



**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**

**Monografia**

**Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Funcionários do  
Serviço Distrital da Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos (2023)**

**Nádia José Picardo**

**Inhambane, Junho de 2025**

**Universidade Eduardo Mondlane**

**Faculdade de Educação**

**Departamento de Organização e Gestão da Educação**

**Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Funcionários do Serviço Distrital da Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos (2023)**

**Nádia José Picardo**

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.

**Inhambane, Junho de 2025**

## **Os membros do Júri**

Presidente do Júri:

Mestre Nelson Buque

Supervisor:

Mestre Clódio Guambe

Arguente:

dr. Lourenço Chipire

## DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Eu, **Nádia José Picardo**, 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.

Inhambane, Junho de 2025

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ser a base das minhas conquistas.

Agradeço ao meu supervisor, Mestre Clódio Guambe, pelas orientações e palavras de encorajamento que me direccionou durante a realização deste trabalho.

Agradeço Funcionários e Agentes do Estado (FAE) afectos no Serviço Distrital da Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos (SDEJTV) que aceitaram participar deste estudo na qualidade de informantes.

Agradeço ao meu esposo, Eduardo Ngoenha, e ao meu filho, Dyzen, pelo amor e motivação que sempre me deram.

Agradeço à minha família, pelo apoio incondicional em todos os momentos que marcam a minha trajectória académica.

Agradeço ao director do curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação (LOGED), dr. Lourenço Chipire, pelas diligências administrativas que permitiram a obtenção da credencial para recolha de dados.

Agradeço aos docentes do curso de LOGED que, com muita paciência, transmitiram diversos conhecimentos que foram úteis na realização deste trabalho.

Agradeço ao Eliaco Quetane, pelo seu contributo na revisão deste trabalho.

Agradeço a todos que directa e indirectamente sempre me apoiam.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, José Eduardo (em memória) e Ancha Valgy, por tudo que sempre fizeram por mim.

Igualmente, dedico este trabalho ao meu esposo, Eduardo Ngoenha, ao meu filho, Dyzen, e ao meu irmão, Zuneid, por terem apoiado as minhas escolhas.

## ÍNDICE

|  |      |
|--|------|
| DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE.....   | iv   |
| AGRADECIMENTOS .....   | v    |
| DEDICATÓRIA.....   | vi   |
| LISTA DE TABELAS .....   | ix   |
| LISTA DE GRÁFICOS.....   | x    |
| LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....  | xi   |
| RESUMO .....   | xii  |
| <i>ABSTRACT</i> .....  | xiii |
| CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....  | 1    |
| 1.1. Contextualização.....   | 1    |
| 1.2. Formulação do Problema .....  | 2    |
| 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. Avaliação de Desempenho .....   | 7    |
| 2.1.3. Motivação .....   | 8    |
| 2.2. Principais factores associados à avaliação de desempenho dos funcionários e sua relação com a motivação no trabalho ..... | 9    |

|   |    |
|---|----|
| 2.3. Impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, engajamento e satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho .....                         | 11 |
| 2.4. Desafios e oportunidades que os resultados da avaliação de desempenho trazem para a motivação dos funcionários .....   | 13 |
| <b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA</b> .....  | 15 |
| 3.1. Breve descrição do local do estudo .....   | 15 |
| 3.2. Abordagem metodológica .....   | 15 |
| 3.3. População, amostra e técnica de amostragem .....   | 16 |
| 3.4. Técnicas de recolha e análise de dados .....   | 17 |
| 3.5. Aspectos éticos .....  | 17 |
| <b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....   | 18 |
| 4.1. Apresentação dos resultados .....  | 18 |
| 4.1.1. Caracterização dos participantes .....   | 18 |
| 4.1.2. Principais factores associados à avaliação de desempenho dos funcionários do SDEJT a de Vilanculos e sua relação com a motivação no trabalho.....                  | 19 |
| 4.1.3. Impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, engajamento e satisfação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos no ambiente de trabalho ..... | 20 |
| 4.1.4. Desafios e oportunidades que os resultados da avaliação de desempenho trazem para a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos.....                         | 22 |
| 4.2. Discussão dos resultados .....   | 23 |
| <b>CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES</b> .....  | 26 |
| 5.1. Conclusão.....   | 26 |
| 5.2. Sugestões .....  | 27 |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....   | 28 |
| <b>APÊNDICE</b> .....   | 31 |
| <b>ANEXO</b> .....  | 34 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: quadro de pessoal do SDEJT de Vilanculos.....  | 15 |
| Tabela 2: distribuição da amostra do estudo por unidades orgânicas do SDEJT de Vilanculos.....   | 16 |
| Tabela 3: dados sociodemográficos dos FAE do SDEJT de Vilanculos que participaram do estudo.....   | 18 |
| Tabela 4: Opinião dos participantes sobre a clareza e definição dos critérios de avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos.....                           | 19 |
| Tabela 5: Opinião dos participantes sobre a recepção de feedback construtivo após a avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos.....                        | 19 |
| Tabela 6: Opinião dos participantes sobre a observância dos princípios de justiça e imparcialidade na avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos.....      | 20 |
| Tabela 7: Opinião dos participantes sobre o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos funcionários do SDEJT de Vilanculos..... | 21 |
| Tabela 8: Opinião dos participantes sobre o nível de motivação para desempenhar funções após a avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos.....             | 21 |

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Opinião dos participantes sobre os principais desafios da avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos.....22

Gráfico 2: Opinião dos participantes sobre as principais oportunidades decorrentes da avaliação de desempenho e que impulsionam a motivação dos funcionários no SDEJT de Vilanculos.....23

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

|         |  |
|---------|--|
| EGFAE   | Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado                |
| et al.  | e outros   |
| FACED   | Faculdade de Educação  |
| FAE     | Funcionários e Agentes do Estado                                   |
| GRH     | Gestão de Recursos Humanos   |
| LOGED   | Licenciatura em Organização e Gestão da Educação                   |
| MINEDH  | Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano                    |
| SDEJTV  | Serviço Distrital da Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos |
| SIGEDAP | Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública           |
| TSU     | Tabela Salarial Única  |
| UEM     | Universidade Eduardo Mondlane                                      |

## RESUMO

O presente estudo analisou, com base na percepção de colaboradores do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos em relação ao ano de 2023, a influência da Avaliação de Desempenho na motivação dos Funcionários e Agentes do Estado que actuam na área de educação. Para alcançar este objectivo, foi adoptada uma abordagem metodológica mista, utilizando a pesquisa documental, o inquérito por questionário e a análise estatística descritiva como técnicas de recolha e análise de dados, respectivamente. Os resultados indicam que, embora a clareza nos critérios de avaliação e o feedback construtivo sejam vistos como aspectos positivos, a avaliação de desempenho exerce uma influência limitada no desenvolvimento profissional e na motivação dos funcionários. O estudo também revelou que a percepção de subjectividade e a falta de conexão entre a avaliação e oportunidades de crescimento na carreira foram apontadas como factores que comprometem o engajamento e a motivação dos colaboradores daquela instituição. Além disso, a resistência às mudanças decorrentes das avaliações anteriores foi identificada como um dos principais desafios para a aplicação eficaz do sistema de avaliação. De modo geral, conclui-se que, em 2023, a Avaliação de Desempenho no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos influenciou a motivação dos funcionários de maneira limitada, afectada por lacunas no processo avaliativo e na valorização do capital humano. Sugere-se, portanto, o aprimoramento da transparência e justiça no sistema de avaliação, além do desenvolvimento de acções de reconhecimento e capacitação para promover maior motivação e engajamento entre os colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos. Avaliação de Desempenho. Motivação. Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos

## **ABSTRACT**

*The present study analyzed, based on the perception of employees of the Vilanculos District Youth and Technology Education Service in relation to the year 2023, the influence of Performance Evaluation on the motivation of State Officials and Agents working in the area of education. To achieve this objective, a mixed methodological approach was adopted, using documentary research, questionnaire survey and descriptive statistical analysis as data collection and analysis techniques, respectively. The results indicate that, although clarity in evaluation criteria and constructive feedback are seen as positive aspects, performance evaluation has a limited influence on the professional development and motivation of employees. The study also revealed that the perception of subjectivity and the lack of connection between evaluation and career growth opportunities were identified as factors that compromise the engagement and motivation of the employees of that institution. In addition, resistance to changes resulting from previous evaluations was identified as one of the main challenges for the effective implementation of the evaluation system. In general, it is concluded that, in 2023, the Performance Evaluation in the District Service of Youth Education and Technology of Vilanculos influenced the motivation of employees in a limited way, affected by gaps in the evaluation process and in the valorization of human capital. It is suggested, therefore, the improvement of transparency and fairness in the evaluation system, as well as the development of recognition and training actions to promote greater motivation and engagement among employees.*

**Keywords:** *Human Resource Management. Performance Evaluation. Motivation. Youth and Technology District Education Service of Vilanculos.*

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente capítulo abrange as secções da contextualização e delimitação do tema, da formulação do problema, dos objectivos, das perguntas de pesquisa e da justificativa e relevância do estudo.

### 1.1.Contextualização

O presente trabalho, subordinado ao tema “**Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Funcionários do Serviço Distrital da Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos (2023)**” foi desenvolvido no âmbito da conclusão do curso de LOGED, na Faculdade de Educação (FACED) da UEM. Sob ponto de vista de sua contextualização, importa destacar que a função pública em Moçambique tem passado por diversas reformas políticas e administrativas, com o objectivo de promover maior eficiência, transparência e equidade nas suas práticas. Dentre essas reformas, destaca-se a implementação da nova Tabela Salarial Única (TSU) e a categorização dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE), que visam ajustar os salários aos novos enquadramentos e, em teoria, alinhar as remunerações aos níveis de responsabilidade e desempenho esperados (Machado, 2022).

No entanto, a implementação da TSU em 2023 gerou um conjunto de críticas e insatisfações entre os funcionários públicos, especialmente os do sector da educação, que têm vivenciado uma quebra de motivação e desempenho individual e colectivo. Esses descontentamentos não surgem apenas de reajustes salariais, mas também da percepção de inadequação nos processos de avaliação de desempenho dos FAE, que, ao serem integrados ao novo modelo, acabaram por intensificar a pressão sobre os colaboradores (Silva & Lopes, 2023).

Em Vilanculos, onde o Serviço Distrital da Educação Juventude e Tecnologia (SDEJT) é responsável pela gestão dos funcionários ligados à educação, as reações às novas avaliações revelam uma desconexão entre os objectivos institucionais das reformas e as expectativas dos funcionários. Estudos recentes apontam que a motivação dos funcionários é directamente afetada pela forma como percebem e experienciam os sistemas de avaliação e remuneração (Pereira, 2023), e essa discrepância parece ter se ampliado com a TSU.

Portanto, foi neste contexto que se desenvolveu o presente estudo, buscando compreender como a avaliação de desempenho influencia a motivação dos Funcionários do SDEJT de Vilanculos, no ano de 2023. Para o efeito, recorreu-se à pesquisa mista, uma vez que foram realizadas entrevistas e administrados inquéritos aos FAE desta unidade gestora da educação. Quanto à sua estrutura, este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos que, por sua vez, compreendem diversas secções, conforme se descreve abaixo:

Capítulo I: é referente à introdução que abarca a contextualização e delimitação do tema, a formulação do problema e da questão de partida, os objectivos, as perguntas, a justificativa e relevância da pesquisa; Capítulo II: é referente à revisão de literatura que abarca o debate teórico-conceptual em torno dos pontos essenciais deste estudo, nomeadamente a avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores; Capítulo III: é referente à metodologia que abarca a descrição do local do estudo, a classificação da pesquisa, a apresentação dos métodos e técnicas de pesquisa usados, a descrição da população e dos participantes da pesquisa, as questões éticas e as limitações enfrentadas no estudo; Capítulo IV: é referente à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso; e Capítulo V: é referente às conclusões e sugestões que, por sua vez, antecedem as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

## **1.2. Formulação do Problema**

A implementação da TSU na função pública moçambicana trouxe um novo sistema de categorização para FAE, que não levou em consideração os resultados das avaliações de desempenho, baseando-se predominantemente em qualificações e tempo de serviço (Ferreira, 2023). Essa escolha gerou insatisfação significativa, uma vez que funcionários que apresentavam alto desempenho não viram suas contribuições refletidas em suas novas categorias. Tal sentimento de desvalorização impacta directamente o sector da educação, onde a motivação dos profissionais é um factor crucial para assegurar a qualidade dos serviços e, conseqüentemente, o desenvolvimento educacional do país (Oliveira, 2021).

No contexto do SDEJTV, a avaliação de desempenho deveria constituir uma ferramenta de incentivo e valorização dos funcionários, reflectindo seus esforços e promovendo seu crescimento profissional. No entanto, ao ignorar essa avaliação no momento de categorização, a TSU contribuiu para que a avaliação de desempenho perdesse sua

importância enquanto critério de reconhecimento e promoção (Silva & Gonçalves, 2023). Esse distanciamento entre o esforço individual e a valorização institucional impactou negativamente o engajamento nas actividades.

Além da sensação de injustiça, muitos funcionários passaram a questionar a utilidade das avaliações de desempenho, já que essas não geram efeitos concretos em termos de avanço ou benefícios na carreira, resultando numa visão cética sobre o processo avaliativo (Machado, 2022). Esse contexto criou, ainda, um cenário de insatisfação neste sector, onde a avaliação de desempenho, ao invés de estimular o crescimento, passou a ser percebida como um procedimento burocrático e irrelevante. Para Silva e Gonçalves (2023), o descontentamento e a desconexão com o sistema de avaliação impactam directamente a produtividade e o comprometimento dos profissionais.

O agravante está no facto de que, no sector educativo, onde há uma pressão constante por resultados e uma necessidade de qualificação contínua, essa desmotivação representar um entrave significativo ao desempenho individual e colectivo (Oliveira, 2021). No caso particular do SDEJTV, a pesquisadora apurou, durante um evento que juntou diversas organizações que actuam na área da educação do distrito, que a falta de reconhecimento e a ausência de uma relação entre avaliação de desempenho e progressão de carreira acabam minando o desejo dos FAE de se esforçarem, pois, os parâmetros pelos quais são julgados não se traduzem em recompensas tangíveis.

Esta problemática contrasta com o estabelecido no artigo 3 do Decreto 55/2009 de 12 de Outubro, que cria o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP). De acordo com este instrumento, a avaliação de desempenho visa, dentre outros aspectos, reconhecer e distinguir os FAE pelo desempenho e mérito demonstrado na execução de suas actividades e permitir a tomada de decisões relativas à nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contratos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados.

Tendo em conta que a avaliação de desempenho contribuir, não só como mecanismo burocrático, mas também como factor de fortalecimento da motivação e produtividade dos funcionários, a problemática identificada culminou a realização deste estudo que

partiu da seguinte pergunta: **como a avaliação de desempenho influencia a motivação dos Funcionários do SDEJT de Vilanculos?**

### **1.3.Objectivos**

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

Compreender a influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Funcionários do SDEJT de Vilanculos, no ano de 2023

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

- a) Identificar os principais factores associados à avaliação de desempenho dos funcionários do SDEJT a de Vilanculos e sua relação com a motivação no trabalho, no ano de 2023;
- b) Descrever as percepções dos funcionários do SDEJT de Vilanculos sobre o impacto da avaliação de desempenho em seu desenvolvimento profissional, engajamento e satisfação no ambiente de trabalho;
- c) Discutir os desafios e as oportunidades que os resultados da avaliação de desempenho trazem para a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos.

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

- a) Quais são os principais factores relacionados à avaliação de desempenho que influenciaram a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos no ano de 2023?
- b) Como os funcionários do SDEJT de Vilanculos percebem o impacto da avaliação de desempenho em seu desenvolvimento profissional, engajamento e satisfação no trabalho?
- c) Que desafios e oportunidades os resultados da avaliação de desempenho apresentam para fortalecer a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos?

## **1.5. Justificativa**

A presente pesquisa justifica-se, primeiramente, pelo foco no SDEJT de Vilanculos, uma instituição pública fundamental na gestão da educação em um distrito onde os desafios de recursos e motivação dos profissionais são agravados por reformas recentes. O ano de 2023 foi marcado pela introdução de novas políticas e diretrizes administrativas no sector público moçambicano, incluindo a TSU, que modificou os critérios de categorização dos funcionários sem considerar directamente os resultados das avaliações de desempenho. Esse contexto oferece uma oportunidade única de analisar, de maneira detalhada, como as mudanças na estrutura salarial e de categorização afectam a motivação e o desempenho dos funcionários do sector educacional, particularmente em um cenário distrital com desafios constantes de engajamento.

Além disso, o tema abordado mostra-se relevante para o curso de LOGED, já que oferece uma compreensão profunda de um aspecto essencial para o desenvolvimento da GRH no sector educacional público. Este estudo permite à pesquisadora, conhecer e lidar com situações reais de gestão educacional e as complexidades envolvidas na motivação e desenvolvimento dos profissionais do ensino em Moçambique. Para além disso, a avaliação de desempenho é vista como uma ferramenta crítica para a administração educacional e, por isso, entender seu impacto no cenário actual do país permite integrar teoria e prática para promover ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios.

A relevância deste estudo também se estende à literatura existente sobre avaliação de desempenho, pois poucos estudos até o momento discutem o impacto dessas práticas em um contexto de rápidas mudanças administrativas, como ocorre na função pública moçambicana. Este estudo visa, portanto, preencher lacunas nas análises sobre a aplicação de políticas de desempenho no sector da educação em Moçambique, com uma abordagem prática e específica à um contexto institucional que é o SDEJT de Vilanculos.

Igualmente, os resultados obtidos podem oferecer subsídios para criticar e aperfeiçoar as políticas de avaliação e motivação de pessoal no sector educacional, contribuindo para a formulação de estratégias que alinhem as políticas de avaliação de desempenho às necessidades reais dos profissionais e às especificidades do sector educacional.

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

O presente capítulo abarca o debate teórico-conceitual em torno dos pontos essenciais deste estudo, nomeadamente a avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores, tomando como ponto de partida o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

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

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

De modo geral, a literatura mostra que GRH é um conceito que tem sido definido de diversas maneiras, embora o foco dessas definições se traduza num processo que visa agregar, reter e assegurar a saída de pessoas nas organizações. Neste âmbito, Júnior (2007) entende que a GRH diz respeito às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas.

Por sua vez, Chiavenato (2010) explica que a GRH é uma especialização dentro da Gestão sendo responsável por uma multiplicidade de áreas de conhecimento referentes a aspectos internos da organização, como aspectos externos ou ambientais.

Júnior (2007) destaca que com a evolução constante das actividades relacionadas com pessoas, a administração de recursos humanos foi fundamentada e separada em processos interdependentes, nomeadamente a provisão, a aplicação, a manutenção, o desenvolvimento e monitoria. Por essa razão, a GRH consiste em várias actividades, tais como a descrição e análise de cargos, planeamento de recursos humanos, recrutamento, selecção, orientação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, bem-estar, etc.

No mesmo contexto, Chiavenato (2009) explica que a GRH compreende cinco subsistemas: (a) Subsistema de Provisão de Recursos Humanos; (b) Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos; (c) Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos; (d) Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos e; (e) o Subsistema de Monitoria de Recursos Humanos.

Em particular, o artigo 26 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE) estabelece quatro subsistemas da GRH, onde destacam-se os subsistemas de Carreiras e Remuneração e o de Avaliação de Desempenho, pelo facto de estarem directamente ligados aos tópicos discutidos neste trabalho.

### **2.1.2. Avaliação de Desempenho**

No sistema de GRH, Chiavenato (2009) aponta que o subsistema de aplicação dos recursos humanos agrega a descrição de cargos, a análise de cargos e a avaliação de desempenho. De modo particular, a avaliação de desempenho como o conjunto de acções voltadas para o estudo sistemático de um fenómeno, uma situação, um processo, um evento, uma pessoa, visando emitir um juízo qualitativo na sua tarefa, ou seja, é um instrumento para medir o empenho do colaborador (Chiavenato, 2009; Marras, 2009).

Segundo Costa filho e Marques (2010), o objectivo da avaliação do desempenho é identificar entre os integrantes da organização os pontos fortes bem como os pontos que merecem ser trabalhados e aprimorados, e utiliza-los como *feedback* para o planeamento das acções, visando melhorar o desempenho individual de cada colaborador e consequentemente da organização como um todo. Por essa razão, no contexto moçambicano foi criado o SIGEDAP, através do Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro, para introduzir uma nova filosofia de avaliação de desempenho dos FAE.

Chiavenato (2005), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo de seu potencial de desenvolvimento futuro. Consiste no processo de mensuração e acompanhamento do funcionário no exercício do seu cargo, possibilitando o desencadeamento de acções que permitam o desenvolvimento e/ou aprimoramento das competências necessárias ao bom desempenho de suas funções.

Portanto, a avaliação de desempenho “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”, (Chiavenato, 2005 p. 173).

### **2.1.3. Motivação**

A motivação, de acordo com Chiavenato (2010), é o conjunto de factores que impulsionam os indivíduos a agirem de determinadas maneiras para alcançar objectivos pessoais ou organizacionais. No ambiente de trabalho, a motivação é essencial para o desempenho eficiente dos funcionários. Motivados, os colaboradores apresentam maior disposição, comprometimento e eficiência nas suas tarefas. Quando ausente, a desmotivação leva ao declínio da qualidade no trabalho, absentéismo, e até ao aumento da rotatividade nas organizações.

No contexto da gestão de pessoas, Cunha et al. (2007) defendem que a motivação no trabalho está intimamente relacionada às condições oferecidas pela organização. Um ambiente de trabalho que reconhece os esforços dos seus colaboradores, oferece oportunidades de crescimento e promove o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, tende a manter níveis mais elevados de motivação. Esse reconhecimento pode ser tangível, como recompensas financeiras, ou intangível, como o reconhecimento público e a valorização do esforço individual.

Taimo (2023) sugere que, especialmente em ambientes educacionais, a motivação é um dos fatores-chave para assegurar a qualidade do ensino. Professores motivados são mais engajados e têm maior capacidade de contribuir para o sucesso dos alunos. No entanto, quando factores como salários inadequados, condições de trabalho precárias e a falta de progressão na carreira estão presentes, a motivação diminui drasticamente. Isso afeta o desempenho profissional e, por consequência, a qualidade dos serviços oferecidos.

A literatura indica que a motivação é dividida em intrínseca e extrínseca, extraídas da Teoria de Dois Factores proposta de Frederick Herzberg, em 1959. Embora existam outras teorias que explicam o fenómeno da motivação, a teoria bifactorial continua sendo destaque na discussão sobre este fenómeno nas organizações (Chiavenato, 2008).

A teoria proposta 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. Assim, a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por dois conjuntos distintos de factores: factores motivacionais e factores higiénicos (Chiavenato, 2008). Por isso, a motivação

intrínseca refere-se ao 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. Ambos os tipos são importantes e devem ser balanceados para manter os funcionários engajados (Chiavenato, 2010).

## **2.2.Principais factores associados à avaliação de desempenho dos funcionários e sua relação com a motivação no trabalho**

A avaliação de desempenho é amplamente reconhecida na literatura como uma ferramenta essencial para a gestão estratégica de pessoas, especialmente devido ao seu papel no alinhamento entre os objetivos organizacionais e as metas individuais dos funcionários (Chiavenato, 2014). Diversos autores destacam que os principais factores associados a esse processo incluem critérios claros de avaliação, *feedback* regular e o estabelecimento de metas realistas, factores que influenciam directamente a motivação dos colaboradores.

De acordo com Gomes (2019), a clareza dos critérios de avaliação é fundamental para que os funcionários compreendam como seu desempenho é medido e valorizado, criando uma base de confiança que fortalece o comprometimento e a motivação. Quando os critérios de avaliação são objetivos e justos, os funcionários tendem a se sentir mais valorizados e motivados a manter ou melhorar seu desempenho.

Outro factor destacado é a importância do *feedback* regular. Para muitos autores, o *feedback* é um dos elementos mais poderosos na avaliação de desempenho, pois oferece ao funcionário informações claras sobre seus pontos fortes e áreas de melhoria, contribuindo para o desenvolvimento de competências e habilidades (Robbins & Judge, 2017). Esse processo de retroalimentação, quando conduzido de maneira respeitosa e construtiva, promove um ambiente de aprendizado e aperfeiçoamento contínuo.

Segundo Ferreira (2022), o *feedback* é uma forma de diálogo entre gestor e funcionário que, além de melhorar o desempenho, reforça o vínculo entre ambos e fortalece o comprometimento com os objectivos da organização. Sem um *feedback* adequado, a

avaliação de desempenho pode se tornar um exercício vazio, sem impacto na motivação e no crescimento dos colaboradores.

A definição de metas claras e alcançáveis também é um factor crucial para o sucesso da avaliação de desempenho e seu efeito na motivação. Segundo Locke e Latham (2002), a teoria da administração por objectivos destaca que metas e objetivos claros e desafiadores, impulsionam os funcionários a se esforçarem mais e a alcançarem um desempenho superior. Quando os colaboradores entendem claramente o que se espera deles e percebem que as metas são atingíveis, sentem-se mais motivados e envolvidos em suas actividades. Contudo, metas inatingíveis ou mal definidas podem ter o efeito oposto, levando à desmotivação e até mesmo ao *burnout*<sup>1</sup>, segundo Martins (2019). Portanto, a definição adequada de metas é essencial para que o processo de avaliação seja justo e eficaz em promover a motivação.

Outro aspecto importante é o reconhecimento e recompensa do desempenho. A literatura sugere que, no contexto da avaliação, a motivação dos funcionários é grandemente influenciada pelo reconhecimento de suas contribuições, sejam elas por meio de recompensas financeiras ou não financeiras (Decenzo & Robbins, 2015). Embora no sector público nem sempre existam recursos para recompensas materiais, o reconhecimento verbal, as oportunidades de crescimento e o respeito profissional são igualmente valorizados pelos funcionários. Quando os colaboradores percebem que seus esforços são reconhecidos, tendem a se sentir mais motivados e engajados em suas funções (Vieira & Sousa, 2020).

A transparência e a justiça no processo de avaliação são também factores essenciais para o impacto positivo da avaliação na motivação. Conforme apontado por Silva e Lima (2020), funcionários que percebem o processo avaliativo como transparente e justo apresentam maior satisfação e comprometimento com o trabalho. A falta de transparência, por outro lado, pode gerar sentimentos de injustiça e frustração, resultando em baixa motivação. Assim, a transparência e a clareza nas comunicações são

---

<sup>1</sup> A síndrome de *burnout* é o resultado de um prolongado processo de tentativas de lidar com determinadas condições de estresse, sem sucesso. Assim, não se trata de um evento, mas de um processo que se difere do estresse no factor despersonalização, características como esgotamento emocional e escassa realização pessoal (Sousa, 2011).

fundamentais para que a avaliação de desempenho contribua para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

Finalmente, a participação activa dos funcionários no processo de avaliação é outro factor que reforça sua motivação e envolvimento. Para Machado (2022), quando os funcionários são envolvidos na definição de metas e na autoavaliação, há uma maior identificação com o processo e maior aceitação dos resultados. Isso contribui para que os colaboradores se sintam responsáveis por seu próprio desenvolvimento, o que, por sua vez, fortalece sua motivação.

Portanto, este debate mostra que a literatura evidencia que a avaliação de desempenho, quando estruturada com critérios justos, metas claras, *feedback* regular e reconhecimento adequado, pode ser uma poderosa aliada na motivação dos funcionários.

### **2.3. Impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, engajamento e satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho**

O impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, engajamento e satisfação dos colaboradores é um tema amplamente discutido na literatura de gestão de recursos humanos. A avaliação de desempenho não é apenas uma ferramenta para medir resultados, mas também um meio fundamental para fomentar o crescimento e a capacitação dos funcionários (Chiavenato, 2014).

Um dos principais impactos da avaliação de desempenho é a identificação de lacunas nas habilidades e competências dos colaboradores. Segundo Gomes (2019), quando realizada de maneira eficaz, a avaliação fornece informações valiosas sobre as áreas que necessitam de desenvolvimento, permitindo que os funcionários recebam treinamento e oportunidades adequadas para melhorar seu desempenho. Isso contribui significativamente para o desenvolvimento profissional, pois os colaboradores se tornam mais competentes e confiantes em suas funções.

Além disso, a avaliação de desempenho é um elemento crucial para o engajamento dos funcionários. De acordo com Robbins e Judge (2017), uma avaliação bem estruturada pode aumentar o comprometimento dos colaboradores com a organização ao torná-los parte do processo de definição de objectivos e expectativas. Quando os funcionários se

sentem envolvidos nas avaliações e percebem que suas opiniões são valorizadas, eles tendem a mostrar um maior engajamento em suas atividades diárias.

Ferreira (2022) complementa que a conexão entre a avaliação de desempenho e o engajamento é fortalecida quando os funcionários veem uma correlação entre seu desempenho e as oportunidades de crescimento na carreira, promovendo um ciclo positivo de motivação e produtividade.

A satisfação no ambiente de trabalho também está intimamente ligada à eficácia da avaliação de desempenho. A literatura indica que colaboradores que recebem *feedback* construtivo e reconhecimento por suas realizações tendem a experimentar maior satisfação em suas funções (Martins, 2019). A satisfação no trabalho é um dos principais preditores de retenção de talentos e produtividade organizacional, e a avaliação de desempenho desempenha um papel significativo nesse processo.

Decenzo e Robbins (2015) afirmam que a satisfação dos colaboradores pode ser aumentada por meio de um sistema de avaliação que não apenas reconhece o desempenho, mas também oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento, criando um ambiente de trabalho mais positivo.

Além disso, a percepção de justiça e transparência no processo avaliativo é crucial para a satisfação dos colaboradores. Conforme ressaltado por Silva e Lima (2020), quando os funcionários acreditam que o sistema de avaliação é justo e transparente, sua satisfação com o trabalho tende a aumentar. A falta de transparência e a percepção de critérios arbitrários podem gerar descontentamento e desmotivação, levando a um ambiente de trabalho tóxico. Portanto, garantir um processo avaliativo que priorize a justiça e a clareza é essencial para fomentar a satisfação dos colaboradores.

Outro aspecto importante é a relação entre a avaliação de desempenho e as oportunidades de crescimento profissional. Vieira e Sousa (2020) destacam que a avaliação deve ser vista como uma oportunidade de desenvolvimento, e não apenas como um mecanismo de controle. Quando os funcionários veem a avaliação como um meio de receber apoio para suas trajetórias profissionais, eles tendem a estar mais engajados e satisfeitos. Essa perspectiva transforma a avaliação de desempenho em um processo colaborativo, no qual os funcionários se sentem apoiados em seu crescimento e desenvolvimento.

Por fim, a avaliação de desempenho tem um impacto significativo no clima organizacional. A literatura sugere que um sistema de avaliação bem estruturado contribui para um ambiente de trabalho positivo e colaborativo (Machado, 2022). Quando os colaboradores sentem que suas contribuições são valorizadas e reconhecidas, isso gera um senso de pertencimento e lealdade à organização.

Portanto, a avaliação de desempenho, quando conduzida de forma construtiva e respeitosa, pode ser uma ferramenta poderosa para promover não apenas o desenvolvimento profissional, mas também o engajamento e a satisfação dos colaboradores, criando um ciclo virtuoso que beneficia tanto os indivíduos quanto a organização como um todo.

#### **2.4.Desafios e oportunidades que os resultados da avaliação de desempenho trazem para a motivação dos funcionários**

Embora a avaliação de desempenho possa ser uma ferramenta poderosa para impulsionar a motivação dos funcionários, ela também pode apresentar desafios significativos que precisam ser geridos de maneira eficaz. Um dos principais desafios é a percepção de justiça na avaliação. Segundo Chiavenato (2014), se os funcionários percebem que os resultados da avaliação são injustos ou mal fundamentados, ou seja, carregam subjectividade, isso pode resultar em desmotivação. A falta de transparência nos critérios utilizados e nas decisões que resultam da avaliação pode gerar ressentimento e sentimentos de frustração entre os colaboradores, prejudicando a moral da equipa.

Outro desafio relevante é a resistência à mudança que pode surgir a partir dos resultados da avaliação de desempenho. De acordo com Gomes (2019), quando os resultados revelam a necessidade de melhorias significativas no desempenho de um funcionário, isso pode gerar resistência e medo de avaliação futura. A resistência pode se manifestar na forma de desmotivação ou até mesmo na recusa em se adaptar às novas expectativas estabelecidas. Essa situação evidencia a importância de um sistema de *feedback* contínuo que ofereça suporte e desenvolvimento, em vez de apenas resultados que possam ser percebidos como punitivos (Ferreira, 2022).

Por outro lado, a avaliação de desempenho também traz oportunidades significativas para a motivação dos funcionários. Quando implementada de maneira eficaz, a avaliação pode

identificar talentos e competências que podem ser melhor utilizados dentro da organização, permitindo que os colaboradores sejam alocados em funções que maximizem seu potencial (Robbins & Judge, 2017). Esse reconhecimento pode servir como um forte motivador, pois os funcionários se sentem valorizados e apreciados quando suas habilidades são reconhecidas e aproveitadas adequadamente.

Além disso, a avaliação de desempenho pode ser uma oportunidade para desenvolvimento pessoal e profissional. Silva e Lima (2020) destacam que o *feedback* gerado a partir das avaliações permite que os funcionários identifiquem suas áreas de melhoria e busquem treinamentos ou capacitações que podem impulsionar seu desenvolvimento. Essa perspectiva de crescimento não só aumenta a motivação, mas também demonstra à equipa que a organização está comprometida com seu desenvolvimento, criando um ambiente de aprendizagem contínua que é altamente motivador.

As oportunidades de engajamento também são um aspecto positivo dos resultados da avaliação de desempenho. Vieira e Sousa (2020) afirmam que a avaliação pode fomentar o envolvimento dos funcionários nas decisões que impactam seu trabalho, especialmente quando as avaliações são usadas para envolver os colaboradores na definição de objectivos e expectativas.

Desta forma, é importante destacar que, para que as oportunidades superem os desafios, é essencial que as organizações implementem um sistema de avaliação de desempenho que seja justo, transparente e inclusivo (Machado, 2023). O desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize o *feedback* contínuo e a comunicação aberta pode mitigar os desafios associados à avaliação de desempenho, enquanto maximiza as oportunidades de motivação. Ao focar em um sistema que prioriza o desenvolvimento e a participação dos funcionários, as organizações podem transformar a avaliação de desempenho em um potente motor de motivação e engajamento.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA

O presente capítulo contempla a descrição do local do estudo, a abordagem metodológica ou classificação da pesquisa, a apresentação dos métodos e técnicas de pesquisa usados, a descrição da população e dos participantes da pesquisa, as questões éticas e as limitações enfrentadas no estudo.

### 3.1. Breve descrição do local do estudo

O estudo foi no Serviço Distrital da Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos, instituição localizada na Província de Inhambane, distrito de Vilanculos, bairro 5º congresso ao lado da Escola Secundária de Mucoque. Trata-se de uma instituição que se subordina ao MINEDH para, no nível distrital, assegurar, dentre várias tarefas, a implementação das políticas que orientam o sector da educação em Moçambique.

A instituição acima conta com um total de 20 colaboradores distribuídos em diferentes unidades e níveis hierárquicos, conforme mostra a tabela abaixo.

**Tabela 1:** quadro de pessoal do SDEJT de Vilanculos

| Unidades Orgânicas | Número de Unidades Orgânicas | Número de colaboradores |
|--------------------|------------------------------|-------------------------|
| Direcção           | 1                            | 1                       |
| Repartições        | 3                            | 12                      |
| Serviços de apoio  | 1                            | 7                       |
| <b>Total</b>       | <b>5</b>                     | <b>20</b>               |

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

### 3.2. Abordagem metodológica

De acordo com Gil (1999) e Fonseca (2009), a presente pesquisa é classificada da seguinte maneira:

- a) Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois privilegia a consulta bibliográfica e documental, é baseada em pequenas amostras, analisa e interpreta os dados recolhidos de forma descritiva para compreender como a avaliação de desempenho influencia a motivação dos Funcionários do SDEJT de Vilanculos.

- b) Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa básica e de diagnóstico, pelo facto de ter se preocupado em descobrir e compreender a dinâmica de um fenómeno num contexto específico, que é influência da avaliação de desempenho na motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos.
- c) Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, porque recorreu-se ao método monográfico para estudar o caso dos FAE afectos aos SDEJT de Vilanculos, para compreender a influência da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores no contexto da educacional moçambicano.
- d) Quanto aos objectivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, já que o estudo parte de uma problemática concreta identificada no SDEJT de Vilanculos e procura descrever a opinião dos funcionários desta instituição para melhor compreender a influência da avaliação de desempenho na motivação dos colaboradores.

### 3.3. População, amostra e técnica de amostragem

Segundo Gil (1999), a população de um estudo é a totalidade ou universo de indivíduos sobre os quais se faz uma inferência ou estudo. Neste estudo, a população foi composta pelo total de colaboradores afectos ao SDEJT de Vilanculos, neste caso 20 indivíduos. Posteriormente, foi seleccionada uma amostra<sup>2</sup> de 13 indivíduos que garantiram representação de todas as unidades orgânicas do SDEJT de Vilanculos, conforme ilustram os dados da tabela 2.

**Tabela 2:** distribuição da amostra do estudo por unidades orgânicas do SDEJT de Vilanculos

| Unidades orgânicas do SDEJT de Vilanculos | Número total de colaboradores | Número total de colaboradores seleccionados para o estudo |
|---|-------------------------------|---|
| Direcção                                  | 1                             | 1   |
| Repartições                               | 12                            | 7   |
| Serviços de apoio                         | 7                             | 5   |
| <b>Total</b>                              | <b>20</b>                     | <b>13</b>   |

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

<sup>2</sup> A amostra é o conjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população (Gil, 1999).

Neste âmbito, importa esclarecer que os participantes do estudo foram selecionados com base na amostragem por conveniência, definida pelo autor acima citado como sendo uma amostragem não probabilística na qual, em função das necessidades específicas do estudo e da disponibilidade da população-alvo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião. Relativamente aos critérios de escolha, a pesquisadora baseou-se na disponibilidade, acessibilidade e a manifestação interesse de cada funcionário.

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

A recolha de dados foi conduzida por duas técnicas, nomeadamente o inquérito por questionário, dirigido aos FAE do SDEJT de Vilanculos, e a pesquisa documental, que buscou consultar a legislação e documentos normativos que versam sobre a avaliação de desempenho na função pública em moçambique (EGFAE e SIGEDAP) e que são usados também na instituição em estudo.

Por sua vez, os resultados do questionário foram examinados com base na análise estatística descritiva, feita no MS Excel. Com base na pesquisa bibliográfica e documental, os dados obtidos foram teoricamente interpretados e atribuídos significados, permitindo um confronto entre a parte a literatura e a parte empírica do estudo, conforme explica Bardin (2011).

### **3.5. Aspectos éticos**

Relativamente às questões éticas, importa esclarecer que este trabalho procurou observar as normas estabelecidas na FACED (Mendonça et al., 2021), nomeadamente a obtenção de autorização para a recolha de dados; a obtenção da anuência dos participantes (manifestação de interesse dos FAE do SDEJT de Vilanculos), após a apresentação dos objectivos do estudo e da finalidade dos dados recolhidos; preservação da identidade dos participantes do estudo, conforme foi acordado durante a recolha de dados e respeitar os direitos autorais em relação aos livros, artigos científicos e documentos usados na realização deste trabalho. Por conta destas questões, não houve espaço para entrevistas e há informações relativas ao perfil dos participantes que não serão apresentadas neste trabalho.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por um lado, este capítulo contempla a apresentação e discussão dos dados referentes à caracterização dos FAE do SDEJT de Vilanculos. Por outro, capítulo contempla os dados relativos aos principais factores associados à avaliação de desempenho dos funcionários do SDEJT a de Vilanculos e sua relação com a motivação no trabalho, é descrito o impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, engajamento e satisfação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos no ambiente de trabalho e são discutidos os desafios e as oportunidades que os resultados da avaliação de desempenho trazem para a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos.

### 4.1. Apresentação dos resultados

#### 4.1.1. Caracterização dos participantes

De modo geral, a tabela 3 mostra que os FAE do SDEJT de Vilanculos que participaram deste estudo são, na sua maioria, do sexo masculino (62%), adultos – com idades compreendidas entre 36 e 50 anos (54%), possuem o nível superior de escolaridade (62%) e têm entre 11 e 20 anos serviço (54%).

**Tabela 3:** dados sociodemográficos dos FAE do SDEJT de Vilanculos que participaram do estudo

| Variáveis                    | Frequência absoluta | Percentagem              |
|------------------------------|---------------------|--------------------------|
| <b>Sexo</b>                  | Feminino            | 5<br>38%                 |
|                              | Masculino           | 8<br>62%                 |
|                              | <b>Total</b>        | <b>13</b><br><b>100%</b> |
| <b>Idades</b>                | 18 a 35 anos        | 4<br>31%                 |
|                              | 36 a 50 anos        | 7<br>54%                 |
|                              | Mais de 50 anos     | 2<br>15%                 |
|                              | <b>Total</b>        | <b>13</b><br><b>100%</b> |
| <b>Nível de escolaridade</b> | Básico              | 2<br>15%                 |
|                              | Médio               | 3<br>23%                 |
|                              | Superior            | 8<br>62%                 |
|                              | <b>Total</b>        | <b>13</b><br><b>100%</b> |
| <b>Anos de serviço</b>       | Menos de 5 anos     | 0<br>0                   |
|                              | 5 a 10 anos         | 4<br>31%                 |
|                              | 11 a 20 anos        | 7<br>54%                 |
|                              | 21 a 30 anos        | 2<br>15%                 |
|                              | Mais de 30 anos     | 0<br>0                   |
|                              | <b>Total</b>        | <b>13</b><br><b>100%</b> |

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

#### 4.1.2. Principais factores associados à avaliação de desempenho dos funcionários do SDEJT a de Vilanculos e sua relação com a motivação no trabalho

Os resultados indicam percepções variadas entre os funcionários do SDEJT de Vilanculos em relação aos critérios de avaliação de desempenho. A maioria concorda (62% dos participantes) que os critérios são claros e bem definidos, mas ainda existe uma parcela considerável que se mostra neutra (38% dos participantes).

**Tabela 4:** Opinião dos participantes sobre a clareza e definição dos critérios de avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos

| Os critérios de avaliação de desempenho são claros e bem definidos nesta instituição | Classificação | Frequência Absoluta | Percentagem |
|--|---------------|---------------------|-------------|
|  | Concordo      | 8                   | 62%         |
| Indiferente  | 5             | 38%                 |             |
| Discordo   | 0             | 0                   |             |
| <b>Total</b>   | <b>13</b>     | <b>100%</b>         |             |

**Fonte:** dados da pesquisa

Estes dados sugerem que, apesar da maioria considerar os critérios de avaliação claros, a indiferença demonstrada por alguns funcionários pode indiciar a necessidade de uma comunicação mais detalhada sobre os critérios, ou até mesmo uma maior divulgação dos instrumentos que orientam o processo de avaliação de desempenho naquela instituição.

Outro factor destacado pelos participantes é o *feedback* construtivo recebido após a avaliação de desempenho, um aspecto que, de acordo com os autores arrolados na revisão de literatura, impacta directamente a motivação dos colaboradores nas organizações. Neste âmbito, os resultados obtidos mostram que a maioria tem recebido *feedback* decorrente do processo de avaliação de desempenho, conforme mostra a tabela 5.

**Tabela 5:** Opinião dos participantes sobre a recepção de *feedback* construtivo após a avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos

| Os funcionários desta instituição recebem <i>feedback</i> construtivo após a avaliação de desempenho | Classificação | Frequência Absoluta | Percentagem |
|--|---------------|---------------------|-------------|
|  | Concordo      | 8                   | 62%         |
| Indiferente  | 3             | 23%                 |             |
| Discordo   | 2             | 15%                 |             |
| <b>Total</b>   | <b>13</b>     | <b>100%</b>         |             |

**Fonte:** dados da pesquisa

Os dados mostram que 62% dos funcionários que participaram deste estudo se beneficia de *feedback* construtivo após a avaliação de desempenho, embora uma proporção significativa (15% dos participantes) ainda não perceba esse retorno como satisfatório. Isso destaca a importância de aprimorar o processo de *feedback* para impulsionar a motivação. Esta percepção torna-se mais evidente pelo facto de haver registo de 23% dos participantes que mostram neutralidade face ao assunto, alimentando várias hipóteses, dentre elas a de insatisfação em relação ao *feedback* recebido após a avaliação de desempenho ou, na pior das hipóteses, revelando falta de *feedback* após a avaliação.

#### 4.1.3. Impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, engajamento e satisfação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos no ambiente de trabalho

A opinião dos funcionários inquiridos sobre a justiça e imparcialidade na avaliação de desempenho mostra-se um ponto crucial para o desenvolvimento profissional e a satisfação no ambiente de trabalho.

Em termos específicos, a percepção de justiça e imparcialidade parece sólida entre a maioria dos funcionários (85%), mas a discordância de 15% dos participantes indica que o processo pode beneficiar-se de ajustes ou melhorias para garantir uma maior percepção de justiça e imparcialidade, conformando-se com as normas estabelecidas nos dispositivos normativos que orientam a avaliação de desempenho na função pública em Moçambique.

**Tabela 6:** Opinião dos participantes sobre a observância dos princípios de justiça e imparcialidade na avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos

Nesta instituição, a avaliação de desempenho é realizada de forma justa e imparcial e respeita as normas da função pública

| Classificação | Frequência Absoluta | Percentagem |
|---------------|---------------------|-------------|
| Concordo      | 11                  | 85%         |
| Indiferente   | 0                   | 0           |
| Discordo      | 2                   | 15%         |
| <b>Total</b>  | <b>13</b>           | <b>100%</b> |

**Fonte:** dados da pesquisa

Quanto ao desenvolvimento profissional resultante da avaliação de desempenho, as respostas indicam uma visão mista, tendo em conta que somente 31% dos participantes é que concordou que a avaliação contribui para o desenvolvimento profissional dos funcionários do SDEJT de Vilanculos, conforme mostra a tabela 7.

**Tabela 7:** Opinião dos participantes sobre o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos funcionários do SDEJT de Vilanculos

| A avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos funcionários desta instituição | Classificação | Frequência Absoluta | Percentagem |
|--|---------------|---------------------|-------------|
|  | Concordo      | 4                   | 31%         |
|  | Indiferente   | 2                   | 15%         |
|  | Discordo      | 7                   | 54%         |
|  | <b>Total</b>  | <b>13</b>           | <b>100%</b> |

**Fonte:** dados da pesquisa

Como é possível verificar na tabela acima, a maioria dos participantes (54%) discorda que a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos funcionários do SDEJT de Vilanculos. No mesmo gráfico, nota-se que a minoria (15%) mostrou-se indiferente em relação ao assunto, destacando a necessidade de reforçar o processo para que seja efectivamente impactante no crescimento dos funcionários da instituição em estudo.

Em relação à motivação para desempenhar as funções após a avaliação de desempenho, os resultados do inquérito indicam que uma proporção significativa (85%) dos participantes deste estudo não sente que a avaliação de desempenho aumenta sua motivação.

**Tabela 8:** Opinião dos participantes sobre o nível de motivação para desempenhar funções após a avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos

| Com base nos resultados da avaliação do meu desempenho sinto-me motivado(a) para desempenhar minhas funções nesta instituição | Classificação | Frequência Absoluta | Percentagem |
|---|---------------|---------------------|-------------|
|   | Concordo      | 0                   | 0           |
|   | Indiferente   | 2                   | 15%         |
|   | Discordo      | 11                  | 85%         |
|   | <b>Total</b>  | <b>13</b>           | <b>100%</b> |

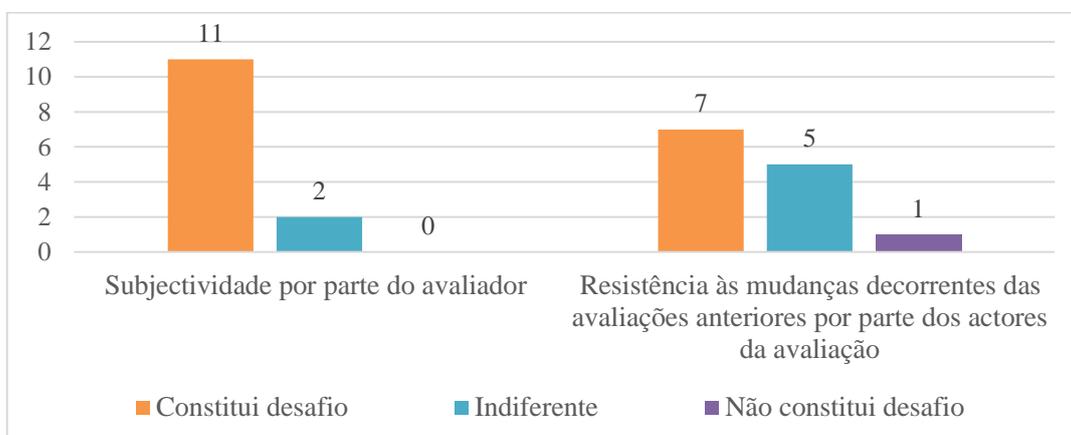
**Fonte:** dados da pesquisa

Com 85% dos funcionários discordando, fica evidente que a avaliação de desempenho não está contribuindo suficientemente para a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos, sendo necessário aprimoramentos. Na tabela acima, nota-se que o remanescente dos participantes (15%) preferiu manter-se indiferente, ou seja, não revelando a sua opinião sobre o nível de motivação para o desempenho das respectivas funções após a avaliação do desempenho.

#### 4.1.4. Desafios e oportunidades que os resultados da avaliação de desempenho trazem para a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos

Em relação aos desafios que avaliação de desempenho oferece para a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos, a maioria dos participantes destacou a pouca transparência, decorrente da subjectividade por parte do avaliador (85% correspondente a 11 indivíduos), e resistência às mudanças decorrentes das avaliações anteriores (54% correspondente a 7 indivíduos), conforme evidencia o gráfico 1.

**Gráfico 1:** Opinião dos participantes sobre os principais desafios da avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos



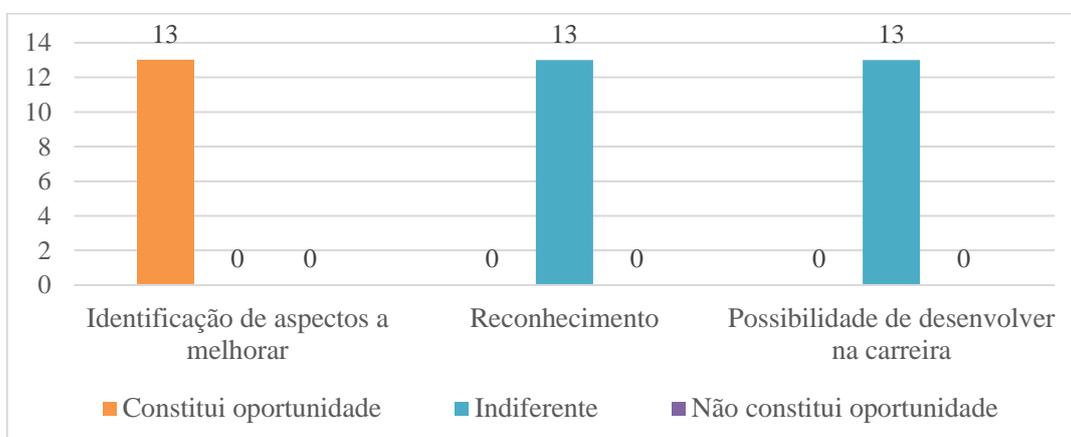
**Fonte:** dados da pesquisa

No mesmo gráfico, nota-se que apenas 8% dos participantes (correspondente a 1 indivíduo) é que discorda que a resistência às mudanças decorrentes das avaliações anteriores por parte dos actores da avaliação constitui principal desafio neste processo. Quanto aos participantes que pautaram pela neutralidade ou indiferença, houve registo de

15% (correspondente a 2 indivíduos) para a subjectividade e 38% (correspondente a 5 indivíduos) para a resistência às mudanças decorrentes das avaliações anteriores.

Relativamente às principais oportunidades resultante da avaliação de desempenho dos funcionários do SDEJT de Vilanculos e que sejam impulsionadoras de motivação, os dados do gráfico 2 mostram que todos os participantes (100%) elegem a identificação de aspectos a melhorar, enquanto que o reconhecimento e a possibilidade de desenvolver na carreira foram olhados com indiferença por todos (100%) inquiridos.

**Gráfico 2:** Opinião dos participantes sobre as principais oportunidades decorrentes da avaliação de desempenho e que impulsionam a motivação dos funcionários no SDEJT de Vilanculos



**Fonte:** dados da pesquisa

#### 4.2. Discussão dos resultados

A análise dos resultados sobre a avaliação de desempenho e a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos revela um cenário misto que se alinha com a literatura sobre o impacto dessa prática no ambiente de trabalho. A clareza nos critérios de avaliação é considerada satisfatória pela maioria dos funcionários (62%), embora uma parcela (38%) se mantenha neutra, indicando que pode haver lacunas na comunicação desses critérios. Esse dado reforça as observações de Chiavenato (2014), que destaca a importância de critérios bem definidos e amplamente comunicados para garantir um entendimento comum sobre o que é avaliado, aumentando a confiança no sistema e impactando positivamente a motivação.

No que diz respeito ao *feedback* pós-avaliação, a maioria dos funcionários relatou receber retorno construtivo, mas uma proporção significativa permanece indiferente (23%) ou insatisfeita (15%). Isso está em linha com a literatura, que enfatiza o papel essencial do *feedback* para o desenvolvimento profissional (Robbins & Judge, 2017). O *feedback*, quando construtivo, promove um ambiente de aprendizagem contínua e reforça o engajamento, mas sua ausência ou ineficácia pode resultar em desmotivação e frustração, o que parece ser o caso para alguns funcionários do SDEJT de Vilanculos.

Em termos de justiça e imparcialidade, a maioria dos participantes concorda que a avaliação de desempenho segue esses princípios. Essa percepção é vital, pois a justiça organizacional é um factor central na literatura para o engajamento e a motivação no trabalho (Silva & Lima, 2020). A implementação do SIGEDAP, que busca padronizar e assegurar avaliações justas, é essencial nesse contexto. Contudo, o facto de alguns funcionários não enxergarem essa imparcialidade sugere a necessidade de monitoria para que a avaliação de desempenho dos funcionários do SDEJT de Vilanculos se conforme com as normas do SIGEDAP (vide artigos 3, 4, 16, 19, 20, 21 do Decreto n.º 55/2009, de 12 de Outubro).

Quando se analisa o impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, nota-se que apenas 31% dos participantes acreditam que ela contribui para seu crescimento, enquanto a maioria discorda. Este dado também encontra interpretação na literatura, onde autores como Vieira e Sousa (2020) apontam que avaliações que não geram oportunidades de desenvolvimento podem ser percebidas como burocráticas e desmotivadoras. No mesmo âmbito, o EGFAE (vide nº 5 do artigo 28, artigos 31, 32 e 145 do Decreto n.º 28/2022, de 17 de Junho) estabelece directrizes que deveriam garantir que a avaliação de desempenho promovesse o desenvolvimento na carreira, mas os resultados indicam que essa conexão não está clara para os funcionários do SDEJT de Vilanculos.

A motivação pós-avaliação também se mostra baixa, com a maioria dos participantes relatando que a avaliação de desempenho não os motiva para suas funções. Esse dado reflete o que Martins (2019) aponta como um possível efeito negativo de avaliações de desempenho que não são vistas como agregadoras de valor para o colaborador. A motivação é crucial para a eficácia do trabalho, e a falta dela sugere que a avaliação de

desempenho dos funcionários do SDEJT de Vilanculos não está alinhada com os objectivos de motivação e engajamento propostos no SIGEDAP e no EGFAE.

Os desafios associados à avaliação incluem a percepção de subjectividade e a resistência a mudanças. A subjectividade pode afetar a confiança dos funcionários, prejudicando a motivação e o engajamento, conforme observado por Decenzo e Robbins (2015). Esses desafios refletem a necessidade de aprimoramentos na transparência e na formação de avaliadores para garantir que os resultados sejam justos e claros, minimizando resistências.

Em contrapartida, as oportunidades identificadas estão concentradas na capacidade da avaliação de apontar áreas de melhoria, o que foi reconhecido por todos os funcionários. No entanto, a ausência de reconhecimento e desenvolvimento de carreira sugere que essas oportunidades não estão sendo plenamente aproveitadas. Para que a avaliação realmente motive, ela precisa ir além da identificação de falhas e incluir elementos de reconhecimento e crescimento profissional, como sugere Silva e Lima (2020).

Em suma, os resultados obtidos neste estudo demonstram que, embora a avaliação de desempenho seja percebida positivamente em alguns aspectos, como clareza de critérios e *feedback*, ela enfrenta desafios significativos (subjectividade e a resistência a mudanças) aliados à falta de reconhecimento e possibilidades de desenvolvimento na carreira. Igualmente, estes resultados destacam a importância de aprimorar o processo de avaliação de desempenho dos funcionários do SDEJT de Vilanculos, de modo a espelhar o que está previsto nos dispositivos normativos em vigor na função pública em moçambique, com destaque para o SIGEDAP, o EGFAE e respectivo regulamento.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões alcançadas e as sugestões resultantes da discussão dos resultados obtidos no trabalho de campo, tendo como farol os três objectivos específicos que orientaram a pesquisa.

### 5.1. Conclusão

O presente estudo foi desenvolvido com o objectivo de compreender a influência da avaliação de desempenho na motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos, no ano de 2023. Com este estudo, foi possível concluir que a clareza nos critérios de avaliação é um aspecto positivo, reconhecido pela maioria dos funcionários, pois contribui para um ambiente de trabalho mais transparente e para o fortalecimento da confiança no processo. No entanto, a neutralidade demonstrada por alguns funcionários em relação à clareza desses critérios, sugere que a comunicação e o entendimento sobre o sistema de avaliação de desempenho podem ser melhorados.

Ademais, constatou-se que a avaliação de desempenho de desempenho tem uma contribuição limitada para o desenvolvimento profissional dos funcionários do SDEJT de Vilanculos, já que apenas uma pequena parte dos colaboradores percebe essa prática como uma ferramenta de incentivo ao crescimento, o que indica um descompasso em relação às consequências positivas da avaliação de desempenho previstas no EGFAE e no SIGEDAP. Esse dado reforça a necessidade de alinhamento entre a avaliação de desempenho e as possibilidades de capacitação e progressão na carreira, a fim de engajar e motivar os colaboradores de forma mais efectiva.

Concluiu-se também que, embora a avaliação de desempenho apresente potencial para motivar os funcionários, ela traz desafios importantes. Dentre esses desafios, destacam-se a percepção de subjectividade no processo avaliativo e a resistência dos funcionários às mudanças decorrentes dos resultados das avaliações, o que pode comprometer a motivação e limitar o engajamento dos colaboradores. Apesar dessas dificuldades, a avaliação é vista como uma oportunidade para identificar áreas de melhoria, embora seja necessário complementar esse processo com acções de reconhecimento e incentivos que reforcem a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos.

Portanto, conclui-se que a avaliação de desempenho influencia a motivação dos funcionários do SDEJT de Vilanculos de forma limitada, já que, embora a clareza de critérios e o *feedback* construtivo se apresentem como factores positivos, eles não são suficientes para motivar os funcionários daquela instituição, devido à falta de conexão entre a avaliação de desempenho e oportunidades reais de desenvolvimento e reconhecimento. Para além disso, conclui-se que para que a avaliação funcione como um verdadeiro estímulo à motivação, são essenciais melhorias na transparência, capacitação dos avaliadores e acções focadas no crescimento e valorização dos funcionários, de modo a reduzir a percepção de subjectividade e a resistência às mudanças que, contrariam as directrizes do SIGEDAP e do EGFAE.

## **5.2.Sugestões**

Com base na literatura, são apresentadas as principais sugestões decorrentes dos resultados e conclusões deste estudo:

- a) Para o SDEJT de Vilanculos: (i) reforçar a clareza dos critérios de avaliação, através da melhoria da comunicação e realização de sessões de esclarecimento sobre os critérios avaliativos e promoção de transparência e confiança no processo de avaliação de desempenho; (ii) vincular a avaliação de desempenho a oportunidades de desenvolvimento na carreira.
- b) Para a comunidade académica: desenvolver estudos sobre a subjectividade na avaliação de desempenho e seu impacto na motivação de funcionários públicos, buscando práticas que tornem o processo mais objectivo, justo e eficaz.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70: Lisboa.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 11ª Ed. Campus Editora: São Paulo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa Filho, E., & Marques, J. (2010). *Avaliação de Desempenho e Competências Organizacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2015). *Fundamentos de Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Pearson.
- Decreto n.º 28/2022, de 17 de Junho. *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado – EGFAE*. Maputo: Conselho de Ministros.
- Decreto n.º 55/2009, de 12 de Outubro. *Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública – SIGEDAP*. Maputo: Conselho de Ministros.
- Ferreira, J. (2022). *A Avaliação de Desempenho no Setor Público: Desafios e Perspectivas para a Motivação dos Colaboradores*. *Revista de Administração Pública*, 56(2), 112-130.
- Fonseca, J. J. S. (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica*. UECE: Fortaleza.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Ed. Atlas Editora: São Paulo.

- Gomes, L. F. (2019). *Avaliação de Desempenho e seus Impactos na Motivação dos Colaboradores*. *Gestão Pública e Desenvolvimento*, 10(3), 215-232.
- Júnior, A. S. (2007). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos e Processos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Machado, F. (2022). *Impactos da Tabela Salarial Única na Motivação dos Funcionários Públicos em Moçambique*. *Cadernos de Gestão Pública*, 15(2), 75-89.
- Marras, J. P. (2009). *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Martins, R. (2019). *A Percepção de Justiça no Processo de Avaliação de Desempenho e seus Impactos na Motivação*. *Revista de Psicologia Organizacional*, 8(1), 47-59.
- Mendonça, M. I. M. do R.; Buque, D. C.; Mutimucui, I. V.; Linden, J. V.D.; Bonifácio, R. A. C. & Buque, A. M. (2021). *Guião para a Escrita Académica*. 3ª Ed. Imprensa Universitária: Maputo.
- Oliveira, P. R. (2021). *Avaliação de Desempenho no Setor Educacional: Perspectivas e Desafios na Administração Pública*. *Cadernos de Gestão Pública*, 19(4), 44-63.
- Pereira, M. (2023). *Motivação e Desempenho no Setor Público Educacional: Um Estudo em Moçambique*. *Revista de Administração e Educação*, 14(3), 133-150.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Silva, M. A., & Gonçalves, T. (2023). *Avaliação de Desempenho e Desafios para a Motivação no Setor Público Moçambicano*. *Revista Moçambicana de Administração Pública*, 9(1), 52-69.
- Silva, M. A., & Lima, T. B. (2020). *A Justiça Organizacional e o Impacto na Motivação dos Funcionários Públicos*. *Estudos em Administração Pública*, 12(2), 98-115.
- Silva, R. P., & Lopes, C. D. (2023). *Reformas Administrativas e Desempenho no Sector Público em Moçambique*. *Revista de Gestão e Políticas Públicas*, 11(1), 101-117.

Taimo, C. (2023). *Motivação no Ensino: Impactos no Desempenho dos Professores em Moçambique*. Cadernos de Pesquisa Educacional, 25(2), 85-98.

Vieira, C., & Sousa, L. (2020). *A Importância do Feedback na Avaliação de Desempenho para o Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores*. Revista Brasileira de Administração Pública, 53(1), 67-85.

# APÊNDICE

**Questionário dirigido aos funcionários não gestores do Serviço Distrital da  
Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos**

**Contextualização do estudo**

Caro participante,

Este instrumento foi desenvolvido no âmbito do trabalho da conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Universidade Eduardo Mondlane, cujo objectivo é analisar a Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Funcionários Públicos. Neste âmbito, foi identificado o Serviço Distrital da Educação Juventude e Tecnologia de Vilanculos, instituição que gere funcionários públicos inseridos no sistema educacional, apontado, por muitos estudos, como sendo o que agrega funcionários e agentes do com baixos níveis de motivação. Assim, na qualidade de colaborador alvo de avaliação de desempenho desta instituição, a sua opinião sobre as questões arroladas neste guião é relevante para uma melhor percepção e compreensão do cerne deste estudo.

Caso aceite participar neste estudo, é importante que saiba que: (i) as suas respostas serão tratadas de forma confidencial, (ii) a sua identidade será preservada e (iii) é-lhe assegurado(a) o direito de desistir de participar, quando assim entender, bastando informar a pesquisadora através do contacto telefónico abaixo indicado.

Desde já, agradeço pela sua colaboração.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Dados da pesquisadora | Nádia Picardo – Estudante finalista da Faculdade de Educação da UEM |
|-----------------------|---|

**PARTE 1: Informação demográfica dos Participantes**

| Sexo          | Idades              | Nível de escolaridade | Anos de serviço     |
|---------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| Masculino ( ) | 18 a 35 anos ( )    | Básico ( )            | Menos de 5 anos ( ) |
| Feminino ( )  | 36 a 50 anos ( )    | Médio ( )             | 5 a 10 anos ( )     |
|               | Mais de 50 anos ( ) | Superior ( )          | 11 a 20 anos ( )    |
|               |                     |                       | 21 a 30 anos ( )    |
|               |                     |                       | Mais de 30 anos ( ) |

**PARTE 2: Questões específicas do estudo**

| Afirmações   | Concordo | Indiferente | Discordo |
|--|----------|-------------|----------|
| Os critérios de avaliação de desempenho são claros e bem definidos nesta instituição |          |             |          |

|  |                               |                    |                              |
|--|-------------------------------|--------------------|------------------------------|
| Os funcionários desta instituição recebem <i>feedback</i> construtivo após a avaliação de desempenho                                     |                               |                    |                              |
| Nesta instituição, a avaliação de desempenho é realizada de forma justa e imparcial e respeita as normas da função pública               |                               |                    |                              |
| A avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos funcionários desta instituição                               |                               |                    |                              |
| Com base nos resultados da avaliação do meu desempenho sinto-me motivado(a) para desempenhar minhas funções nesta instituição            |                               |                    |                              |
| <b>Indica os principais desafios da avaliação de desempenho no SDEJT de Vilanculos</b>   | <b>Constitui desafio</b>      | <b>Indiferente</b> | <b>Não Constitui desafio</b> |
| Subjectividade por parte do avaliador  |                               |                    |                              |
| Resistência às mudanças decorrentes das avaliações anteriores por parte dos actores da avaliação de desempenho                           |                               |                    |                              |
| <b>Indica as principais decorrentes da avaliação de desempenho e que impulsionam a motivação dos funcionários no SDEJT de Vilanculos</b> | <b>Constitui oportunidade</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Não oportunidade</b>      |
| Identificação de aspectos a melhorar   |                               |                    |                              |
| Reconhecimento   |                               |                    |                              |
| Possibilidade de desenvolver na carreira   |                               |                    |                              |

# ANEXO

Credencial com autorização para recolha de dados



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Nádia José Picardo<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação<sup>2</sup>,  
a contactar Serviço Distrital da Educação J.T. de Vilankulos<sup>3</sup>  
a fim de fazer a recolha de dados para produção de  
Monografia.

Maputo, 07 de Junho de 2024<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A.D. César

Mestre Nilza Aurora Tarcísio 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)

