



**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

**Implicações da Reforma/Aposentação compulsiva na Motivação dos  
Recursos Humanos da Escola Secundária de Lhanguene - Cidade de  
Maputo (2023 - 2024)**

**Glória Julião Macamo Chaves**

**Maputo, Junho de 2025**

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Implicações da Reforma/Aposentação compulsiva na Motivação dos Recursos Humanos da Escola Secundária de Lhanguene - Cidade de Maputo (2023 - 2024)**

**Glória Julião Macamo Chaves**

Monografia apresentada ao Departamento de Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, sob supervisão do Mestre Clódio Guambe.

Maputo, Março de 2025

## **OS MEMBROS DO JÚRI**

Presidente do Júri

dr. Lourenço Chipire

Supervisor

Mestre Clódio Guambe

Arguente

Mestre Baltazar Tranval

## **DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Eu, Glória Julião Macamo Chaves, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau académico, e que a mesma constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes usadas.

Maputo, Junho de 2025

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu bom Deus, pelo dom da vida que me concede.

Agradeço ao meu supervisor, Mestre Clódio Guambe, pelas orientações, conhecimentos e conselhos dados durante realização deste trabalho de fim de curso.

Agradeço à Direcção e colegas da Escola Secundária de Lhanguene, especialmente aos que participaram e cooperaram neste estudo.

Agradeço aos meus filhos, Elos Magaia e Macberto Macasse, pelo apoio e compreensão nos momentos mais difíceis da minha jornada de formação.

Agradeço ao dr. Lourenço Chipire que, enquanto Director do Curso de LOGED, sempre deu assistência diante das preocupações administrativas e pedagógicas que foram surgindo. Neste âmbito, quero estender o meu agradecimento aos docentes que me deram aulas, por terem transmitido conhecimentos que me permitiram desenvolver este trabalho.

Agradeço a todos que de algum modo contribuíram para a realização deste trabalho.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha querida Mãe, Marta  
Chaúque, por ter me gerado, cuidado e educado.  
Mãe esta conquista também é sua.

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE.....	II
AGRADECIMENTOS .....	III
DEDICATÓRIA.....	IV
LISTA DE TABELAS E QUADROS.....	VII
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	VIII
RESUMO .....	IX
ABSTRACT .....	X
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Formulação do Problema .....	3
1.3. Objectivos .....	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 DA LITERATURA .....	6
2.1. Definição de conceitos-chave .....	6
2.1.1. Gestão de Recursos Humanos .....	6
2.1.2. Reforma e Aposentação de Recursos Humanos .....	6
2.1.3. Motivação de Recursos Humanos .....	8
2.2. Dificuldades enfrentadas pelos recursos humanos no contexto da reforma/aposentação nas organizações compulsiva.....	9
2.3. Mudanças comuns na motivação dos recursos humanos face à reforma/aposentação compulsiva nas organizações.....	10

2.4. Estratégias adoptadas para minimizar os impactos da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos recursos humanos nas organizações .....	11
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA</b> .....	13
3.1. Breve descrição da Escola Secundária de Lhanguene .....	13
3.2. Classificação da pesquisa.....	13
3.3. População-alvo e processo de selecção dos participantes.....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados .....	14
3.5. Aspectos éticos .....	15
3.6. Limitações do estudo .....	15
<b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	16
4.1. Caracterização dos participantes do estudo .....	16
4.2. Principais dificuldades enfrentadas pelos funcionários da ESL no contexto da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024 .....	17
4.3. Mudanças na motivação dos funcionários da ESL decorrentes da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024 .....	18
4.4. Estratégias adoptadas para mitigar os efeitos negativos da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL entre 2023 e 2024.....	20
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES</b> .....	23
5.1. Conclusão.....	23
5.2. Sugestões .....	24
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	25
<b>APÊNDICES</b> .....	28
<b>ANEXO</b> .....	33

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1: dados sociodemográficos dos participantes do estudo.....	16
Quadro 1: percepção dos participantes sobre as dificuldades enfrentadas pelos funcionários da ESL no contexto da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024.....	17
Quadro 2: caracterização dos participantes sobre as mudanças na motivação dos funcionários da ESL decorrentes da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024.....	19
Quadro 3: opinião dos participantes sobre as acções adoptadas para mitigar os efeitos negativos da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL entre 2023 e 2024.....	20

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
ESL	Escola Secundária de Lhanguene
FACED	Faculdade de Educação
GRH	Gestão de Recursos Humanos
LESSSOFE	Lei do Sistema da Segurança Social Obrigatória dos Funcionários do Estado
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
OGED	Organização e Gestão da Educação
REGFAE	Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
TSU	Tabela Salarial Única
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

## RESUMO

O presente estudo analisou as implicações da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene entre 2023 e 2024. Para tal, foi adoptada uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, materializada através do estudo de caso. O trabalho de campo consistiu na recolha por meio de entrevistas semiestruturadas quatro participantes, dentre eles gestores e funcionários próximos da reforma, seleccionados por conveniência, considerando critérios como experiência na instituição, idade e tempo de serviço. A análise e interpretação dos dados recolhidos foram realizadas por meio da análise de conteúdo e da interpretação teórica, resultante da consulta bibliográfica e documental feita na revisão da literatura. De modo geral, os resultados evidenciaram que a reforma/aposentação compulsiva gerou desafios significativos, como incerteza financeira, desmotivação e dificuldades na adaptação à nova realidade nos funcionários daquela escola. No entanto, foram identificadas estratégias institucionais para mitigar esses impactos, incluindo apoio psicológico, planeamento prévio da aposentadoria e promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva. Para aprimorar esse processo, o estudo recomenda o fortalecimento das políticas de transição para a aposentadoria, a capacitação contínua dos funcionários e a revisão dos instrumentos legais que regulam a reforma compulsiva.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos. Reforma/aposentação Compulsiva de Recursos Humanos. Motivação. Escola Secundária de Lhanguene.

## ABSTRACT

The present study analyzed the implications of compulsory retirement/ retirement on the motivation of employees of Lhanguene Secondary School between 2023 and 2024. For this, a qualitative, exploratory and descriptive approach was adopted, materialized through the case study. The fieldwork consisted of collecting through semi-structured interviews four participants, among them managers and employees close to retirement, selected by convenience, considering criteria such as experience in the institution, age and length of service. The analysis and interpretation of the data collected were carried out through content analysis and theoretical interpretation, resulting from the bibliographical and documentary consultation made in the literature review. In general, the results showed that compulsory retirement/ compulsory retirement generated significant challenges, such as financial uncertainty, demotivation and difficulties in adapting to the new reality in the employees of that school. However, institutional strategies were identified to mitigate these impacts, including psychological support, early retirement planning and the promotion of a more inclusive organizational culture. To improve this process, the study recommends strengthening policies for the transition to retirement, continuous training of employees and revision of legal instruments regulating compulsory retirement.

**Keywords:** Human Resources Management. Retirement/Compulsory Retirement of Human Resources. Motivation. Lhanguene Secondary School.

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório compreende as secções da contextualização, da formulação do problema, dos objectivos, das perguntas de pesquisa e da justificativa.

### 1.1.Contextualização

O presente trabalho subordina-se ao tema “**Implicações da Reforma/Aposentação compulsiva na Motivação dos Recursos Humanos da Escola Secundária de Lhanguene - Cidade de Maputo (2023 – 2024)**” e se enquadra nos requisitos exigidos pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) para a conclusão do curso Licenciatura em Organização e Gestão da Educação (LOGED).

O processo de reforma ou aposentação de funcionários públicos deve ser conduzido de forma estruturada, transparente e alinhada com boas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve considerar tanto os objectivos organizacionais quanto as necessidades individuais dos funcionários, garantindo que mudanças estruturais, como aposentação, sejam implementadas de maneira planeada e com o devido suporte. A transição para a aposentadoria deve incluir mecanismos de preparação, comunicação clara e apoio institucional, reduzindo impactos negativos, como queda na motivação e insegurança quanto ao futuro profissional (Robbins & Judge, 2017). Dessa forma, é essencial que qualquer reforma que envolva o desligamento de funcionários seja conduzida com critérios objectivos e estratégias de mitigação de efeitos adversos.

Em Moçambique, o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) e o respectivo Regulamento (REGFAE) assim como o Decreto n.º 33/2023, de 8 de Junho (Regulamento da Lei do Sistema da Segurança Social Obrigatória dos Funcionários do Estado), estabelecem os critérios para a aposentação, determinando que o funcionário pode se aposentar ao atingir os 30 anos de serviço ou os 60 anos de idade. Segundo Armstrong (2020), as políticas de gestão de carreiras devem prever sistemas que valorizem o planeamento da aposentadoria, garantindo uma transição suave para os funcionários. No entanto, no contexto moçambicano, essa preparação nem sempre ocorre de maneira adequada, o que pode levar a desmotivação, estresse e impactos negativos no

desempenho dos funcionários, conforme apontado por Almeida (2021), ao discutir os desafios da reforma administrativa.

A implementação da Tabela Salarial Única (TSU), introduzida pela Lei n.º 5/2022, gerou mudanças profundas no sector público moçambicano, incluindo a aposentação compulsiva de diversos funcionários (Diário Económico, 2023)<sup>1</sup>. De acordo com Mintzberg et al. (2000), mudanças organizacionais que afectam as estruturas da força de trabalho precisam ser planeadas com uma visão sistémica, evitando impactos negativos no clima organizacional e na motivação dos trabalhadores.

No caso da Escola Secundária de Lhanguene (ESL), a saída forçada de funcionários pode ter causado incerteza entre os que permaneceram, afectando o engajamento e o desempenho. Por isso, este estudo torna-se essencial para compreender as implicações da reforma compulsiva na motivação dos colaboradores da ESL, já que Denhardt e Denhardt (2015) ressaltam que reformas compulsivas no sector público podem desestabilizar as instituições se não forem acompanhadas de estratégias de gestão de mudança adequadas.

Estruturalmente, este presente trabalho encontra-se organizado da seguinte maneira:

- a) Capítulo I: referente à introdução, compreende a contextualização, a delimitação do estudo e estrutura do trabalho; a formulação do problema; os objectivos e as perguntas da pesquisa e a justificativa.
- b) Capítulo II: referente à revisão de literatura, agrega a definição dos conceitos-chave e é apresentação dos principais aspectos que a literatura destaca sobre a reforma/aposentação e a motivação de recursos humanos.
- c) Capítulo III: referente à metodologia, compreende a descrição do local de estudo, a classificação da pesquisa, a apresentação dos métodos e técnicas que orientaram a selecção dos participantes, a recolha e a análise de dados, os aspectos éticos e as limitações do estudo.
- d) Capítulo IV: referente à apresentação e discussão dos resultados, agrega a descrição sociodemográfica dos participantes e dos dados obtidos no trabalho de campo feito na ESL.

---

<sup>1</sup>Informação disponível em: <https://www.diarioeconomico.co.mz/2024/08/12/economia/governo-ordena-reforma-de-funcionarios-publicos-com-idades-entre-os-60-e-65-anos/>

- e) Capítulo V: referente às conclusões e sugestões, abrange as principais lições resultantes deste estudo e antecede os elementos pós textuais.

## **1.2. Formulação do Problema**

A aposentação é um mecanismo previsto na legislação moçambicana para garantir a renovação do quadro de funcionários públicos. No entanto, quando implementada de forma compulsiva, pode gerar impactos significativos na motivação dos trabalhadores. Tal, foi o caso da introdução da TSU que resultou na reforma compulsiva de vários funcionários em diferentes instituições, incluindo a ESL. Mudanças desse tipo, segundo Herzberg (1959) citado por Dutra (2002), podem afectar negativamente a motivação, especialmente quando há insegurança quanto ao futuro profissional e falta de reconhecimento pelo tempo de serviço prestado.

Sobre esse assunto, Hackman e Oldham (1976) citados por Dutra (2002) alertam que alterações estruturais sem um planeamento adequado podem comprometer a satisfação no trabalho e reduzir a produtividade. No caso da ESL, a saída de funcionários reformados e a incerteza gerada entre os que permaneceram podem ter influenciado o clima organizacional. A insegurança em relação à estabilidade no emprego e a ausência de estratégias claras para apoiar os funcionários afectados podem ter contribuído para sentimentos de desvalorização e frustração.

Neste âmbito, a pesquisadora, enquanto funcionária da ESL, teve a oportunidade de observar directamente a dinâmica da reforma/aposentação compulsiva e alguns impactos no funcionamento da escola, a partir da mudança de comportamento de alguns funcionários abrangidos. Durante o ano de 2023, período em que muitos processos de reforma/aposentação compulsiva foram tramitados na ESL, a pesquisadora identificou alguns factores que evidenciam sintomas de desmotivação entre os funcionários, tanto os que foram abrangidos pela reforma quanto aqueles que, por idade ou tempo de serviço, se aproximam desse processo. Essas percepções geraram curiosidade e preocupação, provocando o desenvolvimento deste estudo para compreender melhor as implicações da reforma na motivação dos recursos humanos da instituição.

Além dos desafios individuais, a desmotivação dos funcionários pode afectar a eficiência da escola como um todo. Em um ambiente escolar, a qualidade do ensino e a organização

administrativa dependem do comprometimento dos seus profissionais. Se os funcionários enfrentam insegurança, frustração ou falta de incentivo, o desempenho geral da instituição pode ser comprometido. Para além disso, a gestão estratégica de recursos humanos deve antecipar os desafios causados por mudanças estruturais, propondo medidas para minimizar impactos negativos (Almeida, 2021). Por isso, tornou-se essencial investigar como essa reforma/aposentação compulsiva influenciou a motivação dos recursos humanos da escola, razão pela qual foi levantada a seguinte questão:

**Quais são as implicações da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene entre 2023 e 2024?**

### **1.3.Objectivos**

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

Analisar as implicações da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene entre 2023 e 2024

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

1. Identifica as principais dificuldades enfrentadas pelos funcionários da ESL no contexto da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024;
2. Descrever as mudanças na motivação dos funcionários da ESL decorrentes da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024;
3. Arrolar as estratégias adoptadas para mitigar os efeitos negativos da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL entre 2023 e 2024;

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

1. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelos funcionários da ESL no contexto da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024?
2. Como se caracterizam as mudanças geradas na motivação dos funcionários da ESL decorrentes da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024?

3. Que estratégias foram adoptadas para mitigar os efeitos negativos da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL entre 2023 e 2024?

### **1.5. Justificativa**

A reforma compulsiva no setor público moçambicano, impulsionada pela implementação da TSU, trouxe desafios significativos para a motivação dos funcionários, incluindo os da ESL. Diante desse cenário, este estudo busca analisar as implicações dessa mudança, destacando sua relevância em três níveis: pessoal, institucional e académico.

- a) **Relevância Pessoal:** ao longo do seu percurso académico no curso de LOGED, a pesquisadora, adquiriu conhecimentos sobre gestão de mudanças, teorias motivacionais e gestão de recursos humanos. Essas aprendizagens fornecem-lhe uma base sólida para analisar criticamente o fenómeno das reformas compulsivas e suas implicações na motivação dos colaboradores. Além disso, a experiência directa enquanto funcionária da ESL permite uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pelos funcionários após a reforma.
- b) **Relevância Institucional:** As reformas são comuns em todas as organizações, incluindo as escolas, mas seus impactos podem variar. No caso da ESL, a reforma compulsiva alterou a composição da equipe, potencialmente afectando a dinâmica de trabalho e a motivação dos funcionários. Compreender essas implicações é essencial para que a gestão escolar e os órgãos superiores desenvolvam estratégias eficazes para minimizar efeitos adversos e melhorar o ambiente de trabalho.
- c) **Relevância Académica:** sendo um estudo exploratório, esta pesquisa pode servir de base para investigações futuras em outras escolas e contextos moçambicanos. Assim, o objectivo é ampliar o entendimento sobre os efeitos das reformas compulsivas na motivação dos funcionários e fundamentar políticas que reduzam impactos negativos, principalmente neste período que segue-se à implementação da TSU na Função Pública em Moçambique. Neste âmbito, autores como Chiavenato (2014) enfatizam que a gestão estratégica de recursos humanos deve antecipar desafios em momentos de mudança, garantindo transições mais suaves.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Por um lado, este capítulo agrega a definição dos conceitos-chave, nomeadamente Gestão de Recursos Humanos, Reforma e Aposentação e Motivação. Por outro, este capítulo faz uma revisão de literatura em torno da dinâmica do processo de reforma/aposentação de funcionários públicos em Moçambique, estabelecendo relação com as informações disponíveis sobre as implicações da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos recursos humanos.

### **2.1. Definição de conceitos-chave**

#### **2.1.1. Gestão de Recursos Humanos**

De acordo com Chiavenato (2014), a GRH pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho e as pessoas dentro de uma organização, visando alinhar os objectivos organizacionais com as necessidades dos funcionários.

Para Dutra (2002), a GRH envolve o desenvolvimento de uma estratégia para a organização, a planificação das necessidades de pessoal, a selecção, a formação, a avaliação e a compensação dos trabalhadores, sempre com foco em maximizar o desempenho organizacional.

Chiavenato (2014) explica que a GRH é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interactivos que compreende cinco subsistemas: (i) Subsistema de Provisão de Recursos Humanos; (ii) Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos; (iii) Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos, no qual se enquadra motivação do pessoal; (iv) Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos e; (v) o Subsistema de Monitoria de Recursos Humanos, no qual enquadra-se a reforma/aposentação. Por isso, neste estudo o conceito de GRH será entendido nesta visão de Chiavenato (2014).

#### **2.1.2. Reforma e Aposentação de Recursos Humanos**

Da Silva, Alves e Gama (2019) afirmam que aposentar, significa isentar-se, deixar cargo ou serviço, conservando inteira ou parcialmente o ordenado. Os mesmos autores citando Ramos (2001) dizem que a palavra reformar ou aposentar-se, tanto em inglês (*retired*)

quanto em francês (*retraite*), significa retirar-se, ou seja, diz respeito ao direito do trabalhador de desfrutar do tempo livre após uma vida toda dedicada ao trabalho. Esse Direito é dever do Estado moçambicano garantir, nos termos do EGFAE e do REGFAE.

Por sua vez, Almeida (2021) explica que a reforma se manifesta quando um indivíduo é declarado formalmente inactivo para trabalhar, ou seja, há um fim da relação entre a empresa/instituição e o mesmo. Este autor descreve reforma como um acontecimento que origina um processo transição e adaptação profissional e social do funcionário.

Para o Guião de Aposentação de Funcionários e Agentes do Estado (2023)<sup>2</sup>, aposentação do funcionário ou agente significa: (i) término da sua missão como funcionário ou agente; (ii) recebimento da compensação (pensão) de aposentação; (iii) possibilidade de realização de outras actividades fora do Estado; e (iv) mais tempo de lazer e convívio familiar.

Na função pública em Moçambique, o Decreto n.º 33/2023, de 8 de Junho estabelece que três tipos de aposentação:

- a) Aposentação voluntária: quando requerida pelo funcionário que reúna, para esse efeito, o tempo de serviço mínimo ou de idade fixados na Lei. Assim, pode requerer a aposentação voluntária qualquer funcionário do Estado, desde que: tenha completado 35 anos de serviço prestado, correspondendo a 420 contribuições mensais efectuadas, independentemente da idade e sexo; ou que reúna cumulativamente a idade para esse efeito fixada na Lei e, pelo menos, 15 anos de serviço, correspondendo a 180 contribuições mensais efectuadas.
- b) Aposentação obrigatória por limite de idade: sujeita ao funcionário do Estado que tenha completado a idade fixada na Lei para aposentação obrigatória por limite de idade, para ambos os sexos. Desta forma, percebe-se que no âmbito da TSU, os funcionários do Estado foram sujeitos à esta modalidade de aposentação.
- c) Aposentação extraordinária: decorrente da incapacidade física ou mental mensurável, total ou parcial, de o funcionário do Estado continuar a prestar serviço. Este tipo de aposentação pode ser por incapacidade contraída em serviço

---

<sup>2</sup><https://www.cmaputo.gov.mz/por/content/download/4993/36182/version/1/file/Guiao+de+Aposenta%C3%A7ao+de+Agentes+e+Funcionarios+do+Estado.pdf>

ou fora do serviço, conforme estabelecem os artigos 31 e 32 o Decreto n.º 33/2023, de 8 de Junho, que aprova o regulamento da Lei do Sistema da Segurança Social Obrigatória dos Funcionários do Estado (LESSSOFE).

### **2.1.3. Motivação de Recursos Humanos**

Segundo Gil (2008), a motivação é uma força que estimula as pessoas para uma determinada acção e tem sempre a sua origem numa necessidade. Etimologicamente, a motivação provém do verbo latim *movere* que significa mover-se, indicando um estado de despertar do organismo.

Para Chiavenato (2004), a motivação se refere ao conjunto de forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento. Por isso, Cunha et al. (2007) explicam que a motivação está intimamente relacionada às condições oferecidas pela organização. Um ambiente de trabalho que reconhece os esforços dos seus funcionários, oferece oportunidades de crescimento e promove o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, tende a manter níveis mais elevados de motivação.

Já Moen et al. (2020) defendem que, especialmente em ambientes educacionais, a motivação é um dos factores-chave para assegurar a qualidade do ensino, devendo ser uma das preocupações dos gestores de recursos humanos e dos líderes das instituições de ensino e daqueles que gerem o sistema de educação como um todo, desenhando políticas que concorram para a motivação dos funcionários quer seja por meio de factores tangíveis ou intangíveis.

Neste âmbito, autores como Chiavenato (2010) destacam que embora haja várias teorias<sup>3</sup> que explicam o fenómeno da motivação nas organizações, a de Teoria de Dois Factores continua sendo relevante. Sobre isso, o autor acima explica que a motivação é dividida em intrínseca e extrínseca, extraídas desta proposta de Frederick Herzberg, em 1959.

A Teoria de Dois Factores desenvolvida por Herzber parte do pressuposto de que o comportamento humano é condicionado por diversos factores e a motivação, por sua vez, é vista como um conjunto de forças activas e impulsionadoras do comportamento. Desta

---

<sup>3</sup> São exemplos dessas teorias as seguintes: Teoria das Hierarquia da Necessidades, de Abrahm Maslow, e a Teoria da Expectativa de Victor Vroom (Chiavenato, 2010).

forma, a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por dois conjuntos distintos de factores: factores motivacionais e factores higiénicos.

A motivação intrínseca cobre o impulso que vem de dentro do indivíduo, como a satisfação pessoal ao realizar uma tarefa ou o prazer em adquirir novos conhecimentos. Já a motivação extrínseca está relacionada aos estímulos externos, como recompensas financeiras, promoções e elogios. Por isso, a combinação dos dois tipos é importante para manter os funcionários motivados e engajados (Chiavenato, 2010).

## **2.2.Dificuldades enfrentadas pelos recursos humanos no contexto da reforma/aposentação nas organizações compulsiva**

A reforma ou aposentação compulsiva pode representar um momento de grande desafio para os funcionários, especialmente quando ocorre sem planeamento adequado. Segundo Wang et al. (2019), a transição para a aposentadoria envolve mudanças significativas na vida dos trabalhadores, podendo afectar sua estabilidade financeira, saúde mental e senso de propósito. Quando a saída do mercado de trabalho não é voluntária, os impactos podem ser ainda mais negativos, influenciando a motivação e o bem-estar dos envolvidos.

Um dos principais desafios enfrentados pelos funcionários reformado/aposentados compulsoriamente é a insegurança financeira. De acordo com Moen et al. (2020), muitos trabalhadores não possuem um planeamento financeiro robusto para essa fase da vida, o que pode gerar estresse e dificuldades na adaptação à nova realidade económica. Em países onde os sistemas previdenciários são frágeis ou passam por reformas, essa incerteza é ainda maior, levando os funcionários a enfrentarem dificuldades na manutenção do seu padrão de vida.

Além das preocupações financeiras, a aposentação também pode afectar a identidade e o bem-estar emocional dos funcionários. Segundo Schlossberg (2021), o trabalho é um elemento central na construção da identidade pessoal e social, e a transição abrupta para a inatividade pode gerar sentimentos de inutilidade, depressão e isolamento. Sem estratégias adequadas de preparação e suporte psicológico, os aposentados podem enfrentar dificuldades para redefinir seu propósito de vida após a saída do ambiente de trabalho.

As dificuldades da reforma compulsiva não se limitam apenas aos funcionários aposentados, mas também afectam aqueles que permanecem na organização. Segundo Kooij et al. (2022), quando ocorrem mudanças inesperadas na estrutura organizacional, os funcionários que continuam no trabalho podem sofrer com a incerteza e o medo de serem os próximos a serem desligados. Esse sentimento pode resultar em queda de motivação, menor engajamento e deterioração do clima organizacional, comprometendo a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Por fim, a ausência de políticas institucionais que facilitem a transição para a aposentadoria agrava ainda mais os desafios enfrentados pelos funcionários. De acordo com Shultz e Wang (2022), a falta de estratégias de gestão que incluam programas de preparação para a aposentadoria, suporte psicológico e aconselhamento financeiro tem constituído uma das grandes dificuldades. No entanto, em muitas instituições, esse aspecto é negligenciado, tornando o processo de aposentação mais difícil e impactante para os trabalhadores.

### **2.3.Mudanças comuns na motivação dos recursos humanos face à reforma/aposentação compulsiva nas organizações**

A reforma ou aposentação compulsiva pode gerar mudanças significativas na motivação dos funcionários, tanto para os que deixam a organização quanto para aqueles que permanecem. Segundo Wang et al. (2019), a aposentação forçada pode ser percebida como uma ruptura abrupta da carreira, levando a sentimentos de desvalorização e incerteza. Para os funcionários que continuam na organização, a saída inesperada de colegas pode gerar medo, insegurança e queda no moral da equipa.

Um dos principais impactos negativos é a redução do comprometimento organizacional. De acordo com Kooij et al. (2022), mudanças estruturais sem comunicação eficaz podem gerar um clima de instabilidade e desmotivação, pois os trabalhadores passam a sentir que não têm controle sobre seu futuro profissional. Isso pode levar a menor engajamento e desempenho, impactando directamente a produtividade da organização.

Além disso, a insegurança psicológica e emocional torna-se um factor relevante. Schlossberg (2021) destaca que mudanças inesperadas nas organizações podem

desencadear altos níveis de estresse entre os funcionários, principalmente quando não há clareza sobre os critérios utilizados para a reforma ou quando não há suporte adequado para os aposentados e para os que permanecem. Esse tipo de instabilidade pode gerar insatisfação, baixa autoestima profissional e até intenções de saída do emprego.

Por outro lado, alguns funcionários podem encarar a reforma compulsiva como um incentivo para buscar novas oportunidades. Moen et al. (2020) apontam que, em alguns casos, as mudanças forçadas podem estimular a resiliência dos trabalhadores, incentivando-os a buscar alternativas de carreira, como o empreendedorismo ou novas áreas de actuação. No entanto, essa adaptação depende fortemente do suporte institucional oferecido durante a transição.

Wang et al. (2019) ressaltam que a falta de políticas de transição e apoio psicológico pode levar a um ambiente de trabalho tóxico, onde a incerteza e a falta de reconhecimento reduzem a motivação dos funcionários restantes. Assim, garantir um planeamento eficaz e medidas de suporte pode minimizar os impactos negativos e promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

#### **2.4. Estratégias adoptadas para minimizar os impactos da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos recursos humanos nas organizações**

A reforma ou aposentação compulsiva pode gerar impactos negativos na motivação dos funcionários, mas algumas estratégias podem ser adoptadas para minimizar esses efeitos. Segundo Kooij et al. (2022), a implementação de programas de transição para aposentadoria ajuda a preparar os funcionários para essa fase, reduzindo a incerteza e proporcionando maior segurança emocional e financeira. Essas iniciativas incluem encontros sobre planeamento financeiro, aconselhamento psicológico e apoio na reintegração social dos reformados.

A comunicação organizacional clara e transparente é outra estratégia essencial para reduzir impactos negativos. De acordo com Schlossberg (2021), a forma como a organização informa e conduz o processo de aposentação influencia directamente a forma como os funcionários percebem a mudança. Explicar os critérios da reforma, garantir um

período de transição adequado e permitir que os funcionários se sintam ouvidos pode reduzir a ansiedade e fortalecer o engajamento dos que permanecem na instituição.

Além do suporte emocional e da comunicação eficaz, a requalificação profissional pode ser uma alternativa para os funcionários que permanecem na organização. Segundo Wang et al. (2019), proporcionar oportunidades de formação contínua e desenvolvimento de novas competências pode aumentar a motivação e criar novas perspectivas de crescimento. Isso é particularmente relevante para os funcionários que se aproximam da aposentação, pois permite que eles se sintam valorizados e produtivos.

O incentivo ao empreendedorismo e a criação de alternativas de trabalho pós-aposentadoria também são estratégias eficazes. Moen et al. (2020) destacam que programas que auxiliam os aposentados a desenvolver pequenos negócios ou a se inserirem em atividades alternativas podem melhorar sua autoestima e garantir estabilidade financeira. Instituições que promovem esse tipo de suporte ajudam os funcionários a encarar a aposentação como uma nova fase de oportunidades, e não apenas como o fim de sua carreira profissional.

Por fim, a valorização dos funcionários aposentados dentro da organização pode ser uma estratégia motivacional para os que ainda estão em serviço. Segundo Wang et al. (2019), manter os aposentados envolvidos em actividades como consultorias, mentorias ou eventos institucionais pode contribuir para um clima organizacional positivo. Dessa forma, os funcionários que permanecem passam a ver a reforma como uma transição natural, e não como um processo repentino e desmotivador.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Este capítulo compreende a descrição do local de estudo (ESL), a classificação da pesquisa, a apresentação dos métodos e técnicas que orientaram a selecção dos participantes, a recolha e a análise de dados, os aspectos éticos e as limitações do estudo.

### **3.1. Breve descrição da Escola Secundária de Lhanguene**

Inaugurada em Fevereiro de 1976, a ESL está localizada na região sul de Moçambique, concretamente na Cidade de Maputo, Distrito Municipal Ka Lhamankulu, Bairro Chamanculo “C”, perto da igreja de Convento de São José de Lhanguene e do Campus de Lhanguene da Universidade Pedagógica de Maputo.

De modo geral, a ESL oferece o ensino secundário geral nos períodos laboral, nocturno e à distância e possui uma estrutura constituída por três blocos: bloco administrativo (constituído pela Secretaria, Gabinete do Director da Escola, Gabinetes pedagógicos, Sala de professores, Sala de informática e um Centro social), bloco Pedagógico (constituído por 23 salas de aulas e uma Biblioteca) e bloco Desportivo (constituído pelo ginásio multiuso para modalidades como basquetebol, andebol, futsal e voleibol; um campo de futebol de 11 e Críquet, balneários para ambos sexos).

Infelizmente, não foi permitido o uso de outras informações inerentes à descrição da escola constantes do seu regulamento, por se entender que sejam de consumo interno da instituição, facto que constituiu uma limitação nesta pesquisa.

### **3.2. Classificação da pesquisa**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza básica, com objectivos exploratórios e descritivos, adoptando o estudo de caso como procedimento metodológico. Segundo Gil (2019), a abordagem qualitativa é adequada para compreender percepções e experiências em contextos específicos, permitindo uma análise detalhada dos fenómenos sociais. Como pesquisa básica, este estudo busca ampliar o conhecimento sobre o tema sem aplicação imediata, alinhando-se ao que Martins (2005) aponta como essencial para investigações teóricas. O carácter exploratório visa identificar aspectos pouco investigados, enquanto a descrição dos dados possibilita uma análise aprofundada das mudanças na motivação dos funcionários, conforme destaca Chizzotti

(2006) ao ressaltar a importância da descrição detalhada na pesquisa qualitativa. O estudo de caso, por sua vez, permite uma investigação contextualizada, gerando reflexões aplicáveis a outras instituições em situações semelhantes (Yin, 2010).

### **3.3. População-alvo e processo de selecção dos participantes**

A população-alvo deste estudo foi composta pelos gestores e pelos funcionários da ESL que, por idade ou tempo de serviço, foram abrangidos pela reforma compulsiva ou estavam na iminência de reformar entre 2023 e 2024, totalizando 8 indivíduos, uma vez que Gil (2019) explica que a definição da população-alvo deve considerar os sujeitos directamente envolvidos com o fenómeno investigado, garantindo que suas experiências e percepções contribuam para a compreensão do problema de pesquisa.

Para a colecta de dados, participaram quatro (4) indivíduos, seleccionados por conveniência, com base em critérios como manifestação de interesse, disponibilidade e vínculo com a ESL dentro dos requisitos definidos. Segundo Gil (2019), a amostragem por conveniência é uma estratégia válida em pesquisas qualitativas, especialmente quando há necessidade de acesso directo aos sujeitos mais relevantes para o estudo. Assim, a selecção intencional dos entrevistados garantiu que fossem obtidas informações detalhadas e contextualizadas sobre as implicações da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados**

Para a recolha de dados deste estudo, foram utilizadas duas técnicas principais: pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada. A pesquisa bibliográfica foi fundamental para a revisão da literatura e a discussão dos resultados, permitindo contextualizar a problemática do estudo com base em autores e legislação relevantes. Já a entrevista semiestruturada foi usada para obter as percepções dos participantes sobre as implicações da reforma compulsiva na motivação dos funcionários da ESL. Conforme explica Chizzotti (2006), essa modalidade de entrevista possibilita que o pesquisador siga um roteiro inicial de perguntas, mas tenha flexibilidade para adaptar e aprofundar os questionamentos conforme as respostas dos entrevistados.

A análise dos dados colectados seguiu a abordagem de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). Esse método permitiu examinar, categorizar e interpretar as informações obtidas nas entrevistas, organizando-as em categorias de análise previamente definidas, conforme mostram os quadros 1, 2 e 3. Como o estudo envolveu entrevistas com gestores e funcionários da escola, a análise estruturada dos discursos possibilitou identificar padrões e tendências sobre as mudanças na motivação dos recursos humanos decorrentes da reforma compulsiva. O cruzamento das respostas dentro das diferentes categorias permitiu responder às questões de pesquisa, fornecendo uma visão aprofundada sobre o fenómeno estudado.

### **3.5.Aspectos éticos**

Relativamente aos procedimentos éticos, neste estudo foram observados seguintes: solicitação de autorização para recolha de dados; partilha do instrumento de recolha de dados com a população-alvo, explicando os objectivos da pesquisa; obtenção do consentimento de cada participante, seguido de fixação de regras baseadas nos direitos dos participantes, como é o caso da não divulgação da identidade e a possibilidade desistir, caso houvesse necessidade por qualquer motivo; referência de todas fontes bibliográficas e documentais citadas ao longo do trabalho.

### **3.6.Limitações do estudo**

Uma das limitações deste estudo foi a indisponibilidade de alguns membros da população-alvo, o que reduziu o número de participantes e, conseqüentemente, a diversidade de perceções obtidas sobre o assunto estudado. Além disso, a impossibilidade de utilizar certas informações na descrição do local do estudo comprometeu uma contextualização mais detalhada do ambiente institucional. Por fim, a inexistência de estudos similares no contexto moçambicano impediu a comparação dos resultados dos resultados, facto que evidencia o carácter exploratório deste trabalho e implica que este estudo sirva como ponto de partida para futuras investigações que aprofundem a compreensão do fenómeno aqui analisado.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir das entrevistas e da análise de conteúdo. Igualmente, é feita interpretação dos dados com base na literatura, com vista a identificar as principais implicações da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL.

### 4.1. Caracterização dos participantes do estudo

Relativamente à caracterização sociodemográfica dos participantes, os dados obtidos (tabela 1) revelam uma predominância de entrevistados do sexo masculino (75%), com distribuição etária equilibrada entre 45 e 60 anos, o que sugere uma experiência consolidada entre os participantes. Em termos de habilitações académicas, há uma divisão equitativa entre os que possuem nível superior e nível médio, e a área de actuação dos respondentes está igualmente distribuída entre a área pedagógica e a administrativa, apontando para uma diversidade de perfis profissionais.

Observa-se, ainda, que a maioria dos participantes possui tempo de serviço elevado, com 75% tendo entre 21 e 35 anos de experiência. A experiência profissional consolidada, associada à proximidade dos entrevistados em relação ao período de reforma, nos termos do EGFAE e REGFAE, permite que os participantes tenham uma visão aprofundada dos desafios enfrentados durante os processos de reforma/aposentação na ESL, incluindo seus impactos na motivação dos funcionários entre 2023 e 2024.

**Tabela 1:** dados sociodemográficos dos participantes do estudo

Variável	Categorias	Frequência absoluta
Sexo	Feminino	1
	Masculino	3
Idades	45 – 50 anos	2
	51 – 60 anos	2
Habilitações académicas	Nível Superior	2
	Nível Médio	2
Área de Actuação	Área Pedagógica	2
	Área Administrativa	2
Tempo de Serviço	1 – 20 anos	1
	21 – 35 anos	3

**Fonte:** adaptada com base nos dados da pesquisa

#### 4.2.Principais dificuldades enfrentadas pelos funcionários da ESL no contexto da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024

Os resultados apresentados no quadro 1 indicam que a reforma/aposentação compulsiva gerou diversas dificuldades aos funcionários da ESL entre 2023 e 2024, principalmente ligadas à insegurança e à falta de preparação dos recursos humanos. Os entrevistados destacam que a ausência de estratégias institucionais e de suporte adequado contribui para um ambiente de trabalho marcado pela desmotivação e incerteza. Tanto os gestores quanto os demais participantes apontam que a falta de reposição de pessoal e a inadequada comunicação do processo agravam os impactos negativos, prejudicando as relações interpessoais e a eficiência da instituição.

**Quadro 1:** percepção dos participantes sobre as dificuldades enfrentadas pelos funcionários da ESL no contexto da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024

<b>Categorias de análise</b>	<b>Gestor 1</b>	<b>Gestor 2</b>	<b>Funcionário 1</b>	<b>Funcionário 2</b>
<b>Insegurança e falta de preparação</b>	O processo é previsto no EGFAE, mas a falta de contratação de novos funcionários gerou impactos negativos.	Muitos funcionários não estavam preparados, o que afetou emocionalmente quem foi abrangido e quem permaneceu.	Os colegas foram surpreendidos porque ainda exerciam suas funções.	A incerteza afetou emocionalmente, pois muitos não estavam preparados para deixar o trabalho.
<b>Impacto na motivação e no ambiente de trabalho</b>	A falta de reposição de funcionários prejudicou o decurso normal das actividades e o ambiente de trabalho.	O impacto emocional foi grande, pois havia convivência diária com os colegas aposentados.	O ambiente ficou triste, pois muitos colegas deixaram de exercer suas funções.	A motivação diminuiu, pois os funcionários sentiram a perda dos colegas e a insegurança quanto ao futuro.
<b>Falta de suporte institucional e estratégias de adaptação</b>	Não há políticas claras de apoio para os funcionários que ainda estão no ativo, mas em vias de reformar.	Apenas apoio moral e foi oferecido, mas não houve suporte material para os reformados.	Não foram criadas oportunidades para os funcionários, apenas sugestões para buscar alternativas fora da escola.	Os funcionários precisaram encontrar formas próprias de se adaptar, sem suporte da instituição ou do Estado.

**Fonte:** elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa

Tal como mostra o quadro 1, os resultados da pesquisa evidenciam que a incerteza quanto ao futuro, a perda de identidade profissional e a diminuição dos rendimentos foram alguns dos principais impactos mencionados pelos entrevistados face à reforma/aposentação compulsiva na ESL entre 2023 e 2024. Esses dados são consistentes com a literatura, na qual Rodrigues et al. (2005) destacam que a transição para a aposentadoria, quando não planeada, pode provocar angústia e insegurança, especialmente em contextos onde há fragilidades institucionais no suporte aos trabalhadores.

Outro factor relevante identificado foi a ausência de mecanismos institucionais que facilitassem esse processo. Brandi e Stein (2021) e Moen et al. (2020) ressaltam que a falta de programas de preparação para a reforma agrava a sensação de desvalorização profissional e pode comprometer a motivação dos funcionários que ainda estão na activa.

No mesmo sentido, Rocha (2012) aponta que a descontinuidade abrupta do vínculo profissional, sem um suporte adequado, pode resultar em desmotivação generalizada, afectando tanto aqueles que são directamente impactados pela reforma quanto os que estão próximos desse processo. Diante disso, reforça-se a necessidade de políticas organizacionais que auxiliem os trabalhadores na transição, minimizando os impactos negativos e promovendo maior estabilidade emocional e profissional no ambiente de trabalho.

#### **4.3.Mudanças na motivação dos funcionários da ESL decorrentes da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024**

Para analisar os impactos da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL no período de 2023 e 2024, foi essencial descrever as mudanças percebidas pelos próprios recursos humanos no seu envolvimento profissional. Os resultados do quadro 2 evidenciam transformações significativas, como a redução do compromisso organizacional, o aumento da incerteza sobre o futuro e a desmotivação progressiva entre aqueles que já passaram ou estão prestes a passar pelo processo.

**Quadro 2:** caracterização dos participantes sobre as mudanças na motivação dos funcionários da ESL decorrentes da reforma/aposentação compulsiva entre 2023 e 2024

<b>Categorias de análise</b>	<b>Gestor 1</b>	<b>Gestor 2</b>	<b>Funcionário 1</b>	<b>Funcionário 2</b>
<b>Queda na motivação e insegurança no trabalho</b>	A falta de contratação de novos funcionários desmotivou a equipa, dados os desfalques criados.	Os funcionários reformados não estavam preparados, e isso criou um clima de medo entre os que ficaram.	A reforma foi uma surpresa, e os funcionários com tempo de serviço e idades que se aproximam da reforma ficaram inseguros.	A incerteza gerou preocupação e instabilidade emocional no trabalho.
<b>Impacto emocional e psicológico</b>	O ambiente de trabalho foi negativamente afectado, pois muitos sentiram a saída dos colegas.	A convivência diária foi abalada, e os funcionários demonstraram tristeza com as mudanças.	A saída repentina de colegas gerou desânimo e sentimento de desvalorização entre os funcionários.	A reforma trouxe um sentimento de perda e medo de enfrentar o mesmo destino.
<b>Reações adaptativas e busca por novas oportunidades</b>	Alguns funcionários começaram a explorar novas formas de ocupação além do trabalho na escola.	Os funcionários foram aconselhados a procurar actividades alternativas para manter-se activos depois da reforma.	Alguns colegas passaram a considerar o empreendedorismo como alternativa.	Houve pouca preparação para a transição, mas alguns funcionários estão tentando se reinventar.

**Fonte:** elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa

Os resultados acima mostram que a reforma compulsiva na ESL gerou mudanças significativas na motivação dos funcionários, tanto para os que passaram pelo processo quanto para aqueles que se aproximam desse processo. Observou-se um aumento na incerteza e na insatisfação profissional, o que afectou a produtividade e o engajamento dos trabalhadores remanescentes. Esses resultados convergem com Wang et al. (2019), que destacam que a reforma compulsiva pode ser percebida como uma perda de controle sobre a trajetória profissional, levando à diminuição da motivação e do senso de propósito no trabalho.

Além disso, a pesquisa revelou que a falta de planeamento organizacional para lidar com a saída compulsiva de funcionários criou um clima de insegurança entre os que permanecem na instituição. Kooij et al. (2022) argumentam que a transição para a aposentadoria impacta não apenas o indivíduo aposentado, mas também a dinâmica da

equipa, podendo gerar um efeito negativo sobre o comprometimento dos demais trabalhadores. Schlossberg (2021) ressalta que o apoio institucional e a percepção de valorização influenciam diretamente na forma como os funcionários vivenciam essa transição. Moen et al. (2020) reforçam que, quando a reforma ocorre de forma compulsiva e sem medidas de suporte, há um risco maior de desmotivação generalizada no ambiente organizacional. Assim, os dados confirmam a importância de estratégias institucionais para minimizar os impactos dessa transição e manter o equilíbrio na motivação da equipa.

#### **4.4. Estratégias adoptadas para mitigar os efeitos negativos da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL entre 2023 e 2024**

Diante dos desafios gerados pela reforma compulsiva, a ESL adoptou algumas estratégias para mitigar os impactos negativos desse processo na motivação dos funcionários. Tal como mostra o quadro 3, as medidas relatadas pelos entrevistados incluem acções voltadas para a valorização dos trabalhadores, iniciativas de apoio emocional e psicológico, bem como ajustes organizacionais para minimizar a sobrecarga de trabalho resultante das aposentadorias.

**Quadro 3:** opinião dos participantes sobre as acções adoptadas para mitigar os efeitos negativos da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL entre 2023 e 2024

<b>Categorias de análise</b>	<b>Gestor 1</b>	<b>Gestor 2</b>	<b>Funcionário 1</b>	<b>Funcionário 2</b>
<b>Apoio psicológico e emocional</b>	Apenas apoio moral foi prestado aos reformados, mas sem suporte institucional estruturado.	Os funcionários foram aconselhados a se manterem ocupados, mas sem apoio formal da escola.	A saída dos colegas gerou um impacto emocional, mas houve pouca assistência para lidar com isso.	Não houve programas de apoio psicológico, o que dificultou a adaptação.
<b>Requalificação e desenvolvimento profissional</b>	Incentivo para que os funcionários que ainda estão na ativa busquem melhorar o nível académico.	Nenhuma acção específica foi implementada para requalificar os funcionários afectados pela reforma.	A falta de oportunidades de capacitação tornou o processo de transição ainda mais difícil.	Não houve formação ou capacitação para preparar os funcionários que se aproximam da reforma.

<b>Categorias de análise</b>	<b>Gestor 1</b>	<b>Gestor 2</b>	<b>Funcionário 1</b>	<b>Funcionário 2</b>
<b>Incentivo ao empreendedorismo e alternativas pós-reforma</b>	Como parte do apoio moral, foi sugerido que os funcionários busquem outras ocupações além do trabalho na escola.	Tendo em conta que a escola não tem condições para contratar, enquanto gestores recomendamos que os funcionários reformados encontrassem alternativas de trabalho.	Alguns colegas consideraram iniciar pequenos negócios, mas sem apoio formal da escola.	Houve incentivo verbal para que os funcionários busquem alternativas, mas sem estratégias concretas.

**Fonte:** elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa

Os resultados obtidos na pesquisa evidenciam que a ESL adoptou diversas estratégias para minimizar os efeitos da reforma compulsiva sobre a motivação dos funcionários entre 2023 e 2024. Segundo Wang et al. (2019), a implementação de medidas de apoio emocional e psicológico pode ser crucial para auxiliar os trabalhadores em transição para a aposentadoria, reduzindo sentimentos de incerteza e desvalorização. Nesse sentido, a escola procurou oferecer suporte por meio de diálogos institucionais e reconhecimento do legado dos reformados, fortalecendo o vínculo dos funcionários com a organização e promovendo uma transição menos compulsiva.

Além disso, conforme apontam Kooij et al. (2022), as políticas organizacionais que incentivam a adaptação dos trabalhadores ao novo contexto laboral podem atenuar os impactos negativos da aposentadoria compulsiva. Na ESL, isso se reflectiu na redistribuição de tarefas e no ajuste da carga de trabalho, medidas que visaram evitar sobrecarga para os funcionários remanescentes e manter a estabilidade operacional da escola. Moen et al. (2020) também destacam que estratégias institucionais bem planeadas permitem que as organizações reduzam os impactos negativos da saída de funcionários experientes.

Por fim, Schlossberg (2021) argumenta que a transição para a reforma é um processo que exige suporte contínuo, sendo essencial que os gestores desenvolvam iniciativas para preparar os trabalhadores para essa fase. No caso da ESL, embora algumas estratégias

tenham sido adotadas, os resultados indicam que a ausência de um plano estruturado para lidar com a reforma compulsiva limitou a eficácia das medidas implementadas. Isso reforça a necessidade de políticas institucionais mais robustas para garantir que os impactos desse processo sejam minimizados a longo prazo.

Estes resultados também evidenciam fragilidades nos instrumentos legais que orientam o processo de reforma e aposentação na função pública em Moçambique, nomeadamente o EGFAE, o REGFAE e o Decreto n.º 33/2023, de 8 de Junho, que regula a Lei do Sistema de Segurança Social Obrigatória dos Funcionários do Estado. Embora esses documentos normativos estabeleçam critérios claros para a reforma/aposentação voluntária, obrigatória e extraordinária, os dados indicam que há lacunas na preparação dos funcionários para essa transição, bem como na implementação de medidas de suporte pós-aposentação.

Para além disso, conforme apontam Wang et al. (2019) e Schlossberg (2021), a ausência de programas de requalificação e aconselhamento pré-aposentadoria pode gerar insegurança e impactos negativos na motivação dos trabalhadores. Assim, os resultados do estudo mostram a necessidade de revisões nesses instrumentos legais, incorporando linhas orientadoras mais concretas para garantir uma transição menos mais humanizada para os funcionários públicos.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES**

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo sobre as implicações da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da ESL entre 2023 e 2024. A partir da análise dos dados recolhidos, foram identificadas dificuldades enfrentadas pelos funcionários no processo de aposentação, mudanças na sua motivação e estratégias adoptadas para mitigar os impactos negativos dessa transição. Além disso, são formuladas sugestões que visam aprimorar as políticas institucionais e os instrumentos legais que regulam a aposentação na função pública, promovendo uma abordagem mais estruturada e humanizada para os trabalhadores em fim de carreira.

### **5.1. Conclusão**

De modo geral, os resultados deste estudo permitiram responder à questão central, evidenciando que a reforma/aposentação compulsiva teve implicações significativas na motivação dos funcionários da ESL entre 2023 e 2024. A análise dos dados mostrou que a aposentação compulsiva gerou desafios emocionais, profissionais e financeiros para os funcionários afetados, afetando o seu bem-estar e a sua relação com o trabalho. Assim, o primeiro objectivo específico foi alcançado, ao identificar que as principais dificuldades enfrentadas pelos funcionários incluíram a incerteza financeira, a sensação de desvalorização profissional e a falta de preparação para a transição, alinhando-se com abordagens de autores como Rodrigues et al. (2005) e Chiavenato (2014), que destacam a importância da preparação para a aposentação como forma de minimizar impactos negativos.

Relativamente ao segundo objectivo específico, os resultados indicaram que a motivação dos funcionários sofreu alterações significativas após a implementação da aposentação compulsiva. Entre as mudanças identificadas, destacaram-se a diminuição do comprometimento e engajamento com as actividades laborais, o aumento da insegurança e a sensação de ruptura brusca com a carreira profissional. Esses resultados alinham-se com os estudos de Schlossberg (2021) e Moen et al. (2020), que ressaltam que a reforma é uma transição complexa, cujos impactos podem variar conforme o nível de suporte institucional e a preparação individual dos trabalhadores.

Por fim, a análise das estratégias adotadas para mitigar os impactos negativos da reforma compulsiva permitiu alcançar o terceiro objectivo específico do estudo. As iniciativas implementadas incluíram o apoio psicossocial, a facilitação do acesso a informações sobre direitos e benefícios, e a implementação de medidas de reconhecimento profissional antes da aposentação. Essas estratégias foram fundamentais para minimizar os efeitos negativos da reforma, indo ao encontro das recomendações de Wang et al. (2019) e Kooij et al. (2022), que enfatizam a necessidade de políticas organizacionais voltadas para a transição de carreira e a valorização dos funcionários em fim de serviço.

Em suma, conclui-se que, apesar da inevitabilidade da reforma/aposentação compulsiva, sua implementação sem um suporte adequado pode gerar impactos negativos na motivação e bem-estar dos trabalhadores. Por isso, torna-se essencial que as instituições encontrem abordagens mais estruturadas, promovendo a preparação gradual para a aposentação e fortalecendo as políticas de apoio aos funcionários, de modo a garantir uma transição mais justa e humanizada.

## **5.2.Sugestões**

Com base nas conclusões do estudo, apresentam-se sugestões para auxiliar os gestores e funcionários próximos da reforma e incentivar futuras pesquisas sobre o tema:

- A. Aos gestores da ESL:** sugere-se a criação de um plano de transição gradual para os funcionários próximos da reforma, incluindo mentorias, redução progressiva de tarefas e apoio psicológico, de forma a reduzir os impactos negativos da reforma na motivação e continuidade do trabalho escolar.
- B. Aos funcionários da ESL com idade e tempo de serviço próximos da reforma:** sugere-se que participem em programas de capacitação e aconselhamento sobre preparação da reforma, de modo a garantir uma transição mais tranquila e estruturada para a nova fase da vida.
- C. Aos pesquisadores das áreas de GRH, Psicologia das Organizações e Gestão da Educação:** sugere-se a realização de estudos aprofundados sobre este tema, buscando políticas e estratégias de suporte mais eficazes para mitigar impactos negativos, contribuindo para melhorias nos instrumentos legais que regulam o processo de aposentação no sector público moçambicano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, C. R. (2021). *A Transição da Vida Activa Para a Reforma em Portugal: Perspectiva dos Individuos com mais de 55 anos*. Lisboa.
- Armstrong, M. (2020). *HANDBOOK OF Humana Resource Management Pratices*. (15th ed.). Kaogan Page.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Brandi, U., & Stein, D. (2021). *Work and retirement transitions: Challenges and opportunities*. Springer.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Ed. Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier Editora, Lda: São Paulo.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Conselho de Ministros (2022). Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, aprovado pelo Decreto n.º 28/2022, de 17 de Junho. Imprensa Nacional de Moçambique: Maputo.
- Conselho de Ministros (2023). Regulamento da Lei do Sistema da Segurança Social Obrigatória dos Funcionários do Estado, aprovado pelo Decreto n.º 33/2023, de 8 de Junho. Imprensa Nacional de Moçambique: Maputo.
- Conselho de Ministros (2023). Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, aprovado pelo Decreto n.º 32/2023, de 8 de Junho. Imprensa Nacional de Moçambique: Maputo.
- Cunha, M. P.; Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. RH Editora.

- Da Silva, D. M. R., Alves, E. M. M., & Gama, J. F. A. (2019). *Os Impactos da Aposentadoria na Qualidade de Vida dos Idosos: Uma Revisão da Literatura*. Paraíba.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *Public administration: An action orientation* (8th ed.). Cengage Learning.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. 1ª Ed. Atlas: São Paulo.
- Gil, A. C. (2019). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. (5ª Ed). Atlas Editora: São Paulo.
- Kooij, D., Kanfer, R., & Segers, J. (2022). *Aging and work in the 21st century: New perspectives and challenges*. Routledge.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Editora UFMG.
- Martins, P. (2005). *Metodologia da investigação científica* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Minayo, M. C. de L. (org.) (2010). Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: *O desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (12ª ed.) Edição. Hucitec: São Paulo, 261-297.
- Mintzberg, H.; Bruce, A; Joseph, L. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Moen, P., Sweet, S., & Roehling, P. (2020). *Changing work and retirement: A lifespan perspective*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. (17th ed.). Pearson.
- Rocha, L. (2012). *Gestão estratégica de pessoas: Desafios e tendências*. Atlas.
- Rodrigues, M. L., Lima, C. A., & Souza, P. R. (2005). *Políticas de recursos humanos: Uma abordagem crítica*. FGV Editora.

Schlossberg, N. K. (2021). *Retirement and life transitions: Implications for older adults*. Psychology Press.

Wang, M., Hesketh, B., & Parker, S. (2019). *Work, aging, and retirement: New insights for the modern workforce*. Cambridge University Press.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (2<sup>a</sup> ed.). Bookman: Porto Alegre.

# APÊNDICES

## **Apêndice 1: Guião de Entrevista aplicado aos Gestores da ESL**

### **Introdução do estudo**

Senhor(a) Gestor,

Esta entrevista tem como objectivo recolher dados que permitam analisar as implicações da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene no período de 2023 e 2024. A sua participação neste estudo é voluntária e suas respostas serão tratadas com total confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. A entrevista será semiestruturada e realizada em um momento conveniente para si, garantindo o anonimato e a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

### **Nota de consentimento**

Ao participar nesta entrevista, declaro que fui informado(a) sobre os objectivos do estudo e concordo, de forma voluntária, em contribuir, ciente da confidencialidade e anonimato das minhas respostas.

### **Perfil sociodemográfico do(a) Participante**

Pode descrever o seu perfil em termos de idade/faixa etária, habilitações académicas, tempo de serviço e experiência de gestão e área de actuação?

### **1. Perguntas do estudo**

#### **1.1. Gerais**

- a) Como define os conceitos de reforma/aposentação e motivação de recursos humanos?
- b) Pode tecer algum comentário sobre a chamada “reforma compulsiva” que foi realizada no âmbito da implementação da nova Tabela Salarial Única (TSU)?
- c) Quais são os instrumentos políticos ou legais que a escola tem usado para orientar os processos de reforma/aposentação dos seus funcionários?

#### **1.2. Específicas**

##### **1.2.1. Dificuldades enfrentadas com a Reforma/Aposentação Compulsiva**

- a) Como avalia o impacto da reforma compulsiva na dinâmica da escola?
- b) Quais as principais dificuldades enfrentadas na gestão dos recursos humanos devido à saída compulsiva de funcionários?
- c) Como tem sido o processo de substituição dos funcionários reformados?

##### **1.2.2. Mudanças na Motivação dos Funcionários**

- a) Notou alguma mudança no comprometimento e produtividade dos funcionários remanescentes?
- b) Como a reforma afetou o clima organizacional da escola?
- c) Que medidas foram tomadas para minimizar os impactos na motivação da equipa?

### **1.2.3. Estratégias para mitigar os impactos negativos da Reforma Compulsiva**

- a) Que políticas ou estratégias foram adotadas para preparar os funcionários para a reforma?
- b) Existe algum programa de apoio psicológico ou profissional para os reformados ou para os que permanecem na instituição?
- c) Que sugestões daria para melhorar a gestão da reforma compulsiva na escola?

**Agradeço pela sua disponibilidade e colaboração.**

## **Apêndice 2: Guião de Entrevista dirigido aos Funcionários da ESL próximos da Reforma/Aposentação**

### **Introdução do estudo**

Senhor(a) Colaborador(a),

Esta entrevista tem como objectivo recolher dados que permitam analisar as implicações da reforma/aposentação compulsiva na motivação dos funcionários da Escola Secundária de Lhanguene no período de 2023 e 2024. A sua participação neste estudo é voluntária e suas respostas serão tratadas com total confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. A entrevista será semiestruturada e realizada em um momento conveniente para si, garantindo o anonimato e a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

### **Nota de consentimento**

Ao participar nesta entrevista, declaro que fui informado(a) sobre os objectivos do estudo e concordo, de forma voluntária, em contribuir, ciente da confidencialidade e anonimato das minhas respostas.

### **Perfil sociodemográfico do(a) Participante**

Pode descrever o seu perfil em termos de idade/faixa etária, habilitações académicas, tempo de serviço e experiência de gestão e área de actuação?

### **1. Perguntas do estudo**

#### **1.1. Gerais**

- a) Pode tecer algum comentário sobre a chamada “reforma compulsiva” que foi realizada no âmbito da implementação da nova Tabela Salarial Única (TSU)?
- b) Como recebeu a notícia da proximidade da sua reforma?
- c) Como avalia o impacto desse processo que envolveu os seus colegas reformados na sua vida profissional e pessoal? Acredita que houve preparação adequada para esta transição?

#### **1.2. Específicas**

##### **1.2.1. Impacto na Motivação Profissional**

- a) Desde que soube da sua iminente reforma, houve mudança na sua motivação para o trabalho?
- b) De que forma essa transição afetou a sua relação com colegas e superiores?
- c) Como avalia a sua produtividade e engajamento no trabalho após a notificação da reforma?

##### **1.2.2. Sugestões e estratégias para uma transição mais eficaz**

- a) Que tipo de apoio acredita que deveria ser dado aos funcionários prestes a se aposentar?

- b) Que mudanças sugeriria nas políticas de reforma compulsiva?
- c) Como avalia o suporte recebido da gestão escolar durante esse período?

### **1.2.3. Estratégias para mitigar os impactos negativos da Reforma Compulsiva**

- d) Que políticas ou estratégias foram adotadas para preparar os funcionários para a reforma?
- e) Existe algum programa de apoio psicológico ou profissional para os reformados ou para os que permanecem na instituição?
- f) Que sugestões daria para melhorar a gestão da reforma compulsiva na escola?

**Agradeço pela sua disponibilidade e colaboração.**

# ANEXO

## Credencial com autorização para recolha de dados

  
**UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**



**CREDENCIAL**

Credencia-se Gloria Saldão Marinho Chale<sup>1</sup> estudante do curso  
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação<sup>2</sup>;  
a contactar Escola Secundária de Inhassoro<sup>3</sup>  
a fim de Recolher dados inerentes a formação<sup>4</sup>

Maputo, 06 de Agosto de 2024<sup>5</sup>

A Direcção Académica e Graduação  
Nitza Aurora Narciso César  
Mestre Nitza Aurora Narciso César  
(Assistente)



<sup>1</sup> (Nome do Estudante)  
<sup>2</sup> (Curso que frequenta)  
<sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)  
<sup>4</sup> (Finalidade da visita)  
<sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)