

A Socialização Organizacional na Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Setor Público Moçambicano

Albino Alves Simione

Universidade Save (UniSave), Moçambique - simialves@gmail.com

Juma Abibo Mussa

Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) - mussaj307@gmail.com

Gilberto Solomone

Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique (ISCAM) - gilberto.solomone@gmail.com

Resumo

Este trabalho buscou descrever a inserção da socialização organizacional nas práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), atentando a sua trajetória histórica institucional no contexto do setor público moçambicano. Intentou-se assinalar os marcos das normas orientadoras da integração dos indivíduos no ambiente de trabalho, considerando as inovações introduzidas recentemente pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. Foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de tipo descritivo em relação aos eventos respaldados nas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), bem como exploratória sobre como a socialização dos funcionários públicos tem sido encarada. Metodologicamente, optou-se pela combinação de métodos. Inicialmente,

efetuou-se revisão sistemática de literatura, seguindo-se levantamento de documentos normativos aprovados entre 1975-2023 e realização de entrevista por conveniência a funcionários do Ministério de Administração Estatal e Função Pública, sobre o processo de GRH em Moçambique. Os documentos e entrevistas foram submetidos à análise de seu conteúdo. Os resultados apontam importantes reformas administrativas realizadas no período abrangido, porém, a socialização organizacional foi expressa tardiamente nas normas atinentes ao funcionalismo público, concorrendo atualmente para a escassez de iniciativas de práticas de GRH efetivas que privilegiam a integração adequada dos funcionários providos, comprometendo o potencial contributivo das normas instituídas.

Palavras-chave: Recursos humanos, Socialização organizacional, Funcionários públicos, Gestão estratégica.

The Organizational Socialization in Strategic Human Resources Management in the Mozambican Public Sector

Abstract

This study sought to describe the insertion of organizational socialization in Strategic Human Resource Management (SHRM) practices, considering its historical institutional trajectory in the context of the Mozambican public sector. It highlights the landmarks of the regulations that guide the integration of individuals in the work environment, and explores the innovations recently introduced in this regard by the General Statute of State Employees and Agents. It is qualitative research, descriptive in relation to events supported by Human Resource Management (HRM) practices, as well as exploratory on how the socialization of public servants has been viewed. Methodologically, a systematic review of the

literature on the subject was carried out first. Next, source of normative documents approved between 1975-2023 was surveyed and convenience interviews were conducted with employees of the Ministry of State Administration and Civil Service regarding the HRM process in Mozambique, both of which were subjected to content analysis. Results indicate the carrying out of different administrative reforms, however, organizational socialization was late expressed in the regulations on public service, a fact that contributes to the scarcity of initiatives that configure effective practices that favor the adequate and harmonious integration of employees, compromising the contributory potential of these norms.

Keywords: Human resources, Organizational socialization, Strategic management, Public servants.

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na economia global entre os finais da década de 1970 e início da década de 1980 produziram repercussões importantes nas organizações públicas ao nível mundial, em decorrência da aplicação de princípios de gestão oriundos do setor privado e proclamados no âmbito do surgimento do paradigma da *New Public Management* (Nova Gestão Pública) como inovadores e essenciais para ampliar a capacidade de resposta das demandas da sociedade e geração de eficiência nos processos e efectividade nos resultados da atuação da administração pública.

Especificamente, seguindo essa tendência, a área de gestão de pessoas, como comumente era denominada, adotou novas abordagens e concepções técnicas deixando assim de exercer um papel que se pode dizer meramente assessorio, passando a assumir dentro das organizações do sector público responsabilidades consideradas de alinhamento mais estratégico e voltadas à geração de valor.

Nessa senda, foram introduzidas práticas de gestão fundamentadas no ideal da estratégia organizacional e direcionadas a promover maiores ganhos de produtividade, desempenho, competitividade, resultados e assim assegurar o alcance dos objetivos definidos nas diferentes esferas de governo. Foi nesse contexto que o tema sobre a socialização dos indivíduos no ambiente de trabalho adquiriu enorme relevância, tornando a socialização de novos funcionários um aspeto central para a potencialização das ações de Gestão de Recursos Humanos (GRH), no âmbito público.

Os estudos sobre a socialização organizacional têm as suas raízes na década de 1960 e foram iniciados por cientistas da área de psicologia das organizações e comportamento humano (Laurini & Santos, 2021). Por sua vez, Dias (2014) assinala que para o caso da área de GRH os primeiros trabalhos que se ocuparam das análises sobre a socialização organizacional surgiram nos finais da década de 1990.

Em geral, os estudos indicam que a socialização de novos funcionários nas organizações deve ser encarada como um processo de extrema importância, que favorece múltiplos benefícios para a adaptabilidade e relacionamentos dentro do grupo bem como para o comprometimento organizacional. Ela proporciona oportunidades de transmissão e difusão da cultura organizacional pelos membros experientes, além de permitir que os recém-chegados adquiram e aprendam sobre as normas, valores e conhecimento pré-existente na organização (Vieira et al. 2023; Oliveira & Barreto, 2021; Laurini & Santos, 2021; Tavares-Silva et al. 2014).

A importância da socialização é defendida por Durkheim (1955), ao afirmar que ela está subjacente à formação e integração dos indivíduos. O autor argumenta que a socialização é estabelecida por meio da formação da personalidade e identidade do indivíduo, em que o ser individual e o ser social constituem um todo orgânico, cujo objetivo é desenvolver essa identidade em cada sujeito. Nessa perspetiva, a socialização organizacional implica transformar um membro da sociedade, um indivíduo que precisa de aprender sobre as normas, conduta e códigos sociais de uma organização (Durkheim, 1955).

Na visão de Berger & Luckmann (2003), a socialização representa a combinação de diferentes elementos com vista a permitir que os indivíduos convivam, conside-

rando os deveres e direitos de cada um. Esses direitos e deveres estão regulamentados para permitir orientar a forma de agir e comportar-se em grupo. Os autores apresentam dois estágios de socialização, sendo a primária e a secundária.

A socialização primária ocorre dentro da família por meio de vínculos emocionais, por meio de afetividade. Esse estágio da socialização é o responsável pela interiorização das normas transmitidas pelo primeiro grupo de contacto, enquanto a socialização secundária ocorre no grupo de amigos e nos demais grupos sociais. Esse estágio de socialização é mais dinâmico, uma vez que é nele que os indivíduos interagem no decorrer das suas vidas, incluindo quando ingressam no mercado de trabalho.

Baseado na compreensão da socialização como resultado de assimilação de hábitos que caracterizam o indivíduo ao seu grupo social, Moscovici (2018) esclarece que, essencialmente, a socialização organizacional consiste em um conjunto de fatores psicológicos responsáveis pela primeira impressão que o indivíduo tem sobre determinado ambiente. Esse processo ocorre no primeiro contacto com os outros e é condicionado aos sentimentos positivos de simpatia e atração, os quais promovem um aumento na interação e cooperação. Esses fatores, por sua vez, repercutem diretamente favorável nas atividades desenvolvidas e no desejo de atingir metas.

Na mesma linha de pensamento, Dalacosta et al. (2020) reconhecem que o primeiro contacto com a organização, em muitos casos, gera uma situação de incerteza e insegurança, considerando que o novo colaborador traz consigo a sua identidade, cultura, valores e princípios, que, à partida, passará a fazer parte de uma organização com uma identidade própria.

O que se observa é que o processo de socialização afeta um leque de fatores cujas implicações incidem de forma direta no indivíduo recém-chegado, assim como na organização. Em outras palavras, o processo de socialização organizacional é bidirecional, no sentido que envolve uma adaptação mútua tanto dos indivíduos quanto da organização. Nessa ordem, o processo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) deve considerar as valências de cada um, visando o sucesso organizacional almejado.

Alicerçado nessa compreensão, considera-se neste trabalho que os debates das questões que envolvem os processos de socialização organizacional se consolidaram na literatura internacional, porém, poucas incursões sobre o tema são encontradas nas publicações nacionais. Como ressaltado anteriormente, trabalhos sobre o tema são comumente voltados a abordar o conteúdo da socialização abordando um con-

junto de aspetos relacionados ao trabalho, os quais são considerados essenciais ao aprendizado de um indivíduo para que possa se enquadrar e se tornar um membro da equipe habilitado, competente e focado a contribuir para os objectivos da organização.

Adotando esse enfoque, a investigação empreendida partiu do entendimento de que as especificidades presentes nos contextos e realidades como as de um país africano podem influenciar as condições nas quais ocorrem os processos de socialização. Assim, o estudo procurou contribuir para responder às seguintes perguntas norteadoras: como a socialização organizacional tem sido encarada e quais marcos salientam a sua afirmação no setor público moçambicano no período de 1975 a 2023? Que inovações sobre a socialização organizacional foram trazidas pelo modelo de GERH adotado e pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) recentemente aprovado? Quais práticas de integração dos funcionários públicos têm sido promovidas? O objetivo deste trabalho foi descrever a inserção da socialização organizacional nas práticas de GERH, atentando a sua trajetória histórica no contexto do setor público moçambicano.

Estruturalmente, o trabalho está organizado em cinco partes, incluindo esta introdução. A seguir apresenta-se a revisão de literatura que orientou o desenvolvimento do estudo, e adiante na terceira parte descreve-se a metodologia utilizada para a sua operacionalização. Na quarta parte, são apresentados e discutidos os resultados, e no final expõe-se as considerações finais nos termos dos achados possibilitados pela pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Socialização Organizacional: Integração, Aprendizagem e Estratégia em Recursos Humanos

Conforme o propósito deste trabalho, o debate teórico relativo a socialização organizacional é encarado seguindo três vertentes importantes no âmbito da GRH: a primeira referente à integração, a segunda relativa a aprendizagem, e a terceira e última alusiva à estratégia.

Na vertente referente à integração, conforme expõe Reichers (1987), o propósito da socialização organizacional é procurar o relacionamento e a integração do funcio-

nário com a organização de forma rápida, permitindo que, em termos funcionais, ele atue de forma eficiente e eficaz. Dessa forma, contribui para o alcance dos resultados preconizados, tendo em conta os valores, as normas, trabalho em equipa e ambiente de trabalho.

Acerca disso, vários autores (Van Maanen & Terpstra, 1989; Dalacosta et al. 2020; Araújo et al. 2020; Laurini & Santos, 2021), afirmam que a socialização está inserida nos mecanismos de funcionamento organizacional, fundamentando-se nos valores e nas normas do comportamento esperadas. Essa socialização permite que os indivíduos participem como membros da organização, de tal modo que é uma atividade indispensável para o ensinamento de valores, hábitos, entre outros aspetos organizacionais.

Na visão expressa por Reatto & Brunstein (2020), considera-se a integração como processo de socialização auto motivado, informal e não institucionalizado, influenciado pela natureza normativa do trabalho. Com essa compreensão, eles sinalizam que o sucesso da integração é afetado pelo apoio insuficiente proporcionado pelo grupo. Entendem, também, que geralmente, os recém-chegados nas organizações públicas tendem a ser auto motivados e pró-ativos no seu processo de socialização.

Já Vieira et al. (2023) afirmam que, entre os fatores contribuintes para o sucesso do processo de socialização organizacional, estão as redes de relacionamentos que o recém-chegado desenvolve com outros membros na organização. Assim, nesta perspectiva, a interpretação e a aprendizagem por meio das interações sociais que possibilitem a compreender o trabalho no setor público e os procedimentos a ele associados exercem uma influência significativa ajustamento dos recém-chegados.

Mencionando o papel da integração dos recém-chegados, Mornata & Cassar (2018) apontam que a socialização bem-sucedida depende do apoio formal e individualizado, bem como do foco nas competências interpessoais demonstradas por *insiders* (pessoas mais antigas na organização). Nessa linha de raciocínio, Kowtha (2018) defende que a preparação profissional anterior modera os efeitos das táticas de socialização, em relação à clareza de papéis do recém-chegado, ao conflito de papéis e ao compromisso organizacional. Deste modo, a experiência prévia de trabalho e a formação profissional podem beneficiar as organizações em termos de ajustamento e compromisso dos recém-chegados.

Em sua perspectiva, Saks & Gruman (2018) apontam que o engajamento dos recém-chegados no trabalho pode variar ao longo do tempo. Assim, o papel da integração desempenhado pela socialização é importante para desenvolver e manter

elevados níveis de engajamento no trabalho dos recém-chegados. Nessa óptica, as organizações precisam de prestar atenção específica aos indivíduos que foram profissionalmente socializados, assim como aos novos participantes, equívocos que possam existir. Dalacosta et al. (2020) defendem que, as organizações que não possuem programas de socialização estão expostas a riscos que comprometem a primeira impressão acerca de si mesmas, uma vez que transmitem de maneira equivocada seus valores e rotinas comportamentais fundamentais aos colaboradores principiantes.

Segundo a vertente da aprendizagem, a socialização organizacional é considerada, de acordo com Morrison (1993) e Araújo et al. (2020), como um processo de aprendizagem de comportamento para se assumir papel em uma determinada instituição. Assim, argumenta-se ser essencial visualizar a aprendizagem, considerando o contexto social da organização, que é moldado pelo indivíduo (Taormina, 1997). Dessa forma, a aprendizagem está implicada na internalização do conjunto de valores e comportamentos em uma nova organização (Reatto & Brunstein, 2020).

Na compreensão de Schein (1968), a socialização organizacional inclui uma dimensão que envolve uma compreensão das regras que preservam e definem a identidade de cada organização. Autores como Taormina (2004) destacam que o processo de socialização organizacional facilita a aprendizagem do trabalho a ser desenvolvida pelo profissional, além de promover o entendimento dos comportamentos considerados apropriados e aceitáveis dentro da organização.

Por sua vez, na terceira vertente da estratégia, Lewicki (1981) argumenta a socialização é um conjunto de práticas estratégicas de recursos humanos (RH) que são capazes de atrair trabalhadores. Segundo este autor, as organizações que praticam a socialização, ampliam as possibilidades de possuir desempenhos elevados, considerando que o investimento por elas feito, em tempo útil propicia uma grande lealdade por parte dos colaboradores.

Sobre isso, Genari et al. (2017) aludem que, ao estabelecer uma relação, os profissionais e as organizações demonstram expectativas diferentes, porém complementares. Assim, as organizações esperam que os indivíduos no trabalho tenham um bom desempenho e cumpram com os seus deveres e suas responsabilidades, enquanto os indivíduos esperam que as organizações atendam suas necessidades e cumpram com o que foi acordado. Por isso, a socialização emerge como caminho estratégico para alinhar essas aspirações.

A partir das abordagens mencionadas anteriormente, pode compreender-se que o processo de socialização organizacional é relevante tanto para as organizações quan-

to para os profissionais, uma vez que atenua o nível de expectativas não atendida no momento de inserção de um novo membro na organização. Além disso, favorece os indivíduos, a partir do momento que os critérios de desempenho são claros e que auxiliam na adequação das tarefas e aprendizagem das normas, valores e práticas gerais da organização (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Apesar dessa compreensão positiva que vincula a socialização às organizações em geral, é importante recordar que, observando-se a socialização organizacional na realidade do setor público, foco deste trabalho, ela é marcada por nuances que lhe são singulares, sobretudo, quando comparado aos processos e dinâmicas da socialização organizacional desenvolvidas no setor privado. Moyson et al. (2018) afirmam que os gestores públicos de RH comumente se deparam com vários problemas na operacionalização da socialização organizacional no setor público.

Eles enfatizam que, devido às peculiaridades presentes nos processos de realização de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho típicos do contexto público, assim como as demais funções de GRH que possuem características específicas, o seu estudo merece atenção também especial, visto que esses aspetos vão gerar influências na socialização praticada. Além disso, ao abordar os determinantes, efeitos e fragilidades na operacionalização da socialização, mencionam que os níveis de motivação pré-entrada no serviço público tendem a diminuir após a entrada na organização, dependendo de vários fatores capazes de gerar impacto na motivação no contexto do serviço público.

Reconhecendo as especificidades do processo de socialização na realidade do setor público, Chao et al. (1992) afirmam ser fundamental para a sua melhor compreensão ter em atenção as dimensões institucionais que a moldam. A primeira dimensão envolve aspetos como apresentação das tarefas, papéis do trabalho, processo de grupo e atributos organizacionais. A segunda dimensão envolve proficiência do desempenho, pessoas, política, história, linguagem, objetivos e valores organizacionais. Seguindo essa perspectiva, autores como Borges & Albuquerque (2004) e Araújo et al. (2020) propõem para a avaliação da socialização a utilização de uma escala baseada em sete dimensões importantes denominada Inventário da Socialização Organizacional (ISO).

É de sublinhar que, por meio dessas dimensões aplicadas ao contexto público, é possível aferir os resultados da integração dos indivíduos nas organizações, considerando oito aspetos principais: (i) acesso à informação e conhecimento sobre o trabalho; (ii) competências e proatividade; (iii) integração com as pessoas; (iv) domínio da

linguagem do emprego; (v) qualificação profissional; (vi) objetivos e valores organizacionais; e (vii) linguagem e tradição. Assim, pode dizer-se que, em conjunto, esses aspetos salientam a ideia de que o indivíduo bem socializado em seus papéis apresenta maior rendimento pessoal, maior satisfação, um envolvimento mais expressivo com a sua carreira, maior adaptabilidade e um senso de identidade pessoal mais forte em comparação àquelas que são menos socializadas.

As organizações que privilegiam ações específicas e formas mais institucionalizadas no processo de socialização dos indivíduos, como explicitado por Jones (1986), estão associadas a uma maior expressão de satisfação e compromisso, além de uma menor intenção de desligamento da organização e uma maior redução de ansiedade. Dessa forma, Borges & Albuquerque (2004) argumentam que a proatividade dos indivíduos principiantes na organização, enquanto agentes ativos que buscam pessoas e locais de aprendizagem, pode operar como facilitadora do seu próprio ajustamento no contexto específico, sendo capazes também de influenciar os grupos e os resultados de desempenho alcançados.

Relativamente à terceira vertente, Bianchi et al. (2017) e Legge (1995) defendem que a estratégia pode ser uma aliada importante na promoção da socialização organizacional. Esse entendimento fundamenta-se na articulação entre a GERH e a visão comportamental e normativa no processo de gestão organizacional.

Como destacam Gratton & Truss (2003), a GERH deve responder às novas dinâmicas resultantes das transformações no cenário económico, social, cultural e político dentro da organização. Apoiando-se na conceção de que organizações buscam maximizar seus resultados e alcançar seus objetivos por meio de pessoas, Armstrong (2016) menciona que a integração na organização deve incorporar uma abordagem em que a gestão de pessoas se ocupa das maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são atingidos com os respetivos RH, através de estratégias, políticas e práticas integradas.

Assim consideradas, Andrade et al. (2016) e Lee (2023) sugerem que as estratégias de socialização podem melhorar os níveis de inserção organizacional, destacando que supervisão pode conduzir a programas eficazes de socialização organizacional e pode potenciar o desempenho nas organizações. Corroborando essa visão, Islam et al. (2022) afirmam que é importante ter um conhecimento dos recursos de capital social para um ajustamento efetivo dos recém-chegados.

Nessa perspetiva, as implicações práticas das táticas de socialização organizacional e os comportamentos de socialização dos recém-chegados podem produzir impac-

tos positivos no engajamento no trabalho e incentivam recursos de capital social no ambiente laboral. Biryukov (2022) é ainda mais incisivo ao afirmar que a mudança de abordagens na GERH requer a formação e desenvolvimento do potencial do pessoal. Portanto, ele propõe que a formação e o desenvolvimento de RH na gestão pública devem seguir uma abordagem multi-princípio e que o sucesso da implementação da política de pessoal deve ter como objetivo o desenvolvimento socioeconómico da organização.

Em suma, a partir do exposto, pode compreender-se que a socialização organizacional desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na manutenção de elevados níveis de engajamento dos novos funcionários (Xian et al. 2018). Isso se deve ao fato de que uma estratégia de socialização organizacional eficaz afeta positivamente a adaptação dos recém-chegados ao local de trabalho. Como implicações práticas, quando bem implementada, essa socialização gera impactos positivos nos resultados individuais, grupais e organizacionais.

3. METODOLOGIA

Neste trabalho empreendeu-se uma pesquisa de natureza básica ancorada na abordagem qualitativa, porque se pretendeu produzir informações aprofundadas e ilustrativas sobre a dinâmica que caracteriza o fenómeno da socialização organizacional na realidade da gestão pública. O estudo é de tipo descritivo das circunstâncias de aplicação da socialização organizacional e suas práticas no âmbito da GRH, e exploratório sobre como a integração dos funcionários tem sido encarada nas normativas do funcionalismo público moçambicano (Gerhardt & Silveira, 2009).

O processo de investigação apoiou-se numa revisão sistemática da literatura que comportou, essencialmente, a identificação, selecção, avaliação e sistematização de trabalhos focados e mais aprofundados no debate teórico e conceitual sobre a socialização organizacional e sua inserção no setor público. Trabalhos conduzidos utilizando esse procedimento importam porque auxiliam no esclarecimento de controvérsias sobre resultados de pesquisas, por se fundamentarem na abrangência de estudos de melhor qualidade sobre o assunto em estudo. Assim, eles permitem ampliar as contribuições teóricas do campo estudado e proporcionam sistematizações relevantes sobre o fenómeno, tornando-os passíveis de reprodução favorecendo desta feita, novas direcções de investigação e perspectivas de aprofundamento do conhecimento existente.

Os trabalhos que nortearam a revisão de literatura foram selecionados nas bases *Web of Science* e *Google Scholar*, a partir de três vertentes teóricas indicativas da relevância da socialização organizacional no âmbito da GRH: a primeira referente à integração, a segunda relativa a aprendizagem e a terceira e última alusiva à estratégia. As palavras-chave ou combinações de palavras e descritores empregadas para realizar as buscas específicas que possibilitaram uma quantidade de estudos mais significativos alinhados ao objectivo da pesquisa, foram: “socialização no setor público”; ou “socialização organizacional”; ou “integração no trabalho”; ou “adaptação no trabalho”; ou “estratégias de socialização”; e/ou “práticas de socialização nas organizações”.

Para a seleção dos textos foi utilizado como critério a criação de filtros, para se chegar aos artigos que trariam informações mais relevantes ao estudo. Excluiu-se inicialmente os artigos que, mesmo tratando da GRH, contudo, não se detiveram na discussão mais conceituais da socialização organizacional e pudessem atender ao objetivo e problemática de estudo. Já os selecionados foram incluídos utilizando-se como critério o uso de visões empíricas mais consolidadas sobre realidades de grupos, classes ou categorias profissionais, em relação às práticas de integração no trabalho. A seleção por idioma (literatura portuguesa e inglesa) foi utilizada como terceiro filtro, uma vez que remeteu ao entendimento da realidade das organizações em mais do que um idioma dominante.

Para a materialização da investigação, optou-se pelo método do estudo de caso único (Yin, 2001). Sua utilização se justifica por se compreender que o caso é peculiar e possui importância para a compreensão do fenómeno na realidade de um país em que as práticas de RH estratégicas são recentes e ainda estão em processo de estabelecimento ou consolidação. Igualmente, porque o processo de integração mereceu destaque na legislação sobre a GRH muito recentemente. Esse facto, possibilitou a recolha de informações e acessibilidade para o desenvolvimento da pesquisa.

A coleta e análise de dados foram realizadas de forma simultânea e em duas etapas. Na primeira etapa, levantaram-se documentos secundários sobre o caso estudado, especificamente, constituídos por legislação (abrangendo o período de 1975 até 2023), o que forneceu elementos indicativos das reformas administrativas introduzidas na administração pública em Moçambique. Na segunda etapa, os dados primários foram colectados nas falas dos entrevistados (onze funcionários do Ministério de Administração Estatal e Função Pública, MAEFP), caracterizaram-se como elementos de interpretação dos fatos que destacam as experiências decorrentes da implementação das práticas de socialização organizacional no setor público. Foram

selecionados por conveniência, uma vez que o MAEFP é o órgão central do Aparelho do Estado Moçambicano responsável pela implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas, ao nível das instituições nacionais. Optou-se por realizar entrevistas apenas aos funcionários afetos à Direção Nacional de Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Estado (DNGERHE) e ao Gabinete de Assessoria, considerando o escopo da investigação proposta, a especialidade de suas atribuições em matéria de RH e a racionalização de custos e tempo para sua efetivação. Além disso, os respondentes ocupam diferentes cargos e desempenham funções estratégicas de gestão (dois directores nacionais, quatro chefes de departamento central, três técnicos seniores, dois membros da comissão interministerial para a reforma do setor público), e possuem elevado nível de conhecimento e envolvimento com o fenómeno pesquisado. As escolhas dessas fontes fundamentaram-se na sua eficácia e adequação à questão e objetivo que orientaram a realização do estudo.

No que se refere à análise dos dados recolhidos, tanto nos documentos normativos quanto nas entrevistas efetuadas, foi adotada a técnica de análise de conteúdo aplicável para pesquisas de abordagem qualitativa (Bardin, 2016). Na primeira etapa, a análise de conteúdo efetuada começou pela constituição do *corpus* da análise, que se baseou na exploração dos significados e conceções incorporadas nas diferentes reformas institucionais realizadas no setor público em Moçambique.

Para o efeito, nessa etapa utilizaram-se como critérios, para a constituição do *corpus* da análise, sete marcos institucionais históricos identificados a partir da legislação (Independência Nacional, Estruturação da Administração Pública; Ajustamento Económico e Social; Reforma Constitucional; Estruturação de Normas da Função Pública; Modernização Administrativa; Desenvolvimento da Administração Pública). Através deles, foi possível codificar os elementos caracterizadores do funcionalismo público e dos respectivos modelos/processos/práticas implicados no manancial de instrumentos normativos que foram sendo aprovados no país durante o período de 1975 até 2023. Esses marcos destacam, tanto as metamorfoses registadas na área de RH quanto os processos e práticas de GRH conducentes a viabilização da *praxis* voltada à socialização dos funcionários.

A segunda etapa da realização do estudo compreendeu a análise dos dados coletados através das entrevistas. A análise de seu conteúdo iniciou com a constituição do *corpus* da análise respeitando a ordem das categorias identificadas previamente no ato revisão de literatura e corresponderam a: (i) acesso à informação e conhecimento sobre o trabalho; (ii) competências e proatividade; (iii) integração com as pessoas;

(iv) domínio da linguagem do emprego; (v) qualificação profissional; (vi) objetivos e valores organizacionais; e (vii) linguagem e tradição.

Com auxílio do *software* ATLAS.ti os trechos das falas dos respondentes da pesquisa foram codificados de acordo com os sentidos vinculados à compreensão do alcance dado às regras que indicam a adoção formal das práticas de socialização organizacional aprovadas pelo EGFAE em 2022. Assim, a análise ocupou-se em descobrir e constituir para cada uma das categorias conjuntos de significações e padrões que expressam a implementação de dispositivos normativos que configuram práticas de socialização organizacional no setor público moçambicano. Esse processo efetivou-se pela sistematização e agregação das principais representações e percepções extraídas das falas dos entrevistados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 As Transformações no Setor Público e Gestão Estratégica de Recursos Humanos em Moçambique

Inicialmente apresenta-se os resultados que mostram as normativas relacionadas ao estabelecimento da administração pública, sua evolução e transformações ocorridas ao longo do período abrangido pelo estudo. A abela 1 ilustra a disposição dos resultados da pesquisa a partir da identificação de sete grandes marcos institucionais históricos que evidenciam o carácter das mudanças implantadas desde 1975 até 2023 em Moçambique. Esses marcos permitem o reconhecimento das principais incidências normativas, sua descrição e caracterização no âmbito do funcionalismo público. As referidas normas permitem observar os processos e as práticas que foram sendo adotadas no período e compreender a GRH e a socialização que têm sido encaradas no setor público.

Tabela 1

Evolução Institucional do Setor Público e Inserção da Socialização na GRH

Marcos Históricos	Documentos Normativos Orientadores	Descrição/Caracterização do Funcionalismo Público	Modelos/Processos/ Práticas
Independência Nacional	1	Constituição da República Popular de Moçambique, (CRPM) promulgada em 25 de junho de 1975	Sistema político socialista
	2	Decreto n° 16/78, de 21 de Outubro	
	3	Decreto n° 4/81, de 10 de Junho	
	4	Lei n° 1/84, de 27 de abril	
Estruturação da Administração Pública	5	Lei n° 4/86, de 25 de julho	Regulamentação sobre relações jurídico-laborais
	6	Lei n° 8/85, de 14 de dezembro	
	7	Decreto n° 14/87, de 20 de maio	
Ajustamento Económico e Social	8	Programa de Reabilitação Económica – (PRE), de 1987	Princípios de liberalização do mercado
	9	Programa de Reabilitação Económica e Social – (PRES), de 1989	

A Socialização Organizacional na Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Setor Público Moçambicano

Tabela 1 (Cont.)

Marcos Históricos		Documentos Normativos Orientadores	Descrição/Caracterização do Funcionalismo Público	Modelos/Processos/ Práticas
Reforma Constitucional	10	Constituição da República de Moçambique, (CRM) promulgada em 2 de novembro de 1990	Reforma constitucional e aprovação do sistema político de democrático no país	Sistema político democrático
	11	Decreto nº 40/92, de 25 de novembro	Criação da função pessoal que visava garantir o estabelecimento de uma administração eficiente de RH	Sistema de GRH
Estruturação de Normas da Função Pública	12	Decreto nº 47/95, de 17 de outubro	Atualização do EGFAE e mudanças na GRH do Estado	Regime de pensões e subsídios
	13	Resolução nº 11/97, do Conselho Nacional da Função Pública de 29 de Julho	Aprova os modelos da folha de classificação anual dos funcionários do Estado	Processo de avaliação de desempenho dos funcionários
	14	Decreto nº 64/98, de 3 de 12 dezembro	Criação do sistema carreiras e remunerações no setor público	Regimes de enquadramento profissional
	15	Decreto Presidencial nº 5/2000, de 20 de março	Criação da comissão inter-ministerial para a reforma do sector público	Desenho do modelo de reforma administrativa
Modernização Administrativa	16	Diploma Ministerial nº 61/2000, de 5 de junho	Regulamentação sobre concursos nas carreiras de regime geral e específico da área comum do aparelho do Estado	Princípios para concursos e integração das carreiras
	17	Estratégia Global de Reforma do Setor Público (EGRSP, 2001-2011)	Reforma administrativa com enfoque na modernização do setor público e profissionalização dos RH do Estado	Critérios de qualificação de serviços, meritocracia e capacitação
	18	Diploma Ministerial nº 102/2008, de 29 de outubro	Aprova o regulamento interno da DNGRHE	Modelo de gestão estratégica de RH
	19	Lei nº 14/2009, de 17 de março	Aprovação da nomeação dos funcionários em regime de provimento provisório e carácter probatório	Sistema de carreira, desempenho, competências e resultados
	20	Decreto nº 62/2009, de 8 de setembro	Aprovação da nomeação dos funcionários em regime de provimento definitivo no quadro de pessoal	
	21	Decreto nº 55/2009, de 12 de outubro	Introdução do Sistema de gestão de desenvolvimento de administração pública	

Tabela 1 (Cont.)

Marcos Históricos	Documentos Normativos Orientadores	Descrição/Caracterização do Funcionalismo Público	Modelos/Processos/Práticas
Desenvolvimento da Administração Pública	22	Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública – (ERDAP, 2011-2025)	Implantação da ERDAP e fortalecimento da profissionalização de RH
	23	Lei nº 10/2017, de 1 de agosto	Revisão e aprovação do EGFAE
	24	Decreto nº 5/2018, de 26 de fevereiro	Regulamentação do estatuto dos funcionários públicos
	25	Lei nº 4/2022, de 11 de fevereiro	Emenda do EGFAE e introdução das normas sobre a indução no setor público
	26	Decreto nº 28/2022, de 17 de junho	Previsão de procedimentos de socialização no regulamento REGFAE e estabelecimento de sistema nacional de GERH do Estado
	27	Decreto nº 32/2023, de 8 de junho	Atualizações e ajustamentos pontuais das regras do REGFAE

Nota. Elaborado pelos autores com base na análise de documentos.

O descrito na tabela anterior permite assinalar os aspetos essenciais retratados nos documentos normativos seleccionados para a investigação, através dos quais foi possível encontrar conexões entre seus princípios, padrões e visões relacionadas com a socialização organizacional obtidas inicialmente no ato da revisão bibliográfica. No entanto, é importante destacar de acordo com os resultados no quadro que, desde as normas aprovadas no período subsequente à independência nacional até a introdução do modelo de socialização nos termos definidos no EGFAE em 2022, a GERH no setor público não fornecia as rotinas necessárias para auxiliar os recém-admitidos a compreender a missão, a visão, os valores, os objetivos e políticas organizacionais, de forma a ajustarem seus comportamentos e lidarem com a cultura organizacional.

Isso sugere que vários funcionários recém-admitidos e providos nos quadros de pessoal durante o período anterior, apesar de terem sido submetidos ao ritual pré-estabelecido para seu provimento, nenhum instrumento orientador foi aplicado para assegurar uma indução adequada comprometendo a aprendizagem dos funcionários. Esse entendimento foi sustentado nas falas dos Directores Nacionais do MEFP

respondentes da pesquisa, ao asseverarem que não existem registos indicativos de realização de processos de integração de funcionários no período anterior à aprovação do Decreto nº 32/2023, de 8 de Junho. Eles não foram submetidos a programas específicos de socialização estruturados que se pode considerar terem sido eficazes para promover a aprendizagem dos indivíduos nas principais vertentes institucionais como poderia ser desejado.

Nessa perspetiva, compreende-se que a inserção e valorização da socialização organizacional no setor público moçambicano devem, então, ser observadas considerando os marcos históricos institucionais que reflectiram eventos caracterizadores da estruturação da administração pública enquanto componente fundamental da construção do Estado independente iniciada em 1975. A Tabela 2 mostra resumidamente a linha do tempo que ilustra as diferentes reformas administrativas instituídas deste 1975 até a aprovação de normas sobre a socialização em 2022.

Tabela 2
Marcos de Reformas Institucionais no Sector Público Moçambicano, 1975–2023

Marco/Período	Ano
Independência Nacional	1975
Estruturação da Administração Pública	1978
Ajustamento Económico e Social	1987
Reforma Constitucional	1990
Estruturação de Normas da Função Pública	1992
Modernização Administrativa	2001
Desenvolvimento da Administração Pública	2012
Novo EGFAE e Socialização	2022

Nota. Elaborado pelos autores com base na análise de documentos.

Como evento importante que configura o primeiro marco institucional, tem-se a aprovação da primeira Constituição da República Popular de Moçambique (CRPM,

1975), que pôs fim ao regime de administração e exploração colonial português e instaurou a liberdade e soberania do país. Na CRPM foram arquitetadas as finalidades do novo Estado independente e estabelecidas as bases de funcionamento do primeiro governo composto originariamente por atores políticos moçambicanos.

Além disso, em termos funcionais, foi adotado um modelo de administração pública baseado nos princípios da burocracia e com uma orientação ideológica que privilegiava a implantação de um sistema socialista de inspiração marxista-leninista. O regime político do Estado fundamentava-se na existência de um partido único.

Influenciada por essa conjuntura, surge o segundo marco institucional caracterizado pela estruturação normativa da atuação do aparelho estatal, que possibilitou a partir de 1978 a aprovação de várias normas que viabilizaram a introdução de regulamentações atinentes às relações jurídico-laborais dos funcionários públicos e, mais adiante, em 1984, a realização de revisão pontual da constituição. Essa afluência de normas viria a possibilitar, a partir de 1986, o exercício dos cargos do Primeiro-Ministro e de Dirigentes da Província, juntamente com suas respectivas competências, remunerações e regalias, além de alterações à organização territorial do país passando a ser constituído por três escalões (central, províncias e distritos).

Especialmente na área de RH, as reformas realizadas favoreceram a aprovação, pela primeira vez em 1987, do estatuto específico destinado a reger aspetos como ocupação de cargos e exercício de funções, direitos, deveres, disciplina e responsabilização no contexto do setor público. Nesse período, passou a vigorar o primeiro EGFAE, cujos preceitos foram definidos no Decreto nº 14/87, de 20 de maio, sendo previstas regras específicas relativas a definição de direitos e deveres, ingresso no aparelho do Estado, recrutamento, integração em carreiras, promoção, procedimento disciplinar e outros aspectos.

O terceiro marco institucional importante tem a ver com as iniciativas de ajustamento introduzidas no sistema económico e político e se estabeleceu no contexto das crises fiscal e político-militares enfrentadas pelo país no limiar da década oitenta. Entre os anos 1987 e 1989 ocorreu a introdução do PRE e do PRES, respetivamente.

Esses instrumentos programáticos e orientadores da ação governativa estavam fundamentados nos princípios da economia de mercado e na concorrência. As regras implantadas sob seu amparo visaram colmatar as ineficiências e falhas decorrentes do modelo de Estado socialista até então em vigor. Na prática, as mudanças buscaram suplantat as limitações da política económica centralmente planificada que carac-

terizava o modelo anterior de administração, ao mesmo tempo que promoviam a inclusão de políticas sociais básicas na agenda prioritária do governo.

No ano de 1990, ocorreu o quarto marco institucional, e consequentemente a primeira reforma constitucional profunda. Foi aprovada a CRM em 1990, através da qual foram modificados princípios importantes da organização do Estado. Essa reforma instituiu um sistema económico que possibilitou implementação de um modelo de economia baseado na livre concorrência, bem como um sistema político assente na democracia pluripartidária.

Assim, em 1994, houve uma atualização do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, com o objetivo de responder às dinâmicas da nova realidade democrática, iniciada na época, conforme expressado no Decreto nº 47/95, de 17 de outubro. Basicamente, influenciada pelos desafios político-administrativos, essa atualização veio ressaltar na área de RH a operacionalização dos regimes de provimento provisório e probatório para os funcionários públicos.

Pode-se afirmar, que o quinto marco institucional com repercussões importantes na componente de RH em Moçambique teve início com a aprovação do Decreto Presidencial nº 5/2000, de 20 de março, que estabeleceu parâmetros para a apresentação de um modelo de proposta de reforma administrativa. Resultado dessa norma, em 2001 entrou em vigor a EGRSP, cuja implementação se estendeu até o ano 2011. Essa reforma concentrou-se na superação das fragilidades identificadas no diagnóstico realizado para mapear o funcionamento dos entes estatais e constrangimentos à oferta de um serviço público de qualidade, priorizando o atendimento às necessidades dos cidadãos utentes (CIRESP, 2001).

A necessidade de profissionalização dos RH do Estado, em resposta às forças da globalização, à competitividade, à sociedade da informação e do conhecimento, e à transformação digital, que passaram a afetar intensamente não apenas o setor privado, mas também o setor público no final da década de noventa e início dos anos de dois mil, tornou-se uma das prioridades da função pública.

Como resultado desse cenário, em 2007, surgiu a primeira iniciativa normativa destinada a implantar mudanças rumo a um modelo de GRH estratégico. Portanto, o papel dado a Direção Nacional da Função Pública (DNFP), criada no início da década de 1990, foi alterado, assim como suas atribuições. Passou a denominar-se de Direção Nacional de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado (DN-GERHE), integrando responsabilidades de coordenação e implantação de práticas de gestão estratégica voltadas para assegurar tanto a melhoria da atuação profissional

dos funcionários quanto a elevação da qualidade da prestação dos serviços pelos organismos públicos no país.

Sobre as ações da DNGERHE resultados do estudo evidenciam de acordo com a fala dos respondentes da pesquisa (Directores do MAEFP e membros da Comissão Interministerial de Reforma do Setor Público) que a introdução de práticas de GERH sustentadas nas concepções e padrões das reformas administrativas implantadas com base na EGRSP (2001-2011) em certa medida, promoveu mudanças com implicações diretas na melhoria da atuação da administração pública.

Na área de GRH foi implementado o e-SIP que é um sistema de gestão de informação do pessoal cujas vantagens principais envolvem o cadastro de todos os funcionários, a vinculação deste com o sistema electrónico de pagamento das remunerações, designado e-SISTAFE (Sistema de Administração Financeira do Estado), o que favoreceu o reconhecimento automatizado da afetação dos funcionários e melhoria na gestão das carreiras de forma integrada, informatizada e partilhada entre os diversos intervenientes. Entretanto, tais mudanças, em termos reais possuem pouca expressão no que concerne à implantação de um modelo de GERH que se afirma sólido em seus objetivos e consistente em seus princípios e ações.

A terminar, é importante evidenciar, que a essa conjuntura está igualmente implicado o sexto marco institucional focalizado na ERDAP (2011-2025). Os relatos dos técnicos do MAEFP respondentes da pesquisa, salientam o entendimento de que, com a implementação dessa reforma administrativa tem havido resultados significativos na elevação dos níveis de qualificação para o exercício da função pública, consubstanciados na compatibilização da formação, capacitação e aperfeiçoamento profissional, com os requisitos das funções, carreiras e categorias aplicáveis na administração pública.

4.2. A Inserção das Normas sobre a Socialização Organizacional

A postura de profissionalização do setor público moçambicano justificou em certa medida a inserção de normas sobre a socialização organizacional. Conforme Biryukov (2022) mostra em parte uma preocupação com a formação e capacitação dos indivíduos. Sob esse prisma, examinando algumas categorias analíticas investigadas (qualificação profissional e competências e proatividade), a afirmação do Director Nacional do MAEFP entrevistado na pesquisa mostra a constatação que associa as implicações positivas da ERDAP, cujas acções têm concorrido para promover o cres-

cimento da taxa de funcionários com formação, que era inferior a 5% no início da década de dois mil. Essa proporção de funcionários públicos com formação especializada cresceu alcançando atualmente cifras superiores a 35% de funcionários formados nos níveis médio técnico-profissional e superior.

Os resultados da implementação das estratégias mostram ganhos parciais em vários indicadores relacionados à GRH. No entanto, no caso da implementação da ERDAP (com aprovação de normas estruturantes em 2017, 2018 e 2021) embora tenha-se proposto, durante a sua vigência, a consolidar a profissionalização do setor público através de novas práticas de RH, exemplo das aprovadas na Lei nº 10/2017, de 1 de agosto, e no respetivo regulamento, o (Decreto nº 5/2018, 2018, de 26 de fevereiro), a socialização organizacional não mereceu nela qualquer destaque notável.

Acerca desse vazio normativo importante, os Chefes de Departamento do MAEFP respondentes da pesquisa, destacaram que a realidade do funcionamento dos entes estatais é caracterizada por processos e práticas de socialização nem sempre articuladas ou mesmo sistematizadas e orientadas pela visão estratégica de gestão. Essa constatação mostra que sua utilização prevaleceu informal desde 2012 até antes do ano de 2022, quando pela primeira vez um modelo foi institucionalizado. Por isso, pode-se afirmar que a prática de socialização dos funcionários e agentes do Estado recém-admitidos se baseou na improvisação fundada nas prioridades internas das instituições públicas.

Essas constatações permitem compreender que tais iniciativas ocorriam sem uma base padronizada e sem a observância de diretrizes específicas para a integração dos funcionários ao contrário do preconizado na literatura. Verifica-se, pois, que emergiram formas de atuação que assentam, na verdade, em diversas práticas de gestão de pessoas e não necessariamente na aplicação de mecanismos padronizados voltados para a socialização dos funcionários recém-admitidos para os quadros do Aparelho do Estado.

A necessidade de responder a dinâmica do funcionalismo público na área de RH, mostrou-se importante a atualização do EGFAE ocorrida com a aprovação da Lei nº 4/2022, de 11 de fevereiro, que expressa sem equívoco a inserção da socialização nas normas de gestão estratégica de RH. Essa lei introduz o modelo de indução, cuja operacionalização é realizada através de procedimentos de socialização dos funcionários recém-admitidos ou promovidos, que seguem os seguintes passos: (a) início do processo (deve ser iniciado imediatamente após a admissão ou promoção do funcionário); (b) intervenientes (superiores hierárquicos, colegas de trabalho, responsá-

veis pelos RH e outras pessoas designadas para apoiar o processo de socialização); e (c) métodos (a realização de programas de orientação, treinamentos específicos, reuniões de integração, atribuição de um mentor, entre outros).

Como pode ser entendido, essa legislação uniformiza os procedimentos a serem aplicados na administração pública, representando uma inovação significativa em relação ao período anterior desde a independência em 1975 até o ano de 2022. Essa tendência de valorização expressa da indução dos indivíduos se manteve mesmo com o REGFAE, que revisou o estatuto de 2022, estabelecendo um número máximo de dias de socialização, conforme o Decreto nº 32/2023, de 8 de junho, fixados em 45 dias.

Na perspectiva, pode-se afirmar como assinalado por Borges & Albuquerque (2004) e Araújo et al. (2020), que a valorização da indução passa a se preocupar com eventos importantes, da categoria analítica (linguagem do emprego). Assim, ela se prende com questões de reconhecimento da cultura organizacional por parte dos novos indivíduos integrados. Como destacado nas entrevistas aos Directores Nacionais do MAEFP, o setor público é caracterizado incidências históricas, políticas, educacionais, legais, regulatórias, sociais e económicas distintas que, portanto, moldam as práticas identitárias que lhe são próprias. Reconhecendo-se, que embora constituído por diferentes entes com suas subculturas, que geram também suas próprias identidades, contudo, busca-se com a socialização, reduzir tais diferenças potenciais e engendrar uma homogeneidade traduzida pelo domínio de práticas como o uso de vocabulário, protocolos, formalidades e outras de natureza administrativa.

Ainda nessa perspectiva, considerando-se a categoria analítica (objectivos e valores organizacionais) ao se enaltecer a valorização da socialização organizacional nos termos do Decreto nº 32/2023, de 8 de Junho, almeja-se que o setor público reflita internamente a cultura organizacional compartilhada do serviço público nacional. Dessa forma, os indivíduos recém-integrados nos quadros do Aparelho do Estado estariam como defendem Cooper-Thomas & Anderson (2006) potencialmente expostos à aprendizagem organizacional, mas também ao conjunto de valores e práticas compartilhadas bem assim às influências combinadas do contexto social e das relações interpessoais que modelam o comportamento e as atitudes no âmbito do trabalho.

Enfim, no que diz respeito à categoria analítica (acesso à informação e conhecimento sobre o trabalho) ambos se impõem no quadro do novo EGFAE como aspectos centrais da valorização da socialização. Como exposto por Bianchi et al. (2017), busca-se que eles possam reflectir as questões essenciais da rotina ligadas à adaptação dos novos funcionários no posto de trabalho influenciadas pelo domínio da tarefa

e clareza de papel. Conforme assinalado nas falas dos Chefes de Departamento do MAEFP, a indução dos indivíduos envolve o domínio das regras, políticas, valores de grupo e crenças predominantes na organização, condicionando a sua orientação e sobrevivência interna no trabalho.

Espera-se, assim que os eventos promovidos pelo conhecimento dessas condições no trabalho no sector público possam promover e ativar o seu comprometimento, expectativas e sentimentos de pertença das equipas nas quais os funcionários se acham inseridos. Nesse processo, práticas que reforçam o conhecimento (*feedback* regulares durante o período de integração, programas de *mentoring* formais, treinamentos, visitas a diferentes setores e *storytelling*) passem a ser frequentemente utilizadas, por se compreender que no âmbito da GERH do Estado, elas têm valor estratégico para favorecer o compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho, promovendo a integração e reforçando a socialização organizacional

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa teve como finalidade descrever a inserção da socialização organizacional nas práticas de GERH, atentando a sua trajetória histórica institucional no contexto do setor público moçambicano. A revisão bibliográfica efetuada, se baseou em três vertentes (indução, aprendizagem e estratégia) explicativas do conceito de socialização, que possibilitaram compreender que no geral ela interfere tanto no comportamento dos indivíduos recém-admitido quanto no sucesso das práticas de GRH nas quais estão respaldadas.

Por sua vez, o procedimento descritivo e exploratório do conjunto de documentos normativos seleccionados para a pesquisa, e complementado pelas opiniões obtidos nas entrevistas realizadas, permitiu assinalar na trajetória de construção e estruturação da administração pública eventos que dão corpo aos marcos que informam no geral as metamorfoses envolvidas nos modelos, processos e práticas de GRH no período entre 1975 e 2021.

Nas diversas matérias estruturantes dos processos de reformas pode-se destacar a implantação entre 1978 a 1987 de normas que basicamente, definiram direitos e estabeleceram regimes de provimento, formas de avaliação e de integração nas carreiras. Apesar de as aprovações dessas matérias terem-se revelado significativas para o alinhamento dos processos gerais implicados na GRH na função pública, o período

de 1992 a 1999 se caracterizou como fértil para a introdução de sistemas iniciais de gestão de funções, carreiras e avaliação de funcionários.

A partir dos resultados da pesquisa pode-se concluir que as diferentes revisões efetuadas aos EGFAE e seus respectivos regulamentos, que fundamentam tais processos, assim como o conjunto de reformas administrativas respaldadas na EGRSP implementada em 2001 com foco na profissionalização e melhoria da atuação da administração assim como da EDRAP implementada a partir de 2012, voltada a criação de políticas de desenvolvimento, permitem ressaltar que, do ponto de vista material, a adoção de práticas de RH progrediu com a aplicação de padrões de gestão promovidos pela EGRSP e pela ERDAP, com o objetivo de melhorar a capacidade administrativa do Estado e de suas instituições, através de desenvolvimento das pessoas.

No entanto, a componente de socialização organizacional não recebeu qualquer tratamento formal e padronização, em termos de procedimentos para aplicação pelos entes públicos nesse período. Desta forma, a socialização organizacional expressa nas normas referentes às práticas de GERH, adveio de uma implementação formal tardia ocorrida e viabilizada pela Lei nº 4/2022, de 11 de fevereiro. Seu conteúdo inovador entende-se estar de certo modo articulado com as concepções da literatura sobre a GERH, quanto ao uso da socialização, enquanto mecanismo de incentivo aos comportamentos de conformidade e comprometimento dos funcionários recém-admitidos, assegurando-se a melhoria de resultados na administração pública.

Dessa forma, os resultados corroboram a perspectiva que advoga a ocorrência de metamorfoses na GERH, destacando como suas práticas, atualmente, procuram abordar a relação entre a integração e o capital humano. Assim compreendidas, as vertentes de integração, aprendizagem e estratégia estão evidenciadas nas seguintes temáticas que servem de base para a socialização organizacional, nomeadamente: trabalho em equipa e participação, assimilação das diretrizes estatutárias do funcionalismo público e seu regulamento, ética e deontologia profissional, eficiência e capacitação, avaliação de desempenho, gestão por objetivos ou gestão por competências, alinhamento estratégico e outros aspetos correlatos.

Comentário importante de ser realizado sobre as limitações do estudo tem a ver com a validade do modelo das dimensões propostas para examinar outras realidades. Não obstante os cuidados metodológicos observados na condução da pesquisa, o fato das categorias analíticas terem sido seleccionadas previamente para servir propósi-

tos (contexto moçambicano, caso único do MAEFP) pode ter ocasionado a omissão de importantes aspetos de diferenças presentes no processo de socialização nos diferentes entes públicos nacionais. A despeito de tais limitações, todavia, as dimensões identificadas no estudo se mostraram ajustadas ao desenvolvimento da pesquisa ilustrando a adopção formal, ainda que tardia de normas específicas que regulam as práticas no país.

Pesquisas futuras sobre a realidade do sector público moçambicano devem destacar que efeitos têm sido produzidos pela introdução de processos e práticas de socialização organizacional na gestão de RH na administração pública, com vista a se aprofundar o conhecimento sobre suas implicações na melhoria do desempenho dos funcionários e qualidade da prestação dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

- Andrade, D. C. T. D., Ramos, H. R., Costa, D. M. D., & Oliveira, D. R. D. O. (2016). A socialização organizacional dos servidores de uma IFES: Em tempos de REUNI. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(1), 670–691. <https://doi.org/10.5892/ruvrd.v14i1.2510>
- Araújo, M. R. M. D., Oliveira-Silva, L. C., & Marques, E. C. (2020). Inventário de Socialização Organizacional: Estudo propositivo de nova estrutura fatorial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 922–930. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16997>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (6.^a ed.).
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1.^a ed.). Edições 70 - São Paulo.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *A construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento* (23.^a ed.). Vozes.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., Foroni, P. G., Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil, & Universidade de São Paulo, Brazil. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

- Biryukov, A. E. (2022). Strategizing human resources potential in the public administration system. *Ekonomika I Upravlenie: Problemy, Resheniya*, 12/2(132), 21–31. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.12.02.003>
- Borges, L. D. O., & Albuquerque, F. D. (2004). *Socialização organizacional. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2, 351–384.
- CIRESP. (2001). *Estratégia Global da Reforma do Sector Público*. Maputo: Imprensa Nacional de Mocambique.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619–636. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492–516. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>
- CRPM. (1975). Constituição da República Popular de Moçambique. *Boletim da República*. I(1).
- Dalacosta, R., Coltre, S. M., & Gervasoni, F. P. (2020). A integração de novos colaboradores para a socialização organizacional: O caso do sistema Cresol Baser. *Brazilian Journal of Business*, 2(2), 1401–1419. <https://doi.org/10.34140/bjbv2n2-036>
- Dias, G. M. R. S. (2014). *Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações* [Dissertação]. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Durkheim, E. (1955). *Sociologia e Educação* (4.^a ed.). Edições Melhoramentos.
- Genari, D., Ibrahim, C. V. D., & Ibrahim, G. F. (2017). A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: Um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. *HOLOS*, 5, 313–328. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5153>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1.^a ed.). Porto Alegre: Editora da UFRGS

- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 74–86. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954760>
- Islam, A., Ajmal, M., & Butt, M. (2022). Improving newcomer's work engagement: Role of organizational socialization tactics with serial mediation. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.56536/ijmres.v12i2.185>
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer's adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.5465/256188>
- Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: The role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87–106. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12120>
- Laurini, M. M., & Santos, A. S. dos. (2021). *Socialização organizacional: Proposta e perspectivas para uma instituição de ensino superior privada*. [Dissertação]. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230180>
- Lee, A. S. (2023). A proposed research agenda concerning supervisor training for newcomer organizational socialization. *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 487–506. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2021-0082>
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management*. Macmillan Education UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9>
- Lewicki, R. J. (1981). Organizational seduction: Building commitment to organizations. *Organizational Dynamics*, 10(2), 5–21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90029-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90029-2)
- Mornata, C., & Cassar, I. (2018). The role of insiders and organizational support in the learning process of newcomers during organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 562–575. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2017-0045>

- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173–183. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173>
- Moscovici, F. (2018). *Equipes dão certo: A multiplicação do talento humano*. 9ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van De Walle, S. (2018). Organizational socialization in public administration research: a systematic review and directions for future research. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 610–627. <https://doi.org/10.1177/0275074017696160>
- Oliveira, E. S. D., & Barreto, D. A. B. (2021). A dimensão da socialização profissional dos saberes docentes: Experiências significativas para a docência. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade - REED*, 2(6), 1–15. <https://doi.org/10.22481/reed.v2i6.8854>
- Reatto, D., & Brunstein, J. (2020). Socialização organizacional no setor público: Ações e percepções de novatos e experientes. *Revista de Administração da UFSM*, 13, 1314–1331. <https://doi.org/10.5902/1983465929600>
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Ohio State University*, 12(2), 278–287.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>
- Schein, E. H. (1968). *Organizational socialization and the profession of management*, 1.^a ed., v. 30. MIT Press.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29–47. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76–94. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157357>

- Tavares-Silva, T., Dias, P., & Valente, J. A. (2014). Os suportes de uma comunidade virtual de aprendizagem: Uma experiência do Governo do Estado de São Paulo, Brasil. *Revista do Serviço Público*, 64(2), 223–247. <https://doi.org/10.21874/rsp.v64i2.122>
- Van Maanen, C., & Terpstra, C. (1989). Comparison of a liquid-phase blocking sandwich ELISA and a serum neutralization test to evaluate immunity in potency tests of foot-and-mouth disease vaccines. *Journal of Immunological Methods*, 124(1), 111–119. [https://doi.org/10.1016/0022-1759\(89\)90192-0](https://doi.org/10.1016/0022-1759(89)90192-0)
- Vieira, D. A. D. A., Lima, T. C. B. D., Rodrigues, A. L., & Araujo, R. D. A. (2023). Socialização organizacional: Uma análise a partir das redes sociais de uma instituição pública municipal. *Interações: Sociedade e as novas modernidades*, 45, 87–115. <https://doi.org/10.31211/interacoes.n45.2023.a4>
- Xian, T., Xiao, L., Zheng, G., Lin, J., Chen, B., & Chen, D. (2018). *The impacts of organizational socialization strategy and proactive behaviors on the adaption of newcomers*. 71, 317–324. <https://doi.org/10.2991/emle-18.2018.58>