



**UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

**Análise dos desafios na implementação das políticas de provisão de Recursos Humanos pós  
pandemia da COVID-19: Caso do Departamento de Recursos Humanos (DRH) do  
Ministério da Saúde (MISAU)**

**MONOGRAFIA**

Maputo, Novembro de 2023



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

**Análise dos desafios na implementação das políticas de provisão de Recursos Humanos pós  
pandemia da COVID-19: Caso do Departamento de Recursos Humanos (DRH) do  
Ministério da Saúde (MISAU)**

Florentina Almirante Vilanculos

**Supervisor:** Prof. Dr. Octávio Zimbico

Monografia apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, na vertente de Psicologia das Organizações.

Maputo, Setembro de 2024

## Declaração de originalidade

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos parciais para obtenção de grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo curso de Licenciatura em Psicologia, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação, da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso: \_\_\_\_\_

(dr. Rui João)

Presidente do Júri: \_\_\_\_\_

Oponente: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in black ink on a light yellow background. The signature reads "Octávio José Zimbico" in a cursive script.

Supervisor: \_\_\_\_\_

(Prof. Dr. Octávio Zimbico)

Maputo, Setembro de 2024

## **Declaração de Honra**

Eu, Florentina Almirante Vilanculos, declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia, vertente da Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição, para a obtenção de qualquer grau. O mesmo é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

---

Maputo, Novembro de 2023

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho aos meus pais, Almirante Tene Vilanculos e Maria Eugenia Munguambe Vilanculos, a minha filha Filsan, e o meu marido Félix pelo apoio incondicional e servirem de motivação e inspiração para que eu fosse resiliente em todas circunstâncias da vida académica.*

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus em Primeiro lugar, pois, sem ele eu não teria capacidade para desenvolver este trabalho, assim como de frequentar e concluir a licenciatura.

Aos meus pais, Almirante Tene Vilanculos e Maria Eugenia Munguambe Vilanculos, e a todos meus irmãos, sem exceção, pelo apoio e companheirismo em todas frentes.

Ao meu companheiro, amigo, marido, Félix Frederico Macamo, meu muito obrigado pelo apoio e companheirismo incondicional durante o percurso académico.

A minha filha Filsan, pois, sem você não teria força suficiente para trilhar esse caminho; a sua existência fez de mim uma mulher firme e corajosa.

Ao meu supervisor, Doutor Octávio Zimbico, que me guiou durante toda trajetória do trabalho de conclusão de curso, agradeço pela dedicação e tempo despendido em meu auxílio na realização da pesquisa.

Os meus sinceros profundos agradecimentos a todos docentes desta instituição de ensino, que com os seus ensinamentos tornaram a minha formação académica possível, aos meus colegas do curso, em especial, Marta Jaime Chichava, Hauambo Jala e a Palmira Zucula pelo companheirismo e colaboração durante a formação, que assim como eu enxeram uma difícil etapa da vida académica.

Khanimambo!

## **Glossário**

<i>Endomarketing</i>	Refere-se a práticas de marketing voltadas ao público interno.
<i>E-recruitment</i>	Práticas de recrutamento baseadas em recursos electrónicos.
<i>LinkedIn</i>	Rede social profissional que conecta profissionais, empresas e recrutadores.
<i>Outsourcing</i>	Processo de terceirização de funções, tarefas ou negócios.
<i>Status</i>	Refere-se ao estado, ou condição actual de algo ou alguém.
<i>Teams</i>	Plataforma de comunicação e colaboração da Microsoft.
<i>Teletrabalho</i>	Forma de trabalho em que os profissional realizam fora do local de trabalho convencional.
<i>Turnover</i>	Refere-se a taxa de rotatividade de funcionários de uma empresa.
<i>Zoom</i>	Plataforma de videoconferência e comunicação online que permite realização de reuniões e conferências online.

## **Listas de Abreviaturas, Acrónimos, Siglas**

### **1. Abreviaturas**

**d.c**                      Depois de Cristo.

### **2. Acrónimos**

**EGFAE**                      Estatuto Geral de Funcionários e Agentes do Estado.

**COVID-19**                      *Coronavirus Disease 2019.*

**MISAU**                      Ministério da Saúde.

**TIC's**                      Tecnologias de Informação e Comunicação.

### **3. Siglas**

**DRH**                      Departamento de Recursos Humanos.

**GHR**                      Gestão de Recursos Humanos.

**HST**                      Higiene e Segurança no Trabalho.

**LT**                      Lei de Trabalho.

**RH**                      Recursos Humanos.

**SI**                      Sistemas de Informação.



## **Lista de figura e tabela**

**Figura 1:** Vista do Ministério da Saúde ..... 19

**Tabela 1:** Distribuição da população no Ministério da Saúde ..... 20

## **Resumo**

Esta pesquisa foi realizada no Ministério da Saúde de Moçambique e teve como principal objectivo, analisar os desafios enfrentados na implementação das políticas de provisão de Recursos Humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento de Recursos Humanos desse Ministério. Para a sua prossecução, recorreu-se abordagem de pesquisa qualitativa, através do uso da entrevista, do tipo semi-estruturada, dirigida a um total de treze (13) participantes, seleccionados através da amostragem por conveniência, sendo que os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Quanto aos resultados, na identificação dos desafios enfrentados nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no DRH do Ministério da Saúde, destacou-se a alta demanda por profissionais, necessidade de adaptação a novos regimes laborais, impacto na saúde mental e emocional dos funcionários. Sobre as dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19, os resultados apontam para a falta de material devido a contenção de despesas, exiguidade de fundos para absorver e outros factores estruturais, e procura de mão-de-obra para garantir a funcionalidade das unidades sanitárias. Nas estratégias específicas implementadas pelo DRH do Ministério da Saúde para enfrentar os desafios identificados nas políticas de provisão de recursos humanos após a pandemia da COVID-19, houve contratação temporária de profissionais para preencher lacunas críticas, implementação de regimes de trabalho flexíveis para acomodar as condições pós-pandemia, e investimento em treinamento para lidar com a sobrecarga e melhoria da qualidade dos serviços.

**Palavras-chave:** desafios, políticas de provisão de RH, pandemia.

## **Abstract**

This research was conducted at the Ministry of Health of Mozambique and aimed to analyze the challenges faced in COVID-19 post-pandemic Human Resources provision policies implementation within the Department of Human Resources of this Ministry. To achieve this, a qualitative research approach was employed, using semi-structured interviews, with a total of thirteen (13) participants selected through convenience sampling. Data was analyzed using content analysis techniques. Regarding the results, in identifying the challenges faced in post-COVID-19 Human Resources provision policies at the Ministry of Health's Human Resources Department (HRD), high demand for professionals, the need to adapt to new labor regimes, and the impact on employees' mental and emotional health were highlighted. As for the difficulties encountered in post-COVID-19 Human Resources provision policies at the HRD of the Ministry of Health, the results point to a lack of supplies due to cost containment and failed companies, scarcity of funds for recruitment, and other structural factors as the main obstacles. Specific strategies implemented by the HRD of the Ministry of Health to address the identified challenges in post-pandemic Human Resources provision policies included temporary hiring of professionals to fill critical gaps, the implementation of flexible work arrangements to accommodate post-pandemic conditions, and investment in training to handle the workload and improve service quality.

**Keywords:** challenges, HR provision policies, pandemic.

## Índice

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Contextualização .....	1
1.2. Problema de pesquisa.....	3
1.3. Objectivos da pesquisa.....	4
1.3.1. Objectivo geral .....	4
1.3.2. Objectivos específicos .....	4
1.4. Perguntas de pesquisa .....	4
1.5. Justificativa .....	5
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA .....	7
2.1. Conceptualização .....	7
2.2. Políticas de Recursos Humanos .....	8
2.2.1. Políticas de provisão de Recursos Humanos .....	9
2.2.1.1. Políticas de provisão no EGFAE .....	9
2.2.1.2. Políticas de Provisão na Lei do Trabalho .....	10
2.3. Recrutamento e Selecção .....	10
2.3.1. Recrutamento Interno.....	11
2.3.2. Recrutamento Externo .....	12
2.3.2.1. Anúncios em Jornais ou Revistas .....	13
2.3.2.3. Cartazes com anúncios.....	13
2.3.2.4. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários .....	13
2.3.2.5. Consulta de base de dados .....	14
2.3.2.6. Candidaturas espontâneas .....	14
2.3.3. Recrutamento Misto.....	14
2.3.3.1. E-Recruitment (Recrutamento On-line).....	15
2.4. Selecção de pessoal como um processo de decisão .....	16
2.5. Desafios Causados pela COVID-19 na GRH .....	17
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....	18
3.1. Descrição do local em estudo .....	18

3.2. Tipo de pesquisa .....	19
3.3. Amostra ou população do estudo.....	20
3.4. Técnica de Recolha e Análise de dados.....	21
3.5. Questões éticas.....	23
3.6. Limitações da pesquisa .....	23
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS .....	24
4.1. Apresentação de dados.....	24
4.1. Desafios enfrentados nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento de Recursos Humanos no Ministério da Saúde.....	24
4.2. Dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento de Recursos Humanos no Ministério da Saúde.....	29
4.3. Estratégias adoptadas na mitigação das dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento de Recursos Humanos no Ministério da Saúde .....	35
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	38
5.1. Conclusões .....	38
5.2. Recomendações.....	39
Referências Bibliográficas .....	41
Apêndice I: Guião de entrevista.....	45
Anexo I: Credencial .....	47

# **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

## **1.1. Contextualização**

Nossas vidas são perpassadas por organizações, desde que nascemos e ao longo de nossa existência dependemos em grande parte dos serviços oferecidos por elas, como Escolas, Bancos, Hospitais, locais de lazer, para que possamos nos desenvolver enquanto pessoas e conquistar objectivos com menor custo de conflito, tempo e esforço, a partir da sinergia do trabalho coordenado de várias pessoas (Chiavenato, 2009).

Segundo Robbins e Judge (2018), no segmento das organizações, existe a Gestão dos Recursos Humanos (GRH), que é uma prática que surgiu com o desenvolvimento de actividades organizacionais ao longo da evolução das sociedades humanas e a sua ascensão começou a verificar-se no trabalho manufactureiro nos anos 1600 a 1700 d.c na produção de bens e serviços em pequenos grupos de trabalhadores.

Esta é um dos segmentos da administração de empresas, que, por meio de metodologias administrativas especializadas, busca planejar, organizar, liderar e controlar o emprego das pessoas nas organizações, com o intuito de atingir os objectivos organizacionais, assim como, satisfazer as necessidades e aspirações das pessoas envolvidas, onde, sua missão é fazer com que a organização e o colaborador alcancem os seus objectivos e mantenham uma relação de trabalho dicotomicamente vantajosa (Chiavenato, 2004).

De acordo com Castro, et al, (2020), a crise provocada pelo coronavírus (COVID-19) afectou de forma sistemática a mobilidade social, a gestão, a planificação e as operações organizacionais, com impactos importantes nos empregos e na sustentabilidade económica e social. Provocou, igualmente, efeitos significativos no mundo laboral, quer, em termos de aumento do teletrabalho, quer ainda em termos de desemprego (Silva, Marques & Pinho, 2020).

A pandemia da COVID-19 representou uma crise global sem precedentes, impactando profundamente diversos sectores, incluindo a área da saúde. Em todo o mundo, sistemas de saúde e, mais especificamente, área de Recursos Humanos (RH) enfrentaram desafios significativos que exigem uma análise aprofundada. Como referenciado por Fouad (2021), a

pandemia destacou a importância crítica dos RH em saúde, revelando vulnerabilidades, demandas extraordinárias e a necessidade de adaptação a novos contextos de trabalho.

À medida que os sistemas de saúde continuavam a responder à pandemia e se preparavam para uma realidade pós-pandemia, os desafios na provisão dos RH se tornaram cada vez mais evidentes. A necessidade de profissionais de saúde, especialmente nas áreas de atendimento directo e suporte logístico, aumentou exponencialmente. Essa demanda excessiva por RH no sector de saúde foi enfatizada por George e Mehra (2020), ao considerarem que pandemia gerou uma pressão sem precedentes sobre os sistemas de saúde, tornando a provisão de RH um dos principais desafios.

De acordo com Semaan (2021), as dificuldades financeiras e logísticas constituíram um obstáculo persistente na gestão de RH pós-pandemia. A escassez de fundos, a contenção de despesas e a falta de material necessário para a prestação de serviços adequados representaram desafios substanciais a ser enfrentados.

Diante desse cenário complexo, surge a motivação para a realização desta pesquisa, tendo como local, o Ministério da Saúde de Moçambique (MISAU), subordinada ao tema “Análise dos desafios na implementação das políticas de provisão de Recursos Humanos pós pandemia da COVID-19: Caso do Departamento de Recursos Humanos (DRH) do Ministério da Saúde (MISAU)”.

Em termos de estrutura, esta apresenta cinco capítulos, onde o primeiro é constituído introdução, onde faz-se menção a contextualização, formulação do problema, aos objectivos da pesquisa, as perguntas de pesquisa e a justificativa; o segundo capítulo compreende a revisão da literatura sobre as variáveis do estudo, assim como os conceitos que sustentam o mesmo; o terceiro compreende a parte metodológica da pesquisa, nesta faz-se a descrição do local de estudo, abordagem metodológica usada na pesquisa, a amostragem, técnicas de recolha e análise de dados, questões éticas e limitações do estudo; o quarto capítulo cinge-se na apresentação e discussão dos dados; o quinto e último apresenta as conclusões e recomendações.

## **1.2. Problema de pesquisa**

O impacto do vírus que criou a realidade do novo normal exigiu uma transformação radical na maneira como as pessoas interagem e operam dentro do local de trabalho (Griffin & Denholm, 2020). Embora muitas organizações tenham sido forçadas a fechar ou reduzir severamente as operações, algumas organizações continuaram a operar, mas num cenário de mudança e novos processos e práticas influenciadas pelo distanciamento social e padrões de trabalho alterados (Leidner, 2020).

Segundo Carroll e Conboy (2020), muitas organizações foram forçadas a adotar novas formas de trabalho a partir de controlo remoto, usando novos sistemas digitais de comunicação para repensar completamente os modelos de negócios e se adaptarem às realidades do ambiente da COVID-19. Os termos “Zoom” e “Teams” foram incorporados ao quotidiano organizacional e pessoal para realizar reuniões. Esta transformação foi possibilitada pela rápida difusão da Tecnologia de Sistemas de Informação (SI) e infra-estruturas baseadas em nuvem que têm permitido que as pessoas mantenham a interacção, ao mesmo tempo que aderem a novas normas de distância social e auto-isolamento (Kodama, 2020).

A nível dos recursos humanos, as organizações enfrentaram mudanças diversas, em todos os níveis, em particular na questão da provisão de recursos humanos. De acordo com Silva, Marques e Pinho (2020), os processos de planificação, recrutamento e selecção do pessoal viram-se desgastados com a eclosão da pandemia da COVID-19; as organizações enfrentaram um conjunto de desafios inerentes a entrada de pessoas, mediante a situação sanitária no geral, assim como os protocolos inerentes as mesmas.

Com base nos aspectos arrolados relativos ao cenário da COVID-19 nas organizações, em particular no RH, e sua influência nas políticas de provisão de recursos humanos, surge a necessidade de efectuar um estudo a nível do MISAU, de modo a aprofundar-se sobre os desafios enfrentados por esta organizações no âmbito da planificação e os processos de entrada dos funcionários pós pandemia da COVID-19, levantando-se a seguinte questão de partida:



*Quais foram os desafios enfrentados na implementação das políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento de Recursos Humanos do Ministério de Saúde?*

### **1.3. Objectivos da pesquisa**

O presente trabalho foi orientado por um objectivo geral e três objectivos específicos, em função dos quais foram levantadas as perguntas de pesquisa.

#### **1.3.1. Objectivo geral**

Conhecer os desafios enfrentados nas políticas de provisão de Recursos Humanos pós pandemia no Departamento de Recursos Humanos no Ministério da Saúde.

#### **1.3.2. Objectivos específicos**

- Identificar os desafios enfrentados nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no DRH do Ministério da Saúde;
- Mapear as dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de Recursos Humanos pós pandemia da COVID-19 no DRH Ministério da Saúde;
- Explicar as estratégias usadas para mitigar as dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de Recursos Humanos pós pandemia da COVID-19 no DRH Ministério da Saúde.

### **1.4. Perguntas de pesquisa**

- Quais são os desafios enfrentados nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no DRH no Ministério da Saúde?
- Que dificuldades são enfrentadas nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no DRH no Ministério da Saúde?

- Que estratégias são adoptadas para mitigar as dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no DRH no Ministério da Saúde?

### **1.5. Justificativa**

A pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo no sector da saúde em todo o mundo, incluindo Moçambique. O país enfrentou um aumento na demanda por serviços de saúde, o que exigiu um esforço extraordinário da força de trabalho do sector; diante disso, a gestão eficaz de recursos humanos na área da saúde mostrou-se fundamental para garantir a prestação de cuidados de qualidade e a resposta a crises; através disso, a análise dos desafios pós-pandemia mostrou-se crucial para aprender com as experiências e melhorar a resiliência do sistema de saúde no futuro.

A relevância do estudo desta temática surge mediante a visualização do leque de desafios enfrentados por organizações de diferentes segmentos, no que concerne a gestão de pessoas, especificamente a nível de provisão de RH após a eclosão da pandemia da COVID-19. A escolha do MISAU decorre, em primeiro, da área em que esta organização opera, segundo, pela magnitude da mesma, e em terceiro, pela necessidade que a mesma apresentou de recrutar mais profissionais aquando da vivência da pandemia.

A pesquisa nesse tema permitirá à pesquisadora aprofundar seus conhecimentos sobre a gestão de RH em saúde, adquirindo habilidades analíticas e de pesquisa. Além disso, a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento de soluções práticas para os desafios identificados.

A nível do MISAU, a pesquisa permitirá a análise dos desafios enfrentados na provisão de RH pós-pandemia, assim como os mecanismos fundamentais para aprimorar suas políticas e práticas de RH, fortalecendo assim a capacidade de resposta a futuras crises de saúde.

A pesquisa contribuirá para a ciência, fornecendo conhecimentos valiosos sobre a gestão de RH em saúde após uma pandemia. Isso poderá ser aplicado em um contexto global, ajudando outros

países a enfrentar desafios semelhantes. Ademais, poderá servir como base para futuros estudos acadêmicos e práticos.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo efectua-se a revisão de literatura, que se foca nas principais variáveis do estudo, desafios pós-pandemia da COVID-19 e políticas de provisão de Recursos Humanos. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a revisão de literatura é a etapa do trabalho em que se reúne as fontes da pesquisa que vão fornecer o suporte teórico do problema a ser investigado.

### **2.1. Conceptualização**

#### **2.1.1. Políticas de RH**

Segundo Chiavenato (2004), as políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com objectivos desenhados, sendo que, constituem uma orientação administrativa para impedir que as pessoas desempenhem funções indesejadas ou coloquem em risco o sucesso de suas funções específicas.

Assim, as políticas de recursos humanos se referem as maneiras pelas quais a organização pretende lidar com os seus membros e por intermédios deles atingir os objectivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objectivos individuais (Chiavenato, 2004).

Mediante os conceitos, define-se políticas de recursos humanos como directrizes que orientam a organização a lidar com os colaboradores, bem como nas tarefas dos mesmos, estando alinhados com os objectivos e missão da organização, variando conforme a cultura organizacional, e influenciando no crescimento e desenvolvimento da organização.

#### **2.1.2. Políticas de Provisão de Recursos Humanos**

A Política de Provisão de Recursos Humanos é definida como um componente essencial da gestão de recursos humanos que visa alinhar as práticas de recrutamento, selecção e contratação de pessoal com os objectivos estratégicos da organização, garantindo que a empresa tenha as competências necessárias para seu sucesso (Dutra, 2016).

De acordo com Carvalho e Nascimento (2010), política de provisão de recursos humanos é um conjunto de decisões e acções estratégicas tomadas pela organização para recrutar, seleccionar, contratar e desenvolver seu pessoal, visando atender às demandas presentes e futuras da empresa de maneira eficaz e eficiente.

Com base nas definições apresentadas, pode-se entender que a Política de Provisão de Recursos Humanos desempenha um papel crucial na gestão de uma organização. Ela serve como um elo estratégico entre a aquisição de talentos e os objectivos da empresa, garantindo que a empresa tenha as competências necessárias para alcançar o sucesso a curto e longo prazo.

### **2.1.3. COVID-19**

Segundo Fauci (2020) a COVID-19 é uma doença respiratória causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2), que se espalhou globalmente, levando a uma pandemia. Ela pode variar de infecções assintomáticas a casos graves, afectando sistemas de saúde e economias em todo o mundo.

Na concepção de Ghebreyesus (2020), COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que afecta os pulmões e o sistema respiratório, variando de sintomas leves a graves, e que se espalhou globalmente, resultando em uma pandemia com impactos significativos na saúde pública e economia global.

Com base nas definições fornecidas podemos entender que a COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que tem impactos abrangentes em nível global. Ambas destacam a capacidade do vírus de se espalhar amplamente, resultando em uma pandemia que afecta não apenas a saúde pública, mas também as economias em todo o mundo.

## **2.2. Políticas de Recursos Humanos**

Segundo Borcate (2008) as políticas são formuladas, em geral de forma ampla e proporcionam as linhas gerais para orientar as decisões mais importantes e a formulação dos objectivos sectoriais e das normas.

Os autores Carvalho e Nascimento (1999) citam os propósitos das políticas de recursos humanos:

- Estabelecer programas e incentivos que objectivem a manutenção do colaborador na empresa por mais tempo, diminuindo consideravelmente os custos com a administração de empregados;
- Proporcionar maior e melhor flexibilização em matéria de recrutar, seleccionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa;
- Adequar a administração de cargos e salários á dinâmica do mercado de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2009), cada organização desenvolve a política de RH mais adequada à sua filosofia e suas necessidades, e a rigor, uma política de RH deve abranger o que a organização pretende acerca de determinados aspectos, como a provisão de recursos humanos.

### **2.2.1. Políticas de provisão de Recursos Humanos**

Segundo Borcate (2008) as políticas de provisão estão relacionadas com as actividades de pesquisa de mercado, recrutamento e selecção de pessoas e integração ao ambiente organizacional.

#### **2.2.1.1. Políticas de provisão no EGFAE**

A presente política encontra-se contemplada no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado conforme os seguintes artigos:

- **Artigo 21, número 1:** Os órgãos e instituições do Estado podem celebrar contratos por tempo determinado, com regime próprio e com dispensa dos requisitos das alíneas e) e f) do artigo 13 do EGFAE;
- **Artigo 35, número 1:** O ingresso no aparelho do Estado faz-se no nível mais baixo da respectiva carreira por concurso, salvo as excepções definidas por regulamento;
- **Artigo 39, número 1:** No processo de recrutamento, selecção, classificação ou graduação dos candidatos devem ser observados os seguintes princípios:
  - a) Liberdade de candidatura, no caso de ingresso ou de mudança de carreira profissional;

- b) Divulgação prévia dos métodos de selecção a utilizar e do programa de provas;
- c) Objectividade no método e critérios de avaliação;
- d) Igualdade de tratamento;
- e) Neutralidade na composição do Júri;
- f) Direito a reclamação e recurso;
- g) Gratuidade do concurso.

#### **2.2.1.2. Políticas de Provisão na Lei do Trabalho**

A presente política encontra-se contemplada na LT (Lei 23/2007 de 1 Agosto) conforme o artigo 239 que faz referencia ao serviço público de emprego, dizendo o seguinte: *“Para execução das medidas de política de emprego, o Estado desenvolve as suas actividades nos domínios da organização do mercado de emprego, com vista à colocação dos trabalhadores em postos de trabalho adequados à sua qualificação profissional e às demandas dos empregadores, através dos estudos da evolução dos programas de emprego, informação, orientação e formação profissional e do funcionamento de serviços públicos e gratuitos de colocação”*.

#### **2.3. Recrutamento e Selecção**

O processo de recrutamento e selecção é fundamental para o bom desempenho da organização, a alta competição entre as empresas e a pressão pela mudança e adequação constante para acompanhar o mercado. Na perspectiva de Aires (2007), o recrutamento é um conjunto de actividades definidas para tornar disponível o número de candidatos, diversidade de concorrentes e a qualidade de pessoas necessárias para dar continuidade ao trabalho de uma organização e neste caso do sistema.

Santos (1973) define selecção como um processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional. São especificadas a esse subsistema as entrevistas, busca de perfis profissiográfico, recrutamento externo e

interno, selecção de pessoal, técnicas vivenciais, técnicas de personalidade e testes psicométricos.

Estruturado o conceito de recrutamento, é necessário ter em conta o procedimento a seguir para o processo ser bem-sucedido. Iniciando com os objectivos do recrutador, subjacente ao processo de GRH, Rocha (2006), refere que o recrutamento pressupõe atingir diversos propósitos, nomeadamente, atrair um número suficiente de candidatos competentes que possibilite o correcto funcionamento do processo de selecção, relacionar o recrutamento com a rotação, promoção e despedimento de pessoal, gerir o número suficiente de pessoas qualificadas para os postos de trabalho com o mínimo de custos possível, tornar o processo mais eficiente a nível individual e organizacional a curto, médio e longo prazo, de modo a que cada um utilize de forma adequada as suas aptidões, formação, competências e motivação, reduzir a possibilidade de abandono por parte dos candidatos recrutados, cumprir a legislação em vigor e por fim, avaliar a eficácia das técnicas de recrutamento utilizadas.

Uma vez definidos os principais objectivos do recrutador nos processos de recrutamento, tem de se escolher o tipo de recrutamento que pretende fazer em função da adequação. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto, e cada um destes apresenta vantagens e desvantagens para o processo de recrutamento em si e para a empresa.

### **2.3.1. Recrutamento Interno**

O recrutamento interno é caracterizado pela organização procurar um colaborador para um determinado lugar dentro do leque de trabalhadores da própria empresa, onde a pesquisa interna de candidatos pode acontecer para todas as áreas e níveis, a curto, médio e longo prazos (Chiavenato, 2007).

Ocorre normalmente em casos de transferência ou promoção funcional interna. Para Chiavenato (2002), o recrutamento interno pode beneficiar de algumas vantagens, como a promoção de trabalhadores internos, programas de desenvolvimento de trabalhadores, transferência de trabalhadores, transferência com promoções de trabalhadores e planos de carreiras de trabalhadores. Na perspectiva de Ribeiro (2005), existem outras diversas vantagens importantes



de referir, nomeadamente, o bom desempenho profissional, poupança de gastos com honorários, agências de emprego e anúncios.

Para Lodi (1976) o recrutamento interno é o recurso mais coerente, visto que é a fonte de recrutamento mais imediata e com menor custo, onde há possibilidade de obter informações mais concretas acerca dos candidatos, uma vez que é conhecido o desempenho anterior dos mesmos por meio de um sistema de avaliação, incentivando-se a promoção, aperfeiçoando-se o moral interno e especializando-se as relações-públicas com os empregados.

Em sentido contrário, o recrutamento interno também pode apresentar desvantagens, as quais são elencadas por Chiavenato (2002), dentre as quais a limitação às políticas e directrizes da organização, conflitos de interesses ocasionados em meio aos colaboradores e a dificuldade da entrada de novas ideias e experiências para o interior das organizações.

### **2.3.2. Recrutamento Externo**

Este ocorre quando um empregador abre uma determinada vaga e procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização ou seja, candidatos externos (Chiavenato, 2009). Este tipo de recrutamento pode dividir-se em directo e indirecto e diz-se indirecto quando a organização opta pelo contacto com empresas especializadas na área e directo quando este é realizado pela própria empresa (Câmara, Lima & Silva, 2007).

Os mesmos autores definem recrutamento externo como um processo externo à empresa, onde a procura de candidatos é feita no mercado ou através do recurso a empresas especializadas para o efeito (empresas de trabalho temporário ou consultoria). As vantagens deste tipo de recrutamento passam pela introdução de sangue novo nas organizações (talentos, habilidades e expectativas), enriquecimento do património humano, aumento do capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e renovação da cultura organizacional.

Lodi (1976), traz uma perspectiva negativa do recrutamento externo, onde afirma pode significar nas empresas alta rotatividade no quadro de pessoal ou falta de trabalhadores motivados que mereçam entrar num programa de valorização interna.

Por se designar de recrutamento externo são precisas ter em conta algumas técnicas por não se conhecerem as pessoas que vão atrair às organizações.

#### **2.3.2.1. Anúncios em Jornais ou Revistas**

Chiavenato (1999), diz que os anúncios devem ser construídos cuidadosamente tendo em conta a possível reacção dos candidatos, atraindo a atenção, sendo graficamente claros, despertando o interesse pelo cargo, criando desejo e incentivando os candidatos a enviarem o Curriculum Vitae.

#### **2.3.2.2. Agências de Recrutamento**

É através delas que algumas organizações procuram recrutar os seus trabalhadores. Esse tipo de recrutamento é um dos mais caros no mercado, embora seja compensado pelos factores tempo e rendimento. As agências de emprego podem servir de intermediárias entre os candidatos e os empregadores e podem ser operadas pelo Governo através de Secretarias de trabalho ou entidades relacionadas com o emprego, associadas a organizações não lucrativas, onde “muitas universidades mantêm órgãos de contacto entre os seus alunos formandos e empresas da comunidade com a finalidade de colocação profissional” (Chiavenato 1999, p.96).

Para Cenzo e Robbins (1999) citados por Gameiro (2021), existem muitas organizações que podem auxiliar os seus membros na procura de emprego, tais como sindicatos.

#### **2.3.2.3. Cartazes com anúncios**

Um cartaz com anúncios de emprego geralmente é colocado nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas, como áreas de ônibus ou comboios (Chiavenato, 1999). É utilizado, na opinião do autor, por ser de baixo custo, rendimento razoável e rapidez.

#### **2.3.2.4. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários**

Segundo Cenzo e Robbins (1999) citados por Gameiro (2021), este método é um dos mais eficazes, uma vez que um funcionário raramente faz uma recomendação, excepto quando acredita realmente que a pessoa que recomenda é a melhor para preencher a vaga e também

porque o candidato recomendado sente que deve dar o seu melhor de maneira a não colocar em risco a reputação de quem o recomendou, e para demonstrar que foi a escolha certa, Chiavenato (1999) também afirma que as recomendações são um sistema de baixo custo, com rendimento alto e rápido.

#### **2.3.2.5. Consulta de base de dados**

Segundo Chiavenato (1999), a partir da base de dados é possível catalogar os candidatos que apresentaram candidaturas espontâneas, mas não foram chamados anteriormente. O arquivo destas candidaturas é feito com base nas qualificações, área ou cargo. Para o autor, o risco percebido deste método é o de desatualização dos dados, pelo que a organização deve manter contactos eventuais com os candidatos, a fim de não perder o interesse e atractividade.

#### **2.3.2.6. Candidaturas espontâneas**

As candidaturas espontâneas são uma boa fonte de recrutamento de candidatos, uma vez que produzem uma boa base de dados de pessoas disponíveis para preencher uma vaga. No entanto, caso não exista uma vaga por preencher à data da recepção da candidatura espontânea a candidatura é arquivada, podendo o candidato já estar empregado noutra local aquando da necessidade de preenchimento de uma vaga na organização. Esta é a principal desvantagem encontrada pelos autores neste método (Cenzo & Robbins, 1999 apud Gameiro, 2021).

#### **2.3.3. Recrutamento Misto**

O recrutamento misto surge em situações de empresas que mobilizam trabalhadores internos para outras áreas dentro das empresas e precisam de ocupar esses lugares com novos trabalhadores. O recrutamento misto surge então como uma solução alternativa às organizações face às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo (Chiavenato, 2009), sendo que o recrutamento misto se apresenta como um processo que resulta de algumas necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno e que, não tendo resolução, as organizações têm de recorrer ao recrutamento externo para o preenchimento da vaga pretendida.

### **2.3.3.1. E-Recruitment (Recrutamento On-line)**

Hoje, atrair e reter os funcionários é o maior desafio e a Internet provou ser uma vantagem para o processo de recrutamento. O recrutamento electrónico é um novo meio tecnológico para seleccionar um dos recursos mais importantes das empresas, os recursos humanos. Esta inovação tecnológica melhora o processo de recrutamento de fontes de conhecimento por meio da internet, permite a redução de custos por parte das empresas, permite a actualização de ofertas de emprego a qualquer momento, reduz o tempo do ciclo de recrutamento, identifica e selecciona o melhor potencial de conhecimento de uma gama mais ampla de candidatos e dá a empresa a oportunidade de melhorar a sua imagem e perfil (Anand & Chitra, 2016).

O recrutamento electrónico desempenha um papel muito importante no processo de recrutamento, pois, fornece um número adequado de candidatos que atenderam aos critérios definidos pelas empresas (Bhupendra & Swati, 2015).

O termo E-Recruitment significa assim, encontrar e contratar o candidato mais qualificado (de dentro ou fora de uma organização) para uma vaga de emprego, de maneira oportuna e económica (Bhupendra & Swati, 2015). A função do E-Recruitment é tornar os processos mais produtivos, bem como mais económicos. O recrutamento online pode atrair um grupo maior de potenciais candidatos, suavizando conseqüentemente o processo de selecção.

Os princípios básicos do E-Recruitment passam pelo rastreamento do status do candidato em relação às vagas propostas, pelo site do empregador que fornece detalhes sobre oportunidades de emprego e recolha de dados para as mesmas, pelos portais de emprego que exibem anúncios de emprego de empresas e agências; pelo teste online, onde é feita uma avaliação de candidatos pela Internet com base em vários perfis de trabalho para avaliá-los em vários factores; e pelas redes sociais, como por exemplo, o Twitter, Facebook e LinkedIn que ajudam na construção de redes de contactos e a encontrar oportunidades de carreira.

Segundo Chiavenato (2002, p.223), “a selecção de pessoal faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento”. Para este autor, o recrutamento e a selecção de

recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização.

De acordo com este autor (idem, p.225) “a selecção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas e métodos de selecção”.

#### **2.4. Selecção de pessoal como um processo de decisão**

Para Chiavenato (2002) a selecção como um processo de decisão envolve os três modelos que se seguem:

**a) Modelo de colocação** - Este pressupõe a existência de um só candidato para uma única vaga, que deverá ser preenchido pelo mesmo. Neste caso o candidato apresentado fica sujeito somente à possibilidade de admissão sendo nula a probabilidade de sua rejeição.

**b) Modelo de selecção** - Pressupõe a existência de vários candidatos que concorrem para uma única vaga. Deste modo, faz-se uma comparação das características do candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser concorrido, estando estes sujeitos a uma aprovação ou rejeição. No caso de ocorrer uma rejeição, o candidato fica dispensado do processo, uma vez que deste processo terá de resultar a aprovação de um único candidato para o preenchimento de uma única vaga.

**c) Modelo de classificação** - Pressupõe a existência de vários candidatos para o preenchimento de diferentes vagas. Os candidatos são comparados com requisitos exigidos pelo cargo mas, a rejeição não leva a sua retirada definitiva do processo, mas sim há uma rejeição deste para aquele cargo exacto, ficando ainda com a possibilidade de ser comparado com os requisitos exigidos para outros postos de trabalho que se pretende ocupar, até terminarem as vagas possíveis.

## **2.5. Desafios Causados pela COVID-19 na GRH**

Uma vez que a pandemia criou um ambiente particularmente desafiador para a GRH, os gestores agora têm que ajudar a sua força de trabalho a se adaptar e a lidar com as mudanças radicais que ocorrem no ambiente trabalho (Carnevale & Hatak, 2020). Até mesmo funcionários que trabalham a partir de casa encontrarão muitos desafios de trabalhar na presença das suas famílias (Giurge & Bohns, 2020).

As políticas e práticas de GRH influenciam o comportamento e o desempenho dos funcionários e as decisões afectam o bem-estar dos mesmos. Consequentemente, o papel dos gestores de RH em garantir a segurança dos funcionários é de uma importância significativa, uma vez que o tempo dos funcionários agora está mais dividido à medida que os limites do trabalho e da família são removidos (Giurge & Bohns, 2020).

Como resultado, as empresas precisam de apoiar os funcionários na luta para manterem os papéis adequados entre o trabalho e a família. A pesquisa conduzida por Ruiller, et al. (2019) sugerem que os desafios de gestão quanto ao risco de isolamento do teletrabalho, aliado à necessidade de manutenção da conexão para a equipa dispersa pode ser superada pelo papel-chave do líder que influencia os membros da equipa em termos de comportamentos comunicacionais e organizacionais.

Além disso, a GRH aplicou novas tecnologias para implementar os seus objectivos (Bondarouk, et al, 2017). Por outro lado, Lin (2011) demonstrou que as tecnologias de informação e RH virtual influenciam positivamente a inovação das empresas. Da mesma forma, as organizações procederam a formas virtuais de recrutamento e selecção, em vez de interacções face-a-face (Maurer, 2020).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico usado para a efectivação do trabalho, no qual constam a descrição do local de estudo, a abordagem da pesquisa, natureza da pesquisa, população e a amostra da pesquisa, técnicas de recolha e análise de dados, caracterização da amostragem, estratégias para a colecta de dados, tratamento e análise de dados, questões éticas e limitações do estudo.

### **3.1. Descrição do local em estudo**

O Ministério da Saúde de Moçambique (MISAU) é o órgão do Governo da República de Moçambique responsável pela implementação da política nacional de saúde. É dirigido por um ministro, nomeado pelo Presidente da República.

O MISAU tem como missão “garantir a saúde do povo moçambicano, através da prestação de serviços de saúde de qualidade, equitativos e sustentáveis”.

As principais atribuições do MISAU são:

- Planear, coordenar e supervisionar as actividades do sector da saúde;
- Formular e implementar políticas e estratégias de saúde;
- Prestar serviços de saúde de base, primária, secundária e terciária;
- Promover a saúde pública e a prevenção de doenças;
- Formar e qualificar recursos humanos para a saúde;
- Promover a investigação e a inovação em saúde.

O MISAU está organizado em quatro direcções-gerais:

- Direcção-Geral de Saúde Pública;
- Direcção-Geral de Prestação de Serviços de Saúde;
- Direcção-Geral de Recursos Humanos para a Saúde;
- Direcção-Geral de Administração e Finanças.

Na cidade de Maputo, o MISAU encontra-se localizado entre as avenidas Eduardo Mondlane e Salvador Allende (MISAU 2023).

**Figura 1:** Vista do Ministério da Saúde



**Fonte:** Capturada pela pesquisadora.

### 3.2. Tipo de pesquisa

Quanto a natureza, adoptou-se a pesquisa **básica**, que de acordo com Gil (2008) objectiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista; envolve verdades e interesses universais.

Quanto aos objectivos, a pesquisa é de carácter **exploratória**, que para Gerhardt e Silveira (2009) visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um **estudo de caso**, que para Prodanov e Frreitas (2013) pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação.

A presente pesquisa recorreu a uma abordagem **qualitativa**. Segundo Mason (2002), esta abordagem relevante, pois, permite compreender e investigar a experiência vivida pelos



participantes, explorando o conhecimento, percepções e experiências dos indivíduos que assumem o papel principal na realidade testada. De acordo com Creswell e Creswell (2018), o foco da pesquisa qualitativa está nas percepções e experiências dos participantes e na forma como estas fazem sentido nas suas vidas; é dada atenção aos detalhes, sendo que os dados são interpretados em função destes, em vez de generalizações.

Uma das principais características desta abordagem é o facto de o investigador falar directamente com as pessoas e observar os seus comportamentos no local onde a situação em estudo ocorre (Creswell & Creswell, 2018), desse modo, é possível obter-se dados sobre as emoções, crenças e características da personalidade dos indivíduos (Bell & Waters, 2018).

### 3.3. Amostra ou população do estudo

#### 3.3.1. População

Segundo Marconi e Lakatos (2010), população é o conjunto de pessoas que apresentam pelo menos uma característica em comum. Nisso, a população desta pesquisa é de 52 funcionários distribuídos conforme a tabela a seguir.

**Tabela 1:** Distribuição da população no Ministério da Saúde

População /repartição	Sexo		Idade aproximada	Total
	F	M		
Secretária do departamento de recursos humanos	3	0	39-41	3
Direcção de recursos humanos	1	3	43-52	4
Departamento de planificação	6	5	29-34	11
Departamento de administração do pessoal	10	4	31-45	14
Departamento de técnicos administrativos	7	2	35-40	9

Departamento de formação de técnicas e procedimentos disciplinares	2	9	46-53	11
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>23</b>		<b>52</b>

**Fonte:** Elaborado pela estudante.

### 3.3.2. Amostra

No ponto de vista de Marconi e Lakatos (2003), a amostra constitui uma determinada parcela seleccionada a partir da população e se propõe a sua determinação com base em números representativos. Ainda na visão destes, amostragem refere-se as técnicas de selecção da parcela da população.

### 3.3.3. Amostragem

No que concerne a amostragem, a presente pesquisa serviu-se da amostragem por conveniência ou intencional. Este método consiste em escolher intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra, ou seja, os elementos são escolhidos por facilidade operacional na execução da pesquisa ou por se encontrarem no lugar exacto em que a pesquisa está sendo efectuada (Marconi & Lakatos, 2003).

Para fins de efectivação desta pesquisa, foi seleccionado um total 13 (treze) elementos, pertencentes a Direcção de Recursos Humanos (DRH) do Ministério da Saúde baseados na sua disponibilidade em participar da mesma.

## 3.4. Técnica de Recolha e Análise de dados

### 3.4.1. Recolha de dados

A técnica de recolha de dados escolhida nesta pesquisa consistiu na entrevista. De acordo Campenhoudt e Quivy (2005), entrevista é uma oportunidade de conversa face-a-face, utilizada para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes, ou seja, ela fornece dados básicos para uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação a determinados fenómenos.

Quanto a tipologia, foi aplicada a entrevista semi-estruturada, que na perspectiva de Gerhardt e Silveira (2009), o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que a estudar, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

Para a condução desta pesquisa, foi aplicado uma entrevista semi-estruturada (apêndice II) aos funcionários do Ministério da Saúde, seleccionados na amostra.

### **3.4.2. Análise de dados**

Para a análise dos dados foi usada a técnica da análise de conteúdo, em que recorre-se a análise temática ou categorial, de modo a transcrever, tabelar e categorizar os depoimentos dos entrevistados. É uma técnica que permite o tratamento mais organizado e mais rigoroso ao volume de material empírico contido nas entrevistas. Na visão do Bardin (2000), a análise de conteúdo se constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Nesta pesquisa, análise de conteúdo foi baseada em três fases, redução, a apresentação e a verificação. De acordo com Miles e Huberman (1994) citados por Gil (2008), estas etapas caracterizam-se por:

- **A redução** - que consiste no processo de selecção e posterior simplificação dos dados que aparecem nas notas redigidas no trabalho de campo;
- **A apresentação** – que consiste na organização dos dados seleccionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento;
- **A verificação** – que está intimamente relacionada à elaboração da conclusão, requer a revisão dos dados para verificar as conclusões emergentes.

### **3.5. Questões éticas**

Nesta pesquisa observou-se atenção especial aos mecanismos éticos, para evitar que os resultados da mesma prejudiquem os envolvidos. Este é um dos procedimentos fundamentais na pesquisa, de modo a criar relações de proximidade com os entrevistados, para além de construir ética (Galvão, Pluye & Ricarte, 2018).

Entre os principais aspectos a serem contemplados nas questões éticas, destacam:

- Pedido de credencial na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) para a submissão no Ministério da Saúde;
- Uso de outras designações para a identificação dos participantes;
- Colocação das fontes de todas as fontes consultadas, assim como a colocação do texto de todas as fontes referenciadas.

### **3.6. Limitações da pesquisa**

Em geral, as principais limitações enfrentadas durante a realização da pesquisa são:

- Possível limitação na amostra, o que pode limitar a generalização dos resultados para uma população mais ampla;
- Possível viés na selecção dos participantes, uma vez que apenas indivíduos que concordaram em participar foram incluídos no estudo, podendo levar a resultados distorcidos, uma vez que pessoas com opiniões diferentes podem ter escolhido não participar;
- Os entrevistados mostraram tendência a responder de maneira socialmente desejável ou a omitir informações sensíveis, o que pode influenciar os resultados do estudo;
- Ausência de estudos relacionados a provisão dos recursos humanos, em particular no contexto pós-pandemia em Moçambique.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS**

Este capítulo é referente a apresentação e discussão dos dados colhidos com base no guião de entrevista. As informações apresentadas foram tidas como relevantes para responder às perguntas investigativas.

### **4.1. Apresentação de dados**

Mediante a colecta de dados efectuada a nível do MISAU, constatou-se que a maioria dos participantes é do sexo feminino (9), sendo (4) do sexo masculino, em relação a idade, predominou a faixa entre os 31-50 anos (6), seguido dos 18-30 anos (5) e mais de 50 anos (2), respectivamente.

Quanto ao nível de formação, predominou o superior (9), seguido do médio (4). O período de vínculo mostrou que a maioria dos participantes encontra-se entre 2-5 anos (7), seguido pelos que, estão a mais de 5 anos (4), sendo que apenas (2) encontram-se a pelo menos 2 anos.

### **4.1. Desafios enfrentados nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento de Recursos Humanos no Ministério da Saúde**

Na identificação dos desafios enfrentados nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento do Recursos Humanos no Ministério da Saúde, foram direccionadas duas questões aos participantes, por forma a colher a percepção dos mesmos sobre os desafios enfrentados a nível deste departamento na instituição.

Na primeira questão, buscou-se os desafios específicos que o Departamento de Recursos Humanos (DRH) do Ministério da Saúde enfrentou ao lidar com a provisão de recursos humanos após o surto da COVID-19, diante disso, colheu-se como principais desafios:

**1. Alta demanda por profissionais de saúde devido à crise sanitária:** A pandemia da COVID-19 gerou uma crise sanitária sem precedentes, aumentando drasticamente a demanda por profissionais de saúde. O sector de saúde enfrentou dificuldades para atender a essa crescente necessidade de assistência médica, tal como se pode ler através dos extractos dos discursos a seguir:

*O sistema enfrentou desafios significativos para atender à crescente necessidade de assistência médica (...) (Entrevistado 8)*

*A pandemia da COVID-19 trouxe desafios para os recursos humanos, porque tivemos a necessidade de lidar com uma alta demanda por profissionais de saúde devido à crise; isso resultou em escassez de recursos humanos qualificados para atender às crescentes necessidades dos serviços de saúde (Entrevistado 13)*

A alta demanda por profissionais de saúde devido à crise sanitária, conforme evidenciada pelos depoimentos coletados, constituiu um desafio amplamente reconhecido que a pandemia da COVID-19 impôs ao sistema de saúde. Essa situação refletiu em sobrecarga significativa nos sistemas de saúde e destacou a importância de uma força de trabalho qualificada e flexível.

A literatura científica abordou essa questão de maneira abrangente. Autores como Souza e Santos (2021) destacaram que o aumento repentino na demanda por profissionais de saúde durante uma pandemia levou a uma sobrecarga no sistema de saúde, causando problemas na gestão e no fornecimento de cuidados médicos. Além disso, autores como Pereira (2020) ressaltaram a importância de contar com profissionais de saúde altamente qualificados em situações de crise, observando que a escassez de recursos humanos pode comprometer a capacidade de resposta do sistema de saúde. Também enfatizou-se a necessidade de estratégias de planificação e contingência para enfrentar situações de alta demanda por profissionais de saúde (Costa, 2019).

Esses desafios discutidos nos depoimentos se alinham com as preocupações levantadas na literatura, destacando a necessidade de abordar a alta demanda por profissionais de saúde durante pandemias e outras crises de saúde, bem como a importância de planificação e preparação adequadas.

## **2. Necessidade de adaptação a novos regimes laborais, como a rotatividade de funcionários:**

De acordo com os dados colhidos, a adaptação a novos regimes laborais, como a rotatividade de funcionários, tornou-se uma necessidade durante a pandemia para manter a continuidade dos serviços de saúde. No entanto, essa transição apresentou desafios na gestão das equipes e no gestão do trabalho, como se pode ler a seguir:

*O Recursos Humanos teve que lidar com o desafio de adaptar-se rapidamente a novos regimes de trabalho, como a rotatividade de funcionários durante a pandemia. Isso criou complexidades na gestão das equipas e na manutenção da continuidade dos serviços de saúde (Entrevistado 2)*

*(...) na verdade, a implementação da rotatividade de funcionários foi uma resposta à necessidade de manter os serviços de saúde em funcionamento durante a pandemia (Entrevistado 6)*

A necessidade de adaptação a novos regimes laborais, como a rotatividade de funcionários, emergiu como uma resposta crítica à pandemia para manter a continuidade dos serviços de saúde. No entanto, essa transição apresentou desafios significativos na gestão de equipas e na manutenção da qualidade dos serviços de saúde. A implementação da rotatividade de funcionários foi uma medida essencial para garantir a prestação contínua de serviços de saúde (Silva & Oliveira, 2020).

**3. Impacto na saúde mental e emocional dos funcionários, resultando em stress e medo generalizado:** A pandemia teve um impacto significativo na saúde mental e emocional dos funcionários de saúde, resultando em níveis elevados de stress e medo. Isso influenciou directamente a capacidade de recrutar e reter recursos humanos de qualidade.

*Além disso, a pandemia impactou a saúde mental e emocional dos funcionários, resultando em stress e medo generalizado (...) (Entrevistado 2)*

*A saúde mental dos funcionários foi afectada devido ao stress e ao medo da exposição à COVID-19, afectando nossa capacidade de atrair talentos qualificados (Entrevistado 6)*

*Tu és psicóloga, não podemos esquecer o lado emocional. Houve um impacto que afectou o bem-estar dos profissionais (Entrevistado 8)*

O impacto na saúde mental e emocional dos funcionários de saúde, evidenciado pelos depoimentos, é um tópico fundamental que merece atenção no contexto da pandemia da COVID-

19. A exposição ao stress e ao medo da exposição à doença teve implicações directas na capacidade de recrutar e reter recursos humanos de qualidade. Autores como Santos e Lima (2021) abordaram a importância de reconhecer o impacto psicológico da pandemia nos profissionais de saúde e a necessidade de fornecer apoio psicológico adequado para mitigar os efeitos adversos. Além disso, Marques, *et al.* (2020) destacaram que o bem-estar dos profissionais de saúde deve ser uma prioridade, enfatizando a importância de estratégias de saúde mental no local de trabalho.

Na segunda, questionou-se como a pandemia afectou a capacidade do DRH de recrutar e manter recursos humanos de qualidade para o sector de saúde, nisso, colheu-se os seguintes aspectos:

**1. Reduziu a capacidade do DRH de recrutar:** De acordo com os entrevistados, a pandemia da COVID-19, reduziu a capacidade do DRH de recrutar profissionais de saúde de qualidade devido ao aumento na demanda por esses profissionais. Isso criou uma concorrência intensa, o que pode ser compreendido a partir dos depoimentos do entrevistado 5:

*A pandemia afectou negativamente a capacidade do DRH de recrutar e manter recursos humanos de qualidade, pois a demanda por profissionais de saúde aumentou significativamente, tornando a concorrência por talentos mais intensa. Muitos profissionais de saúde estavam sobrecarregados e enfrentaram riscos adicionais devido à exposição à COVID-19, o que tornou a profissão menos atraente para alguns.*

*Além disso, a pandemia gerou incertezas económicas, o que dificultou o recrutamento e retenção de profissionais de saúde de alta qualidade, uma vez que muitos profissionais tinham preocupações com a segurança no emprego e estabilidade financeira (Entrevistado 5).*

A pandemia da COVID-19 gerou uma concorrência intensa por profissionais de saúde de qualidade, o que reduziu a capacidade do DRH de recrutar e reter esses profissionais. Esse fenómeno é congruente com a teoria de gestão de recursos humanos, que destaca a importância da oferta e procura de talentos no mercado de trabalho (Fisher, 2017).



Fisher (2017) ainda discute como a demanda crescente por profissionais de saúde durante crises de saúde pública pode criar uma competição acirrada no recrutamento, levando a desafios na aquisição e retenção de talentos. A incerteza económica resultante da pandemia também é abordada como um factor que influencia as preocupações dos candidatos em relação à segurança no emprego e à estabilidade financeira.

**2. Gerou incerteza económica, dificultando na contratação de profissionais:** A incerteza económica gerada pela pandemia teve um impacto na capacidade de contratação de profissionais de saúde. A necessidade de implementar protocolos de segurança rigorosos, como o uso de equipamentos de protecção individual, aumentou os custos operacionais e a carga de trabalho dos funcionários de saúde. Isso tornou o sector de saúde desafiador e, em alguns casos, menos atractivo para novos candidatos em busca de empregos mais estáveis.

*Aqui no departamento, implementamos protocolos de segurança rigorosos, como o uso de equipamentos de protecção individual, aumentou os custos operacionais e a carga de trabalho dos funcionários de saúde. Isso também teve um impacto na capacidade de recrutamento (Entrevistado 2)*

*A incerteza económica resultante da pandemia tornou o processo de contratação mais complexo. Muitos profissionais de saúde estavam preocupados com a segurança no emprego e a estabilidade financeira, o que afectou nossa capacidade de atrair novos talentos para o sector (...) (Entrevistado 5)*

A incerteza económica gerada pela pandemia teve um impacto significativo na capacidade do Departamento de Recursos Humanos (DRH) do Ministério da Saúde de recrutar profissionais de saúde de qualidade. Essa incerteza resultou da necessidade de implementar protocolos de segurança rigorosos, como o uso de equipamentos de protecção individual, que aumentaram os custos operacionais e a carga de trabalho dos funcionários de saúde. Esses desafios são discutidos à luz da teoria de gestão de recursos humanos e do impacto das crises económicas nas estratégias de recrutamento.

Autores como Silva (2019) destacam a importância da estabilidade económica no processo de recrutamento de profissionais de saúde, sublinhando que a incerteza económica pode

desencorajar os candidatos a buscarem novas oportunidades de emprego. Além disso, Oliveira (2020) discute a necessidade de adaptar as estratégias de recrutamento em tempos de crise económica, sugerindo que os departamentos de recursos humanos devem enfatizar a segurança no emprego e a estabilidade financeira para atrair e reter talentos.

#### **4.2. Dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento de Recursos Humanos no Ministério da Saúde**

No mapeamento das dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de Recursos Humanos pós pandemia da COVID-19 no Ministério da Saúde, levantou-se três questões, de modo a colher a percepção dos participantes em relação a este quesito.

Na primeira, questionou-se sobre os principais obstáculos enfrentados pelo DRH na gestão de recursos humanos após a pandemia no Ministério da Saúde. Nisso, os participantes elencaram os seguintes obstáculos:

**1. Falta de material devido a contenção de despesas:** O primeiro obstáculo identificado é a falta de material e recursos financeiros devido à contenção de despesas e, em alguns casos, isso impactou directamente na capacidade do DRH de fornecer as condições necessárias para os funcionários exercerem suas funções com eficiência.

*A falta de material devido à contenção de despesas e o fechamento de empresas nos obrigou a ser mais criativos na alocação de recursos.*

*Enfrentar a falta de material não foi apenas um desafio logístico, mas também uma pressão psicológica para nossa equipe. Fomos forçados a encontrar soluções alternativas para garantir que nossos funcionários tivessem o essencial para continuar seu trabalho (Entrevistado 4).*

A falta de material devido à contenção de despesas e ao fechamento de empresas como obstáculos para o Departamento de Recursos Humanos (DRH) reflecte um desafio multifacetado. Isso não apenas cria obstáculos logísticos, mas também exerce uma pressão psicológica sobre a equipe. A necessidade de encontrar soluções alternativas para garantir os recursos essenciais para

os funcionários demonstra a adaptabilidade necessária em situações de crise, conforme destacado por Pires, Araújo e Cabral. (2020).

**2. Exiguidade de fundos para absorver e outros factores estruturais:** O segundo obstáculo refere-se à escassez de fundos disponíveis para a absorção de novos funcionários, juntamente com outros factores estruturais que dependem de decisões de outros sectores da administração pública. Isso tornou desafiador expandir a equipe quando necessário.

*Enfrentamos o desafio da escassez de fundos para contratações, o que dificultou a absorção de novos funcionários no sector.*

*(...) É frustrante quando temos posições vagas e precisamos de pessoas e não podemos preenchê-las devido à falta de recursos (...)*

A escassez de fundos para absorver novos funcionários, juntamente com outros factores estruturais, reflecte um desafio comum na administração pública. Pires, Cabral e Araújo (2020) ressaltam a importância da disponibilidade de recursos financeiros para a gestão de recursos humanos em saúde. A frustração decorrente da falta de recursos para preencher posições vagas é uma preocupação legítima, conforme observado pelos entrevistados.

**3. Procura de mão-de-obra para garantir a funcionalidade das unidades sanitárias:** Após a pandemia, um dos desafios mais significativos enfrentados pelo DRH foi a necessidade de buscar activamente mão-de-obra qualificada para garantir a funcionalidade contínua das unidades de saúde. A pandemia deixou muitos profissionais de saúde exaustos e, conseqüentemente, encontrar funcionários dispostos a preencher lacunas críticas nas unidades sanitárias tornou-se uma tarefa complexa e urgente.

*Para ser sincero, no meio dos obstáculos, encontrar pessoal para manter nossas unidades sanitárias operacionais foi uma corrida contra o tempo. Muitos profissionais estavam sobrecarregados e sob constante pressão, o que tornou desafiador recrutar novos membros dispostos a assumir as responsabilidades essenciais. No entanto, nossa equipe do DRH teve que se adaptar rapidamente e*

*usar estratégias criativas para superar esse obstáculo e garantir que as comunidades continuassem recebendo atendimento médico adequado (Entrevistado 5).*

*Tivemos que buscar activamente mão-de-obra para manter o funcionamento das unidades de saúde, garantindo que a população continuasse a ser atendida (Entrevistado 10).*

A necessidade de procurar activamente mão-de-obra qualificada para manter a funcionalidade das unidades de saúde após a pandemia é um desafio amplamente discutido na literatura de gestão de recursos humanos na área da saúde. Autores como Dussault e Dubois (2003) destacam que a escassez de profissionais de saúde e a sobrecarga da equipe existente podem criar a necessidade de recrutar activamente novos membros para garantir a continuidade dos serviços de saúde. Isso exige estratégias criativas e adaptação rápida, como observado por um dos entrevistados (Entrevistado 5), para atender às necessidades das comunidades e manter um atendimento médico adequado.

Igualmente, a segunda questão direccionada foi sobre as áreas ou sectores específicos do Ministério da Saúde enfrentaram os maiores desafios em relação à gestão de recursos humanos pós-pandemia, e por quê. Nisso, os entrevistados emitiram as seguintes opiniões:

**1. Unidades sanitárias devido à falta de recursos financeiros para admissões:** As unidades sanitárias enfrentaram desafios significativos na gestão de recursos humanos pós-pandemia devido à falta de recursos financeiros para contratar novos profissionais. Isso impactou directamente a capacidade de expandir suas equipas e prestar serviços de saúde adequados à população. As limitações financeiras forçaram essas unidades a encontrar maneiras criativas de otimizar a eficiência com pessoal limitado.

*Manter nossas unidades sanitárias funcionando após a pandemia foi uma tarefa árdua.*

*As unidades sanitárias enfrentaram os maiores desafios devido à falta de recursos financeiros para contratar novos profissionais, afectando directamente a assistência à população (Entrevistado 4).*

A falta de recursos financeiros para admissões nas unidades sanitárias como um desafio na gestão de recursos humanos pós-pandemia é consistente com as observações de Machado, Lima e Andrade (2015) sobre a importância do financiamento adequado para a prestação de serviços de saúde. Esta restrição financeira directa afecta a capacidade das unidades sanitárias de expandir suas equipas e prestar atendimento adequado à população, o que requer soluções criativas para otimizar a eficiência em um ambiente com pessoal limitado.

**2. Recrutamento de pessoal do regime geral:** O recrutamento de pessoal do regime geral se mostrou desafiador, pois exigiu adaptações significativas nos processos de contratação. As novas condições pós-pandemia, como o distanciamento social e a necessidade de treinamento em medidas de prevenção, tornaram o recrutamento mais complexo. Isso quase exigiu a revisão de políticas de recrutamento e selecção, como se pode perceber á seguir:

*O recrutamento de pessoal do regime geral se mostrou desafiador, pois precisávamos adaptar nossos processos para as novas condições pós-pandemia. Isso quase nos fez mexer coisas sobre as políticas na forma de recrutar.*

O desafio enfrentado no recrutamento de pessoal do regime geral, devido à necessidade de adaptação aos novos cenários pós-pandemia, é coerente com a observação de Baeza, Bravo e Miralles (2011) sobre a importância da flexibilidade e adaptação das políticas de recursos humanos em situações de crise. A necessidade de revisar políticas de recrutamento e selecção para atender às novas condições é uma resposta sensata a um ambiente em constante evolução.

**3. Departamento de Recursos Humanos (DRH) devido à necessidade de manter o funcionamento contínuo dos serviços:** O Departamento de Recursos Humanos (DRH) enfrentou um desafio significativo para manter os serviços em funcionamento sem interrupções após a pandemia. A necessidade de garantir a continuidade do atendimento à população, especialmente em tempos de crise, colocou uma pressão adicional sobre o DRH para recrutar,

treinar e manter uma equipe qualificada. Isso exigiu uma gestão eficiente de recursos humanos para garantir que os serviços essenciais não fossem interrompidos.

*Enfrentamos um desafio significativo para manter os serviços em funcionamento e sem paragens, garantindo a que as pessoas fossem atendidas todos os dias (...)*

**(Entrevistado 1).**

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) enfrentou um desafio significativo na necessidade de manter os serviços em funcionamento após a pandemia. Essa pressão adicional sobre o DRH para garantir a continuidade do atendimento à população está em consonância com as observações de Mathauer e Imhoff (2006), que enfatizam a importância de uma gestão eficiente de recursos humanos para garantir a prestação contínua de serviços de saúde.

Na última questão, foram consultados sobre como a falta de recursos humanos qualificados afectou as operações do Ministério da Saúde, e quais acções foram tomadas para lidar com essas dificuldades. Nisso, os participantes consideraram que a falta de recursos humanos qualificados teve um impacto significativo nas operações do Ministério da Saúde, como observado pelos participantes das entrevistas. Primeiramente, **sobrecarregou a equipe existente, levando a uma carga de trabalho excessiva** e, conseqüentemente, à exaustão. Isso resultou em funcionários esgotados e sobrecarregados, com pouca margem para oferecer um atendimento de qualidade.

Além disso, **as operações nas unidades sanitárias foram afectadas pela falta de pessoal qualificado**, o que se traduziu em atrasos no atendimento aos pacientes. A capacidade de responder de maneira oportuna e eficaz às necessidades dos pacientes diminuiu.

A carência de profissionais de saúde qualificados também **comprometeu a qualidade dos serviços prestados**, à medida que a falta de especialização afectava a prestação de cuidados médicos. Além disso, a capacidade de atender à crescente demanda da população foi seriamente prejudicada.

Ademais, a falta de recursos humanos qualificados teve **implicações na implementação eficaz de medidas de prevenção e resposta a surtos de outras doenças**. A equipa reduzida tornou

desafiador o acompanhamento adequado de protocolos de segurança e a resposta a situações de emergência.

Em face desses desafios, o Ministério da Saúde tomou medidas:

1. Contratação temporária de profissionais;
2. A implementação de regimes de trabalho flexíveis;
3. Investimento em treinamento para lidar com a sobrecarga e melhorar a qualidade dos serviços.

No entanto, a falta de recursos humanos qualificados continuou sendo um obstáculo significativo para as operações de saúde.

A falta de recursos humanos qualificados no Ministério da Saúde, como evidenciado pelas opiniões dos entrevistados, alinha-se com os desafios amplamente discutidos na literatura de gestão de recursos humanos na área da saúde. Autores como França e Carapinheiro (2018) destacam que a escassez de profissionais de saúde qualificados pode levar à sobrecarga de equipes existentes, prejudicando a qualidade dos cuidados e a capacidade de atender à demanda.

Além disso, a falta de pessoal qualificado nas unidades de saúde contribui para atrasos no atendimento, o que está alinhado com as observações de Pires e Araújo (2019), que ressaltam a importância de equipes bem dimensionadas para uma atenção de saúde oportuna.

As ações tomadas pelo Ministério da Saúde, como a contratação temporária de profissionais, regimes de trabalho flexíveis e investimentos em treinamento, estão alinhadas com as recomendações de França e Carapinheiro (2018) e Pires e Araújo (2019), que enfatizam a importância de estratégias de gestão de recursos humanos para enfrentar a escassez de profissionais de saúde.

### **4.3. Estratégias adoptadas na mitigação das dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento de Recursos Humanos no Ministério da Saúde**

Neste objectivo, buscou-se as estratégias adoptadas na mitigação dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de Recursos Humanos pós pandemia da COVID-19 no Ministério da Saúde; diante disso, elencou-se duas questões.

Na primeira questão, procurou-se apurar sobre as estratégias específicas o DRH do Ministério da Saúde implementou para enfrentar os desafios identificados nas políticas de provisão de recursos humanos após a pandemia da COVID-19; diante disso, os entrevistados identificaram as seguintes estratégias:

**1. Contratação temporária de profissionais para preencher lacunas críticas:** A contratação temporária de profissionais para preencher lacunas críticas foi uma das estratégias-chave implementadas pelo DRH do Ministério da Saúde. Isso permitiu que o Ministério abordasse a falta de recursos humanos qualificados de maneira rápida e eficaz. Além disso, a contratação temporária proporcionou uma solução ágil para atender à crescente demanda por serviços de saúde.

*A contratação temporária de profissionais foi essencial para garantir que tivéssemos pessoal adequado para atender às necessidades da população em um momento crítico (Entrevistado 3).*

*Foi uma decisão acertada trazer temporariamente novos profissionais para lidar com as demandas extras (Entrevistado 8).*

A contratação temporária de profissionais é uma estratégia que se alinha com a abordagem de contingência na gestão de recursos humanos. Segundo Dessler (2015), a contratação temporária permite que as organizações respondam de forma ágil a necessidades específicas de pessoal, garantindo que não haja interrupção nas operações. No contexto do Ministério da Saúde, essa estratégia se revela eficaz para preencher lacunas críticas e garantir a prestação de serviços essenciais à população, conforme destacado pelos entrevistados.



**2. Implementação de regimes de trabalho flexíveis para acomodar as condições pós-pandemia:** A implementação de regimes de trabalho flexíveis foi outra estratégia adoptada para se adaptar às condições pós-pandemia. Isso permitiu que os funcionários ajustassem seus horários e locais de trabalho de acordo com as necessidades, garantindo que as operações não fossem interrompidas.

*Os regimes de trabalho flexíveis foram fundamentais para garantir que nossos funcionários pudessem lidar com as novas circunstâncias sem comprometer a qualidade dos serviços (Entrevistado 5).*

*A flexibilidade no trabalho nos ajudou a manter nossas operações mesmo em meio a desafios imprevistos (Entrevistado 9).*

A implementação de regimes de trabalho flexíveis é uma estratégia que reflecte a adaptação das práticas de gestão de recursos humanos às novas condições pós-pandemia. Segundo Robbins e Judge (2018), a flexibilidade no trabalho envolve permitir que os funcionários tenham maior controlo sobre onde e quando realizam suas tarefas. Essa abordagem pode contribuir para a satisfação dos funcionários e a manutenção da produtividade. No contexto do Ministério da Saúde, a implementação desses regimes permitiu a adaptação às necessidades da equipe e a continuidade das operações.

**3. Investimento em treinamento para lidar com a sobrecarga e melhorar a qualidade dos serviços:** O investimento em treinamento para lidar com a sobrecarga e melhorar a qualidade dos serviços foi uma medida proactiva adoptada. Esse investimento visava capacitar a equipe a enfrentar situações desafiadoras e manter os padrões de qualidade.

*O treinamento nos preparou para lidar com a sobrecarga e garantir que nossos serviços permanecessem de alta qualidade (Entrevistado 2).*

*A melhoria na qualidade dos serviços foi evidente após o investimento em treinamento, o que impactou positivamente a satisfação dos pacientes" (Entrevistado 7).*

O investimento em treinamento para lidar com a sobrecarga e melhorar a qualidade dos serviços é uma estratégia que se alinha com o conceito de desenvolvimento de competências e capacitação da força de trabalho. De acordo com Noe (2014), o treinamento e desenvolvimento são essenciais para melhorar o desempenho dos funcionários e garantir que estejam preparados para lidar com desafios. No contexto do Ministério da Saúde, o investimento em treinamento visou aprimorar as habilidades da equipe, capacitando-a para oferecer serviços de alta qualidade, como relatado pelos entrevistados.

Na segunda questão, buscou-se identificar os resultados ou impactos observados como resultado da implementação dessas estratégias para lidar com as dificuldades na gestão de recursos humanos pós-pandemia. Nisso, os entrevistados apontaram:

1. Melhoria na capacidade de resposta às necessidades da população devido à contratação de pessoal adicional.
2. Maior flexibilidade no ambiente de trabalho, permitindo a adaptação às novas condições pós-pandemia.
3. Aumento da qualidade dos serviços prestados devido ao investimento em treinamento.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1. Conclusões**

A presente monografia teve como objectivo, analisar os desafios enfrentados nas políticas de provisão de Recursos Humanos pós pandemia no Departamento de Recursos Humanos no Ministério da Saúde.

Na identificação dos desafios enfrentados nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento do Recursos Humanos no Ministério da Saúde, os resultados mostraram que, na primeira questão, colheu-se como principais desafios, alta demanda por profissionais de saúde devido à crise sanitária, necessidade de adaptação a novos regimes laborais, como a rotatividade de funcionários, impacto na saúde mental e emocional dos funcionários, resultando em stress e medo generalizado. Na segunda, questionou-se como a pandemia afectou a capacidade do DRH de recrutar e manter recursos humanos de qualidade para o sector de saúde, nisso, colheu-se aspectos como a redução da capacidade do DRH de recrutar, incerteza económica, dificultando na contratação de profissionais.

Quanto as dificuldades enfrentadas nas políticas de provisão de recursos humanos pós pandemia da COVID-19 no Departamento de Recursos Humanos no Ministério da Saúde, os resultados apontam para a falta de material, devido a contenção de despesas e empresas falidas, exiguidade de fundos para absorver e outros factores estruturais, e procura de mão-de-obra para garantir a funcionalidade das unidades sanitárias como os principais obstáculos.

Sobre as áreas ou sectores específicos do Ministério da Saúde que enfrentaram os maiores desafios em relação à gestão de recursos humanos pós-pandemia, e por quê, os resultados apontam para a unidades sanitárias devido à falta de recursos financeiros para admissões, recrutamento de pessoal do regime geral e DRH devido à necessidade de manter o funcionamento contínuo dos serviços.

Em relação a como a falta de recursos humanos qualificados afectou as operações do Ministério da Saúde, e quais acções foram tomadas para lidar com essas dificuldades, os resultados apontam como principais dificuldades, sobrecarga as equipas, gerando carga de trabalho excessiva,

operações nas unidades sanitárias afectadas pela falta de pessoal qualificado, comprometimento da qualidade dos serviços prestados e as implicações na implementação eficaz de medidas de prevenção e resposta a surtos de outras doenças. Diante disso, o Ministério da Saúde tomou medidas como a contratação temporária de profissionais, a implementação de regimes de trabalho flexíveis, investimento em treinamento para lidar com a sobrecarga e melhorar a qualidade dos serviços.

Nas estratégias específicas que o DRH do Ministério da Saúde implementou para enfrentar os desafios identificados nas políticas de provisão de recursos humanos após a pandemia da COVID-19, os resultados apontam que houve contratação temporária de profissionais para preencher lacunas críticas, implementação de regimes de trabalho flexíveis para acomodar as condições pós-pandemia, e investimento em treinamento para lidar com a sobrecarga e melhorar a qualidade dos serviços.

Quanto aos resultados ou impactos observados como resultado da implementação dessas estratégias, viu-se a melhoria na capacidade de resposta às necessidades da população devido à contratação de pessoal adicional, maior flexibilidade no ambiente de trabalho, permitindo a adaptação às novas condições pós-pandemia e aumento da qualidade dos serviços prestados devido ao investimento em treinamento.

## **5.2. Recomendações**

Findo o estudo, com base nos resultados e as conclusões obtidas, ficam as seguintes recomendações ao DRH do Ministério da Saúde:

- Actualizar regularmente as políticas de recrutamento e selecção para se adaptar a situações de crise;
- Implementar medidas para manter uma comunicação eficaz e transparente com os funcionários, fornecendo informações regulares sobre as políticas de recursos humanos e ouvindo o feedback dos funcionários para promover um ambiente de confiança;

- Diversificar as fontes de recrutamento, explorando estratégias que incluam recrutamento interno, redes de ex-alunos, parcerias com empresas locais e a participação activa em feiras de emprego para atrair candidatos de diversas origens;
- Investir em programas abrangentes de bem-estar e saúde mental dos funcionários, incluindo serviços de aconselhamento, actividades de promoção da saúde e apoio psicológico para ajudar os funcionários a lidar com o stress e as pressões do trabalho.

## Referências Bibliográficas

Aires, J. L. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Uma perspectiva portuguesa*. Lisboa: Editora RH.

Anand, R. & Chitra, M. (2016). *E-recruitment: A study on the benefits and challenges*. International Journal of Scientific Research and Management.

Assembleia da República. (2007). Lei n<sup>o</sup> 23/2007 de 1 de Agosto: Lei do Trabalho. Imprensa Nacional: Maputo.

Assembleia da República. (2017). Lei n<sup>o</sup> 10/2017 de 1 de Agosto: EGFAE. Imprensa Nacional: Maputo.

Baeza, C., Bravo, D., & Miralles, R. (2011). *Human Resources Management in Health Care During Crisis Situations*. Leadership in Health Services.

Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bell, J., & Waters, S. (2018). *Doing your research project: A guide for first-time researchers*. 7<sup>th</sup> Ed. London: Sage.

Borcate, E. (2008). *Políticas de Recursos Humanos: Um Estudo para a Imobiliária Savoia*. (Trabalho de Conclusão de Estágio, Universidade do Vale do Itajaí). Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Elisangela%20Borcate.pdf>.

Bhupendra, S. H., & Swati, G. (2015). *Opportunities and challenges of e-recruitment*. Journal of Management Engineering and Information Technology.

Bondarouk, T. V. et al. (2017). *The future of work and how HR can lead the way*. Human Resource Management Review.

Câmara, S., Lima, M., & Silva, J. (2007). *Recrutamento e selecção de pessoal*. Lisboa: Edições Sílabo.

Carvalho, I. & Nascimento, L. (1999). *Administração de Recursos Humanos*. 4<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Pioneira.

- Carvalho, A. V., & Nascimento, L. F. (2010). *Gestão de Pessoas: Uma Abordagem Estratégica*. Editora Atlas.
- Carnevale, A. P., & Hatak, I. (2020). *The impact of COVID-19 on human resource management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review.
- Castro, K. S. et al. (2020). *La pandemia de COVID-19 y sus efectos en la movilidad social*. Revista de Ciencias Sociales.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Administração de recursos humanos: uma abordagem moderna*. São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestão de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9ª Edição. Elsevier Editora.
- Campanhout, L., & Quivy, R. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, P. M. (2019). *Planejamento e gestão dos recursos humanos em saúde: desafios para a universalidade do Sistema Único de Saúde (SUS)*. Saúde e Sociedade.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5<sup>th</sup> Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dessler, G. (2015). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª Edição. Pearson.

Dussault, G., & Dubois, C. A. (2003). *Human resources for health policies: a critical component in health policies*. *Human Resources for Health*. Disponível em <https://doi:10.1186/1478-4491-1-1>.

Dutra, J. S. (2016). *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. Editora Atlas.

Fauci, A. S. (2020). *Covid-19—Navigating the Uncharted*. *New England Journal of Medicine*.

Fisher, M. (2017). *Human Resource Management in Healthcare*. In *Health Care Management* (pp. 49-74). Springer.

Fouad, M. (2021). *Desafios e Oportunidades para Recursos Humanos em Saúde durante e após a COVID-19 na Região do Mediterrâneo Oriental*. Organização Mundial da Saúde.

França, A., & Carapinheiro, G. (2018). *Gestão de recursos humanos em saúde*. Coimbra Editora.

Galvão, M. C. B., Pluye, P. & Ricarte, I. L. M. (2018). *Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação*. INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação.

Gameiro, M. S. C. (2021). *O impacto da COVID-19 em processos de recrutamento*. Instituto Técnico de Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Gerhardt, T. E. & Silveira, D.T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Ghebreyesus, T. A. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. *World Health Organization*. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas.

Giurge, A. M., & Bohns, V. K. (2020). *The work-life interface during the COVID-19 pandemic: Challenges and opportunities for human resource management*. *Journal of Applied Psychology*.



Griffin, B., & Denholm, C. (2020). *The new normal: The impact of COVID-19 on the workplace*. Journal of Organizational Change Management.

Leidner, D. (2020). *The future of work in a post-COVID-19 world*. MIT Sloan Management Review.

Lin, H.-F. (2011). *The effect of human resource information systems (HRIS) and virtual human resource management (VHRM) on organizational innovation*. Information & Management.

Lodi, J. B. (1976). *Recrutamento e selecção de pessoal*. São Paulo: Atlas.

Machado, C. V., Lima, L. D., & Andrade, C. L. T. (2015). *Políticas de recursos humanos em saúde: questões conceituais e empíricas*. Ciência & Saúde Colectiva.

Marques, E. S., et al. (2020). *Impactos da pandemia de COVID-19 na saúde mental dos profissionais de saúde e estratégias de enfrentamento*. Cadernos de Saúde Pública.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: Sage.

Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). *Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools*. Human Resources for Health. Disponível em <https://www.doi:10.1186/1478-4491-4-24>.

Maurer, S. D. (2020). *The impact of COVID-19 on the future of work: A human resources perspective*. Journal of Business Continuity & Emergency Planning.

Oliveira, E. B. (2020). *Estratégias de recrutamento em tempos de crise económica*. Gestão de Pessoas em Saúde.

Pereira, J. L. (2020). *Recursos humanos em saúde: desafios e estratégias em tempos de pandemia*. Revista de Saúde Pública.

Pires, P. F., & Araújo, R. (2019). *Recursos humanos em saúde: desafios da gestão pública para assegurar a universalidade e a integralidade da assistência*. Cadernos Saúde Coletiva.

Pires, C., Araújo, R., & Cabral, P. (2020). *A (in)suficiência de recursos humanos em saúde: a experiência dos municípios brasileiros*. Saúde em Debate.

- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 6ª Edição. São Paulo: Universidade Feevale.
- Ribeiro, A. (2005). *Recrutamento e selecção de pessoal*. Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamento Organizacional*. Pearson.
- Rocha, C. S. (2006). *Gestão de recursos humanos: Fundamentos e práticas*. Coimbra: Edições Almedina.
- Ruiller, L. et al. (2019). *The role of leadership in remote work: A review and research agenda*. Journal of Organizational Behavior.
- Santos, A. M. (1973). *Recrutamento e selecção de pessoal*. São Paulo: Atlas.
- Santos, R. F., & Lima, A. F. (2021). *Impacto da pandemia de COVID-19 na saúde mental dos profissionais de saúde*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.
- Semaan, A. (2021). *Vozes da linha de frente: descobertas de uma análise temática de uma rápida pesquisa global online de profissionais de saúde materna e neonatal enfrentando a pandemia de COVID-19*. BMJ Global Health.
- Silva, A. B. (2019). *Recrutamento e selecção de profissionais de saúde: desafios e estratégias*. Revista de Gestão em Saúde.
- Silva, A. B., & Oliveira, E. B. (2020). *Adaptações na gestão de recursos humanos em saúde durante a pandemia de COVID-19*. Revista Brasileira de Gestão em Saúde.
- Silva, M., Marques, A., & Pinho, J. C. (2020). *Impactos da COVID-19 no mundo do trabalho: uma revisão sistemática da literatura*. Revista Portuguesa de Estudos Laborais.
- Souza, A. C., & Santos, M. A. (2021). *Sobrecarga de trabalho e saúde mental dos profissionais de saúde durante a pandemia de COVID-19*. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.

## **Apêndice**

## Apêndice I: Guião de entrevista

O presente guião de entrevista surge em virtude da recolha de dados para a elaboração da monografia para a obtenção de grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações, pela Faculdade de Educação (FACED), na Universidade Eduardo Mondlane (UEM). A pesquisa versa essencialmente sobre os desafios nas políticas de provisão de Recursos Humanos pós pandemia da COVID-19 a nível do Departamento de Recursos Humanos (DRH) do Ministério da Saúde (MISAU).

Este é especificamente direccionado aos funcionários do MISAU, nos mais diversos departamentos e visa colher informações que apenas se destinam para fins da pesquisa.

Apela-se a sinceridade nas respostas, tendo em conta que constituirão a base para a extracção das conclusões da pesquisa.

### I. Dados dos participantes

1. **Sexo:** Masculino ( )      Feminino ( )

2. **Idade:** 18-30 anos ( )      31-50 anos ( )      Mais de 50 anos ( )

3. **Nível de formação:** Básico ( )      Médio ( )      Superior ( )

4. **Período de vínculo com o MISAU:** Pelo menos 2 anos ( )      De 2-5 anos ( )      Mais de 5 anos ( )

### II. Questões

1. Quais desafios específicos o Departamento de Recursos Humanos (DRH) do Ministério da Saúde enfrentou ao lidar com a provisão de recursos humanos após o surto da COVID-19?
2. Como a pandemia afectou a capacidade do DRH de recrutar e manter recursos humanos de qualidade para o sector de saúde?

3. Quais foram os principais obstáculos enfrentados pelo DRH na gestão de recursos humanos após a pandemia no Ministério da Saúde?
4. Quais áreas ou sectores específicos do Ministério da Saúde enfrentaram os maiores desafios em relação à gestão de recursos humanos pós-pandemia, e por quê?
5. Como a falta de recursos humanos qualificados afectou as operações do Ministério da Saúde, e quais acções foram tomadas para lidar com essas dificuldades?
6. Quais estratégias específicas o DRH do Ministério da Saúde implementou para enfrentar os desafios identificados nas políticas de provisão de recursos humanos após a pandemia da COVID-19?
7. Quais foram os resultados ou impactos observados como resultado da implementação dessas estratégias para lidar com as dificuldades na gestão de recursos humanos pós-pandemia?

## **Anexo**

## Anexo I: Credencial



Faculdade de Educação

À  
Direcção de Recursos Humanos do MISAU  
Maputo

N/Ref/112/FACED/23

Maputo, 23 de Fevereiro de 2023

### CREDENCIAL

Para efeitos de realização da Monografia do final do curso na Vossa Instituição, está devidamente credenciada, **Florentina Almirante Vilanculos**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia das organizações na FACED/UEM, para proceder à recolha de dados com objectivo de elaborar sua Monografia intitulada " **Desafios no Subsistema de Provisão dos Recursos Humanos, que Englobam os Processos de Planificação, Recrutamento e Selecção Pós COVID-19: Caso do Ministério da Saúde** ".

Cordiais Saudações

A Directora-Adjunta para a Graduação

  
Mestre. Nilza Aurora Tarcísio César  
(Assistente Universitária)



Av. Julius Nyerere, nº 3453, Campus Principal, Tel.: (+258) 21 493313, Fax.: (+258) 21 493313  
Maputo - Moçambique