcionário. A integração é uma das fases de todo o processo de formação e como tal contribuem para a construção e desenvolvimento pessoal, social e profissional no futuro, no caso vertente houve acolhimento, os funcionários beneficiaram de instruções e informações sobre a instituição. A utilização das estratégias de integração são uma forma eficaz para a integração entre o indivíduo e organização, reduzindo-se, dentre outras dificuldades enfrentadas pelas organizações, a rotatividade de funcionários que não se adequam aos padrões organizacionais.

O treinamento de funcionários são uma experiência de aprendizagem no sentido de buscar uma mudança permanente nos funcionários com vista a melhorar o seu desempenho no cargo.

Assim, o treinamento envolve mudanças em habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos. Isso pode significar mudar aquilo que os funcionários sabem, como trabalham, ou mudar suas atitudes em relação ao cargo, facto que não se verificou no processo de integração dos funcionários recém-admitidos na Direcção da Educação e Cultura do Distrito Municipal de KaMavota.

Do exposto conclui-se que são importantes os cuidados que devem ser tomados para atrair e preservar os funcionários na Secretaria distrital. A área de recursos humanos tem a responsabilidade de promover o processo de acolhimento integração e socialização dos recém admitidos no novo posto de trabalho para que desenvolvam suas actividades na instituição da forma mais eficiente e eficaz, de modo a evitar problemas que possam vir a afectar a produtividade e a gestão da qualidade.

O processo de integração contribui para a homogeneidade da comunicação na instituição. É por meio das estratégias de integração do indivíduo à empresa que os valores e os comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos empregados com qualidade e profundidade.

5.2. Sugestões

- ✓ Definição clara, tanto para o servidor, quanto para a organização, o que a instituição espera dos recém-admitidos;
- ✓ Uma comunicação efectiva, coesa e comprometida, para o sucesso da instituição;

- ✓ A instituição deve destacar, ou escolher um tutor para fazer o acompanhamento do novo funcionário. O funcionário escolhido deve ser de confiança e estar disposto a ajudar, sem comprometer a organização ou o novo colaborador;
- ✓ Enquadrar os recém-admitidos de acordo com suas habilidades e ou formação;
- ✓ Adopção de programas específicos de integração que sejam formais ou informais;
- ✓ Privilegiar a socialização organizacional colectiva ou individualmente como um processo pelo qual os novos membros aprendem o comportamento e as atitudes necessárias para assumirem seus papéis nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. *Redesigning the future*. New York: Willey, 1974.

ALBERTIN, A.L; ALBERTIN, R.M.M. (2006), *Aspectos e contribuições do uso de tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas.

ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

_____. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall,

ARGYRIS, C. (2006). *Ensinando pessoas inteligentes a aprender*. In: *Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier.

BARANEK, Cintia. (2012). *Como identificar competências comportamentais em um processo de selecção*. Disponível em <<http://www.rh.com.br/>>. Acesso em: 09 out.

BITENCOURT, C. C. (2002^a). Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In. XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas e Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 21 a 25 de setembro, Salvador.

BITTAR, L. *Como integrar novos funcionários*. Recuperado em 16 Janeiro, 2021, de <http://lizbittar.com.br/blog/2009/05/entrevista-integracao>.

BOHLANDER, A; SNELL, S; SHERMAN, (2003). *Administração de Recursos Humanos*. Tradução de Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Thomson,

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. (1992), *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

BRACKER, J. (1980). *The historical development of the strategic management concept, The Academy of Management Review*, v. 5, iss. 2, abr., p. 219- 224.

CAMPOS, José Antônio. (1998). *Painel e indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana.

CARBONE, P.P; BRANDÃO, H.P; LEITE, J.B.D; VILHENA, R.M.P. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.

CARVALHO, António Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.

CASALI, Adriana M. (2009). *Um Modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”*. In: KUNSCH, Margarida Krohling (Org). *Comunicação organizacional – Volume 1*. São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal - Como agregar talentos à Empresa*. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Revisada e actualizada. Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto. (2003). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como incrementar talentos na empresa*. (5^a ed), São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. (2008). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. (7ª. Ed). São Paulo: Manole.

CHIAVENATO, Idalberto. (2009) *Gestão de Pessoas*. (3ª. ed). Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. (2012). *Falando de excelência e de pessoas*. Disponível em <<http://www.chiavenato.com/institucional/noticias/53>>. Acesso em: 10 nov.

COSTA, Daniel. (2010). *Endomarketing inteligente. A empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre.

DOMÊNICO, S.M.R.(1996). *O papel da Administração de Recursos Humanos na Qualidade Total*. São Paulo.

DOWLING, Peter; WELCH, Denice. (2005). *International Human Resource management*. (4ª ed). Mason, Thompson.

DUTRA, J.S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, Atlas.

DUTRA, Joel Souza. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo, Atlas.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa et oll. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, Atlas,.

FLEURY, Maria Tereza Leme. (1997). *Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho*. *Revista de Administração de Empresas*, Volume 27. Número 4. Rio de Janeiro.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (2007). *Cultura e poder nas organizações*. (2ª Ed). São Paulo.

FLIPPO, Edwin B.(1970). *Princípios de administração de pessoal*. São Paulo: Atlas.

FREITAS, Álvaro. ISO 9001. (2008). *Foco no cliente. Academia Platônica: formação e certificação profissional.*

GHEMAWAT, P. *Strategy and the business landscape: core concepts.* 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

GIL, António Carlos. (2008). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.* São Paulo.

GUIMARÃES, T.A; LEITÃO, J.S.S.; LOURENÇO, R.L.R. (1999). *Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objectivos e limitações.* Revista de Administração de Empresas, São Paulo,.

KOLASA, B. J. (1978). *Ciência do Comportamento na Administração.* Rio de Janeiro: Livros Técnico e Científicos.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.* São Paulo.

LACOMBE, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências.* São Paulo: Saraiva.

LACOMBE, Francisco. (2005) *Recursos Humanos: princípios e tendências.* São Paulo.

LEVY Jr., M. Socialização (1973), In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (Orgs.). *Homem sociedade.* São Paulo: Editora Nacional.

LUCENA, M. D. S. (1999). *Planejamento de recursos humanos.* São Paulo.

MARCHIORI, Marlene (2008). *Faces da cultura e da comunicação organizacional.* São Paulo.

MARRAS, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.* São Paulo.

MARTINS, R.A. (1999). *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.* São Paulo, São Paulo.

MAXIMIANO, António C. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada.* São Paulo.

MEISTER, J.C. (1999). *Educação corporativa.* São Paulo: Pearson Makron Books,

MILKOVICH, G; BOUDREAU, J. (2000). *Administração de recursos humanos.* São Paulo.

MINTZBERG, H. (1967). *The science of strategymaking, Industrial Management Review*, v. 8, iss. 2, primavera, p. 71-81

- MOORE, M. H. (2000). *Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, iss. 1, p. 183-204,
- MOSCOVICI, F. (2004). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro. José Olympio,
- NASSAR, Paulo. (2008). *A comunicação como valor estratégico*. In: MARCHIORI, Marlene (Org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo
- NONAKA, I. (2006). *A empresa criadora de valor*. In: *Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. (2001). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. (15ª ed). São Paulo.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes & PAULA, Maria Aparecida de (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo.
- PACHECO, L; SCOFANO, et oll (2005). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro.
- PALADINI, Edson. Pacheco. (2010). *Gestão estratégica da qualidade*. (1ª ed), São Paulo.
- PASCHINI, Selma. Estratégia. (2006). *Alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócios*. Rio de Janeiro.
- PONTES, Benedito Rodrigues. (2005). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. (9ª ed). São Paulo.
- PORTER, M.E. (1996). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro.
- REIS Germano G. (2003). *Avaliação 360 Graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial*. (2ª ed). São Paulo.
- ROBBINS, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo.
- ROBBINS, Stephen P. (2002). *Comportamento organizacional*. (9ª edição). São Paulo.
- ROCHA, Eduardo Peixoto. (2001). *Feedback 360º: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional*. Campinas: Editora Alínea,
- SANTOS, N. dos. Inteligência competitiva e gestão do conhecimento. Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção
- SCHEIN, Edgar H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo.

SENGE, P.M. (2005). *Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação*. Porto Alegre

SIQUEIRA, Wagner (2002). *Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro.

SPECTOR, P. E. (2004). *Psicologia nas organizações*. São Paulo.

VAN MAANEN, Jon. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme [et al] (1996). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE

Universidade Eduardo Mondlane

Guião de Entrevista dirigido aos Professores da Escola Primária Completa Estrela do Oriente

O presente guião de entrevista, dirigido por Joana Crisanto Cosmi Nyusi, tem como objectivo recolher informações para sustentar o estudo de Trabalho de Final do Curso de licenciatura em Administração Pública, subordinado ao título “*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)*”, então, pede-se a sua colaboração através de respostas às questões estabelecidas, que serão usadas apenas para fins estritamente académicos, garantindo-se o seu anonimato.

1. Estás enquadrado na área de formação? SIM NÃO
2. Como novo colaborador da função pública passou pelo processo de integração?

SIM

NÃO

3. Acha que a socialização organizacional é a condição fundamental para o sucesso na Função Pública?

SIM

NÃO

4. O seu caso, o ingresso na Função Pública obedeceu os critérios de recrutamento e selecção?

5. Das técnicas abaixo descritas, qual/quais delas são melhores?

Integração

Clima organizacional

Socialização organizacional

Socialização organizacional VS clima organizacional

6. Acha que a entrevista é fundamental para o recrutamento e selecção na Função Pública?

7. Após a avaliação foi solicitado para receber alguma orientação?

8. Durante o percurso profissional foi incentivado como forma de melhorar o seu desempenho?

9. Recebeu a indução a partir de um funcionário experiente?

Tabela 1: Lista dos entrevistados

Nome	Instituição	Data da entrevista
Adriano Bauline	Direção de Educação e Cultura	23 de Setembro de 2020
Joaquim Cherinda	Direção de Educação e Cultura	24 de Setembro de 2020
Pedro Matsome	Direção de Educação e Cultura	16 de Outubro de 2020
Leria Chiau	Direção de Educação e Cultura	28 de Novembro de 2020
Rocha Salimo	Direção de Educação e Cultura	26 de Novembro de 2020
Franquina Beto	Direção de Educação e Cultura	19 de Outubro de 2020
José Chiau	Direção de Educação e Cultura	20 de Outubro de 2020
Adriano Chauque	Direção de Educação e Cultura	20 de Novembro de 2020