



FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

**Impacto da Implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no Desempenho dos  
Funcionários da Função Pública: Estudo de Caso na Escola de Comunicação e Artes - UEM**

Suzana Domingos Chichava

Maputo, Novembro de 2023



FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES  
MONOGRAFIA

**Impacto da Implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no Desempenho dos  
Funcionários da Função Pública: Estudo de Caso na Escola de Comunicação e Artes - UEM**

Suzana Domingos Chichava

**Supervisora:** Mestre Lénia Mapelane

Monografia apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a  
obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações

Maputo, Novembro de 2023

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Eu, **Suzana Domingos Chichava**, estudante do Curso de Psicologia das Organizações, declaro por minha honra que o presente trabalho, nunca foi apresentado na sua essência para obtenção de qualquer nível académico, em nenhuma Instituição de Ensino Superior, e que o mesmo constitui o resultado da minha investigação individual e das orientações da minha supervisora. O seu conteúdo é original, todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas nas referências bibliográficas.

Maputo, Novembro de 2023

---

(Suzana Domingos Chichava)

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

**Presidente do Juri:** \_\_\_\_\_

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

**Supervisora:** \_\_\_\_\_

(Mestre Lénia Mapelane)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico aos meus pais, referências primárias, Domingos João Chichava e Cristina Paulo Macamo, por me terem colocado no mundo e pelo seu envolvimento na minha carreira estudantil, ao meu esposo Salomão Armando Machava e aos meus filhos Vanessa, Sheila, Pablo e Agnes, pelo carinho e suporte que sempre me deram durante o curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a DEUS, o senhor do universo, pela vida e oportunidade de realizar o meu sonho, me dando saúde e força para continuar.

Um especial agradecimento a minha Supervisora a Mestre Lénia Mapelane, pelo apoio e incentivo dado durante a elaboração do presente trabalho.

À minha família agradeço pela confiança em mim, pelo apoio e compreensão em cada momento dessa trajetória, especialmente, aos meus pais Domingos João Chichava e Cristina Paulo Macamo, pelos ensinamentos que sempre me deram.

A todos meus Docentes e colegas do curso de Curso de Psicologia das Organizações da FACED, obrigada pelo apoio e pelos bons momentos que passamos juntos, pelo apoio moral e incentivo para fazer o curso de licenciatura.

O Meu muito obrigada a todos!

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>BR</b>	Boletim da República
<b>CUN</b>	Conselho Universitário
<b>CTA</b>	Corpo Técnico Administrativo
<b>ECA</b>	Escola de Comunicação e Artes
<b>FACED</b>	Faculdade de Educação
<b>FAE</b>	Funcionários e Agentes do Estado
<b>PO</b>	Psicologia Organizacional
<b>UEM</b>	Universidade Eduardo Mondlane
<b>TSU</b>	Tabela Salarial Única

## **RESUMO**

A presente pesquisa objectivou analisar o impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no desempenho dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA)-UEM. Com vista a garantir um melhor alcance dos objectivos estabelecidos, optou-se por uma pesquisa de carácter exploratória e abordagem mista, isto é, qualitativa-quantitativa, por tratar-se de uma pesquisa que tem o ambiente como fonte directa recolha de dados, mantendo o contacto directo com o ambiente e o objecto de estudo em questão, visando um trabalho intensivo de campo. A pesquisa utilizou-se de um roteiro com questões essencialmente estruturadas. Para tal, foram usadas as técnicas de observação directa, entrevista semi-estruturada e questionário como instrumentos de recolha de dados a 30 funcionários afectos na ECA-UEM. Os resultados foram apresentados e analisados em conjunto através dos métodos análise do conteúdo para as entrevistas e excel para os questionários, permitindo inferir que a implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na função pública moçambicana, afectou negativamente a motivação e desempenho dos funcionários e agentes do estado, em particular na ECA-UEM.

**Palavras-Chave:** Impacto da Implementação da Tabela Salarial Única (TSU); Motivação e Desempenho dos Funcionários; Função Pública.

## **ABSTRACT**

This research aimed to analyze the impact of the implementation of the Single Salary Table (TSU) on the performance of employees at the School of Communication and Arts (ECA)-UEM. In order to guarantee a better achievement of the established objectives, we opted for an exploratory research and a mixed approach, that is, qualitative-quantitative, as it is a research that has the environment as a direct source of data collection, maintaining direct contact with the environment and the object of study in question, aiming for intensive field work. The research used a script with essentially structured questions. To this end, direct observation techniques, semi-structured interviews and questionnaires were used as data collection instruments from 30 employees assigned to ECA-UEM. The results were presented and analyzed together using content analysis for the interviews and Excel for the questionnaires, allowing us to infer that the implementation of the Single Salary Table (TSU) in the Mozambican public service negatively affected the motivation and performance of employees and agents. of the state, particularly in ECA-UEM.

**Keywords:** Impact of the Implementation of the Single Salary Table (TSU); Employee Motivation and Performance; Public function.



## Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA .....	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS .....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	v
RESUMO .....	vi
ABSTRACT .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
CAPÍTULO –I: INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contextualização .....	2
1.2. Justificação e delimitação do tema.....	3
1.3 Problematização e pergunta de partida.....	4
1.3 Objectivos .....	6
1.3.1 Objectivo Geral: .....	6
1.3.2 Objectivos Especifico:.....	6
1.4. Hipóteses .....	6
1.5. Relevância da Pesquisa .....	6
CAPÍTULO -II: REVISÃO DA LITERATURA .....	8
2.1. Tabela Salarial Única (TSU).....	8
2.1.1. Critérios usados na TSU.....	9
De acordo com o governo, estes critérios visavam melhorar a eficiência da Administração Pública por via:.....	10
2.1.2. Vantagens e Desvantagens da TSU.....	10
2.2. Motivação.....	11
2.2.1. Motivação nas Organizações.....	12
2.2.2. Desempenho profissional .....	13
2.2.2.1. Factores Determinantes de Motivação no Trabalho .....	13
2.2.2.2. Teorias sobre a Motivação .....	15
2.2.2.2.1. Hierarquia de Maslow .....	15
2.2.2.2.2. Teoria da Expectativa de Vitor Vroom .....	16

2.2.2.2.3. Teoria das necessidades – McClelland.....	18
CAPITULO - III: METODOLOGIA .....	19
3.1 Caracterização do Local de Pesquisa .....	19
3.2 Tipo de pesquisa.....	20
3.2 População e Amostragem.....	21
3.6 Instrumentos/ técnicas de recolha de dados .....	21
3.7 Análise de dados .....	22
3.8 Questões éticas .....	22
CAPÍTULO – IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	24
4.1 Perfil sócio - demográfico dos inquiridos .....	24
4.2 Apresentação e Análise dos Resultados .....	27
4.2.1 Percepção dos funcionários da ECA face ao impacto da implementação da TSU, na função pública moçambicana.....	27
4.2.2 Nível de motivação dos funcionários da ECA no âmbito da aplicação da TSU na função pública moçambicana.....	29
4.2.3 Impacto motivacional da implementação da TSU na função pública, na Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane. ....	33
4.3 Discussão dos Resultados.....	39
CAPÍTULO-V: CONCLUSÕES E RECOMENDACÕES.....	41
5.1. Conclusões .....	41
5.2. Recomendações.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
APÊNDICE 1: Guião de Entrevista semiestruturada dirigido aos Funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA) - UEM.....	48
APÊNDICE 2: Questionário.....	49
APÊNDICE – 3: Grelha de Observação feita no ECA.....	51
ANEXO -1: Termo de Consentimento Informado .....	54
ANEXO -2: Organograma da Escola de Comunicação e Artes .....	55
ANEXO -3: Organograma da Escola de Comunicação e Artes .....	56
ANEXO -4: Credencial (Carta de autorização para a recolha de dados) .....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico – 1:</b> O género dos pesquisados.....	21
<b>Gráfico – 2:</b> Anos de trabalho.....	22
<b>Gráfico – 3:</b> Nível de motivação no âmbito da aplicação da TSU na função pública, em particular na ECA-UEM.....	26
<b>Gráfico – 4:</b> Descrição do ambiente do trabalho na ECA face a implementação da TSU.....	28
<b>Gráfico – 5:</b> Caracterização da motivação dos funcionários da ECA, face a implementação da TSU na função pública.....	31
<b>Gráfico – 6:</b> Clima organizacional na Escola de Comunicações e Artes (ECA), face a implementação da TSU.....	32
<b>Gráfico – 7:</b> Nível de satisfação dos funcionários da escola de comunicações e Artes (ECA), face a implementação da TSU.....	33
<b>Gráfico -8:</b> Desempenho dos funcionários da ECA, no âmbito da implementação da TSU.....	34

## CAPÍTULO –I: INTRODUÇÃO

O presente trabalho é uma monografia, inserida no âmbito da conclusão do trabalho final do curso de licenciatura em Psicologia das Organizações (PO) na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). Esta monografia tem como título, *Impacto da Implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no Desempenho dos Funcionários da Função Pública: Estudo de Caso na Escola de Comunicação e Artes – UEM*.

A função pública é considerada o maior empregador do país e está em constantes mudanças que acompanham o próprio desenvolvimento de administração pública, objectivando conseguir alcançar a missão institucional. Com a implementação da TSU, o Governo afirmava esperar “melhorar os seus processos de programação da despesa com salários e remunerações”, baixando os rácios da massa salarial dos funcionários públicos moçambicano”. Mais tarde, verificou-se que a aplicação da nova tabela salarial na Função Pública está a ser alvo de forte contestação por parte de várias classes profissionais, comprometendo deste modo o desempenho profissional destes.

Segundo Souza *et al.* (2005), o desempenho pode ser definido como uma acção que pode ser verificada e mensurada. O conceito sugere que são tarefas implementadas que visam um objectivo em comum entre diversas áreas de uma organização. No âmbito deste estudo, impõe-se uma abordagem ao desempenho profissional que é resultado da capacidade para executar uma actividade aplicando esforço para obter resultados desejados.

Manter um bom desempenho no trabalho é fundamental para alcançar as metas e objectivos organizacionais. Para isso, é necessário eliminar comportamentos inadequados e adotar ferramentas que ajudem na sua produtividade. De acordo com Nascimento e Silva (2012), o clima de uma organização influencia de maneira directa no comportamento dos funcionários. Motivação e satisfação dos colaboradores são pontos próprios de procedimentos de cada empresa. Já Chiavenato (2005), considera que quando há baixa motivação, barreiras de satisfação das necessidades dos funcionários, o clima organizacional tende à criar um estado de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação.

O presente trabalho é constituído por cinco capítulos, que refletem o desenvolvimento do processo de investigação. Sendo que o capítulo 1 é dedicado à introdução, onde encontramos, a justificativa, problematização e objectivos. No capítulo 2 temos a revisão de literatura, onde se faz

uma abordagem às bases conceptuais sobre o impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na motivação e desempenho dos Funcionários da Função Pública. O capítulo 3 é dedicado a metodologia, apresentando-se os procedimentos metodológicos utilizados o alcance dos objectivos desta pesquisa. Neste capítulo também se apresentam os procedimentos e instrumentos de recolha de dados. No quarto capítulo temos a análise e discussão dos resultados. No quinto e último capítulo apresentam-se as principais conclusões e sugestões, e por fim são apresentadas as Referências bibliográficas.

## **1.1 Contextualização**

A TSU surgiu da necessidade de harmonizar as diferentes tabelas de salários vigentes na Administração Pública, caracterizadas por discrepâncias remuneratórias dentro das mesmas carreiras e em função do sector aonde os FAE estão afecto. Adicionalmente, as tabelas de salários que estavam em vigor na Administração Pública não possuíam regras e critérios que permitissem a evolução dos FAE com base no empenho e mérito no desempenho das funções. Outro factor a ter em conta, tem que ver com o surgimento de vários regimes especiais de remuneração aprovados de forma discricionária e, na maioria das vezes, para carreiras cujos salários são elevados, agravando-se o fosso salarial entre estes e os funcionários enquadrados nas Carreiras de Regime Geral.

A tabela Salarial Única (TSU) foi aprovada em 2022, através da Lei n.º 5/2022, com o objectivo de eliminar assimetrias e manter a massa salarial do Estado sob controlo a médio prazo, mas o arranque fez disparar os salários em 36%, de uma despesa de 11,6 mil milhões de meticais por mês para 15,8 mil milhões de meticais por mês. A nova matriz salarial no Estado tem 21 níveis, de 8756 a 165 758 meticais, em vez de 103 escalões, como ocorria anteriormente.

Em Fevereiro de 2022 o governo através da Lei n.º 5/2022, que define as regras e os critérios para fixação da remuneração dos servidores públicos, dos titulares ou membros de órgãos publicas e dos titulares e membros dos órgãos da Administração da Justiça aprovou a Tabela Salarial Única. Em 14 de Outubro, o governo publicou o Decreto n.º 51/2022, e mais tarde republicado pelo Decreto n.º 60/2022, de 21 de Novembro.

Em Janeiro de 2023, através do Decreto n.º 1/2023, de 17 de Janeiro, foi alterado o regime e os quantitativos dos suplementos dos servidores públicos, dos titulares ou membros de órgão

pública dos órgãos da Administração da Justiça aprovado pelo decreto nº. 31/2022, de Julho, com alterações que deixaram os funcionários públicos mais frustrados, o que justifica a pertinência desta pesquisa à nível profissional.

Contudo, dada a necessidade de trazer a cifra do impacto para o nível inicialmente previsto, o Executivo tem estado a implementar medidas adicionais, estas medidas visam, essencialmente, reduzir o impacto global da política para aproximadamente ao previsto no acto da sua implementação.

## **1.2. Justificação e delimitação do tema**

Esta pesquisa apresenta como balizas cronológicas o período compreendido entre Fevereiro de 2022 a Setembro de 2023. Salientar que 2022 foi o ano de aprovação através da Lei nº. 5/2022, de 14 de Fevereiro, que estabelece princípios, regras e critérios para a fixação de remunerações e instituir uma Tabela Salarial Única aplicável aos servidores públicos, incluindo os titulares ou membros de órgãos públicas, nível dos poderes Legislativo.

A pertinência da escolha deste tema tem a ver com o facto do objecto de estudo ser relevante para a vida dos funcionários públicos e no desempenho institucional, tendo em conta que o ser humano é adoptado de características complexas, cujo comportamento no trabalho é influenciado pelos factores considerados motivacionais. É uma temática que vem ganhando corpo em vários fóruns de debate levados a cabo por diferentes entidades quer seja académicos e sociedade civil com vista a compreender na essência a implementação da TSU, considerando que a sua implantação levantou muitas dúvidas que ainda precisam ser esclarecidas, facto que coloca os funcionários e agentes do Estado numa total incerteza sobre a sua efectiva implementação. Sobretudo por se tratar de um assunto que preocupa aos funcionários e agentes do Estado.

Com vista analisar o impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na Função Pública, se faz necessário estudar a influência da motivação em especial sua influência no desempenho dos funcionários, pois os mesmos são essenciais em todo o processo de trabalho na organização, uma vez que suas acções refletem a todo instante na vida da sociedade.

De acordo com Lobato (2002), a motivação é núcleo central da performance da organização. Espera se que os resultados desta pesquisa sirvam de alicerces para os futuros estudos

sobre a temática, pois, é um assunto que merece ser analisado em várias vertentes para melhor compreensão, partindo do princípio de que existem várias formas de motivar colaboradores para que eles se engajem no trabalho.

Ao nível profissional esta pesquisa surge como forma de alertar ao governo sobre as constantes reclamações acerca das discrepâncias no enquadramento dos funcionários públicos na TSU, o que pode comprometer a motivação e desempenho destes.

Já no âmbito académico surge como uma forma de contribuir na elevação do debate académico e suscitação de reflexões sobre impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na motivação e desempenho dos funcionários da Função Pública moçambicana.

### **1.3 Problematização e pergunta de partida**

Um dos grandes desafios da Administração Pública na actualidade é o de criar e manter um ambiente de trabalho equilibrado, onde seja possível a criação de acções que visem manter os funcionários motivados, afim de que possam cooperar com máximo de desempenho na realização dos objectivos organizacionais com foco no interesse público.

Em 2022 o governo através da Lei nº. 5/2022, de Fevereiro, que define as regras e os critérios para fixação do salário e remuneração dos servidores públicos, dos titulares ou membros de órgãos publicas e dos titulares e membros dos órgãos da Administração da Justiça aprovou a Tabela Salarial Única, publicado no Boletim da República (BR), I Série numero 30, e anunciou a aplicação da TSU, que segundo a mesma lei, consiste na harmonização Salarial da função pública, reduzindo de cerca de 103 grupos salariais para cerca de 51 grupos, procurar eliminar com a disparidade salarial e alguns abonos irregulares que são praticados em determinadas instituições públicas.

A implementação da TSU foi antecedida por um processo de enquadramento de muitos funcionários públicos que foi caracterizado por diversas irregularidades e muitas contestações dos resultados provisório, obrigando o governo a aprovar novos critérios de enquadramento para corrigir as incoerência e contestações da maior parte dos funcionários que se consideravam injustiçados.

Em Julho de 2022 mesmo com as irregularidades detectados o governo ordenou o pagamento do salário da TSU para todos funcionários cujo salário actual estava abaixo de salário mínimo da TSU. O governo criou uma equipa multinacional composta por Ministério da Administração Estatal e Função Pública, Ministério da Economia e Finanças para assegurar a correcção dos critérios de enquadramento e de seguida efectuar o reenquadramento, nos termos do Decreto n. 50/2022, de 14 de Outubro, que altera o decreto n. ° 29/2022, de 9 de Junho, que aprova os procedimentos a adoptar para o enquadramento dos servidores públicos, dos titulares ou membros de órgãos publico e dos titulares e membros dos órgãos de Administração da Justiça, na Tabela Salarial Única.

Não obstante as discrepâncias dos enquadramentos provisórios o governo ordenou o pagamento de salário da TSU a partir de Outubro de 2022 a todos os funcionários e agentes Estado já reenquadrados na TSU e o pagamento dos retroactivos referentes ao período de Julho a Outubro de 2022, em duas tranches em Novembro e Dezembro de 2022, sendo que os outros receberiam quando tiverem situação relativa ao enquadramento regularizada.

Em Janeiro de 2023 foi publicado uma nova tabela Salarial com valores reduzidos em relação aos da tabela anterior aprovada, publicada e aplicada desde Julho de 2022, facto que lesa os funcionários e Agentes de Estado, em particular funcionários da unidade orgânica da - ECA, criando desmotivação e mau clima dentro da instituição, conforme os depoimentos dos funcionários durante as reclamações submetidas na DRH, onde a pesquisadora realiza as suas actividades laborais.

Olhando os objectivos propostos no estudo, a definição que melhor se enquadra no trabalho, é de José Matias-Pereira (2004), porque enfatiza o propósito da Função Pública, que é promover o bem-estar social e executar políticas públicas, incluindo questões relacionadas a salários e remuneração dos servidores públicos. Ela também menciona a importância dos princípios constitucionais e legais, que estão directamente ligados à regulamentação dos salários na Função Pública. Diante desta problemática surge a seguinte questão de pesquisa: **Como é que ficou o desempenho dos funcionários da Função Pública, em particular na Escola de Comunicação e Artes (ECA)-UEM depois da Implementação da Tabela Salarial Única (TSU)?**



### **1.3 Objectivos**

Nas subsecções que se segue apresentamos os objectivos geral e específicos desta pesquisa:

#### **1.3.1 Objectivo Geral:**

Constitui objectivo geral desta pesquisa conhecer o impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no desempenho dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA-UEM).

#### **1.3.2 Objectivos Especifico:**

- a. Colher as percepções dos funcionários da ECA sobre o processo de enquadramento da TSU na função pública moçambicana;
- b. Descrever os factores determinantes no desempenho dos funcionários da ECA-UEM face a implementação da TSU;
- c. Identificar o impacto da TSU no desempenho dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane.

### **1.4. Hipóteses**

H1: A implementação da Tabela Salarial Única (TSU) pode ter causado problemas no desempenho dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA-UEM).

H2: A implementação da Tabela Salarial Única (TSU) não causou problemas no desempenho dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA-UEM).

### **1.5. Relevância da Pesquisa**

A principal motivação para sustentar a presente pesquisa é a necessidade de conhecer o impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no desempenho dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA-UEM). Além disso, a pesquisa busca fornecer subsídios valiosos para a compreensão dos factores determinantes para o desempenho dos funcionários da ECA-UEM face a implementação da TSU.

O estudo de caso na ECA permitiu uma análise detalhada para a compreensão do impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no desempenho dos funcionários, fornecendo

informações úteis para que o governo tenha consciência dos prejuízos causados pela implementação da TSU na função pública moçambicana.

A **relevância académica** desta pesquisa é que ela contribui com a compreensão o impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na função pública moçambicana, um tema que tem sido pouco explorado em estudos anteriores. Por fim, a pesquisa pode ser relevante para diversos campos do conhecimento, como psicologia, sociologia, comunicação e tecnologia, contribuindo para a interdisciplinaridade e o avanço do conhecimento nessas áreas.

Em termos da **relevância social** á presente pesquisa é justificada por ser uma temática que vem ganhando corpo em vários fóruns de debate levados a cabo por diferentes entidades quer seja, académicos e sociedade Civil com vista a compreender na essência a implementação da TSU, considerando que a sua implantação levantou muitas dúvidas que muitas ainda precisam serem esclarecidas, facto que coloca funcionários e agentes do Estado numa total incerteza sobre a sua efectiva implementação. Sobretudo por se tratar de um assunto que preocupa aos funcionários e agentes do Estado em particular os da ECA, daí a necessidade de quer compreender e aprofundar com a intenção da TSU e as consequências da mesma no seio dos funcionários.

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

Esta secção apresenta as definições dos conceitos que consideramos consentâneas para o entendimento das palavras-chave desta pesquisa. A apresentação destas definições visa, essencialmente, clarificar as concepções teóricas fundamentais, que permitam a compreensão das ideias-chave que corporizam este estudo.

### **2.1. Tabela Salarial Única (TSU)**

De acordo com Artigo 2 da Lei nº. 5/2022, de 14 de Fevereiro, a tabela Salarial Única, denominada (TSU), é um instrumento legal que contem os níveis salariais dos funcionários e Agentes do Estado (FAE), incluindo as forcas de Defesa e Segurança de Moçambique aplicada a todos os Órgãos e Instituições do Estado (Administração Directa e indirecta).

Governo sempre garantiu que havia cabimento orçamental para cobrir as despesas com a implementação da TSU e foi publicitando que seria um aumento jámais visto em Moçambique enquanto os mesmos iam se contradizendo uns diziam aumento salarial outros diziam que é harmonização do salário da função pública.

Entretanto, segundo o governo a TSU é resultado da reforma salarial. A TSU surgiu da necessidade de harmonizar as diferentes tabelas salariais até então vigentes na Função Pública, caracterizadas por discrepâncias remuneratórias dentro de carreiras iguais e em função do sector aonde os FAE estão afectos. Por outro lado, as tabelas que estavam em vigor na Administração Pública não tinham nenhuma regra e critérios que permitissem evolução dos funcionários com base no empenho e mérito no desempenho das suas funções. O sistema de remuneração que estava em vigor tinha excesso de legislação, e tinha cerca de 103 tabelas salariais e 5.625 salários diferentes.

De acordo com Porto (2003, p. 12), a Função Pública é “o conjunto de actividades e funções desempenhadas por servidores públicos ao serviço do Estado, com o objectivo de implementar políticas públicas, garantir a gestão dos recursos públicos e atender às necessidades da sociedade, obedecendo a princípios de legalidade, imparcialidade e interesse público”.

Para Castro (2001, p. 13), Função Pública é “o conjunto de cargos e empregos ocupados por servidores públicos que desempenham funções essenciais para a gestão e a prestação de

serviços públicos à sociedade, sendo regidos por normas e regras específicas que visam garantir a eficiência, a moralidade e a transparência na actuação do Estado”.

Por sua vez Matias-Pereira (2004, p. 23), diz que, Função Pública é “o conjunto de actividades desenvolvidas pelos agentes públicos, que inclui servidores civis e militares, com o propósito de promover o bem-estar social, executar políticas públicas e prestar serviços essenciais à colectividade, dentro dos princípios constitucionais e legais estabelecidos”.

No senso comum e de acordo com os pronunciamentos dos governantes a percepção era de que a TSU constituía um aumento salarial histórico depois da independência nacional, que consistia na duplicação de salário dos funcionários públicos, facto que criou uma expectativa enorme aos servidores públicos que os colocaria motivados e satisfeitos no trabalho.

### **2.1.1. Critérios usados na TSU**

No âmbito da implementação da Lei nº 5/2022, de 14 de Fevereiro, que define as regras e critérios para a fixação da remuneração dos servidores públicos, dos titulares ou membros de órgão público e dos titulares ou membros da Administração da Justiça e aprova a Tabela Salarial Única (TSU), que passou a vigorar no dia 15 de Junho de 2022, em alinhamento com o Decreto nº 29/2022, de 9 de Junho, que regulamenta a TSU e estabelece que os dados para o enquadramento dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE), validados pelo respectivo gestor de Recursos Humanos, são extraídos do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Estado, designado e-SNGRHE, foram desenvolvidas neste sistema as funcionalidades para permitir a materialização deste desiderato.

A TSU compreendeu 21 níveis salariais de promoção e 3 escalões de progressão para cada nível de acordo com a Tabela Salarial Única. A evolução do funcionário na TSU ocorre no intervalo correspondente a sua carreira por via de promoção nos respectivos níveis salariais e progressão nos escalões. Constituem critérios de enquadramento nos níveis salariais da TSU:

- a. carreira profissional;
- b. tempo de serviço na Administração Pública;
- c. tempo efectivo na carreira.

De acordo com o governo, estes critérios visavam melhorar a eficiência da Administração

Pública por via:

- ✓ Valorização das qualificações académicas que os FAE possuem à data do enquadramento;
- ✓ Valorização da experiência profissional na Administração Pública tendo em conta o saber fazer que os FAE têm na Administração Pública;
- ✓ Rejuvenescimento, utilizando o critério de idade, que visa estimular aos mais jovens a prestar serviços para o Estado; e
- ✓ Valorização do tempo de serviço na Administração Pública.

Vale lembrar que o sistema de remunerações que estava em vigor era de difícil gestão, de entre outros, a proliferação de legislação; a crescente movimentação de quadros das carreiras de Regime Geral para as de Regime Especial, bem como a sua multiplicação, por se mostrarem mais privilegiadas do ponto de vista remuneratório, entre outros.

### **2.1.2. Vantagens e Desvantagens da TSU**

A TSU vem conduzir a eliminação dos desequilíbrios salariais actualmente existentes na Administração Pública. Portanto, não se trata de revisão salarial que possa ser entendida como aumento de salário na Administração Pública. ([www.cipmoz.org](http://www.cipmoz.org))

Em geral, a TSU traz benefícios para aqueles que exercem cargos de direcção e chefia, e não para o servidor comum da função pública. O quadro assim colocado mostra índices de alta perigosidade. Se a proposta inicial da TSU era a de harmonizar os salários na função pública, diminuindo o fosso que existia, agora essa diferença acabou se agudizando. O que vale mesmo é ocupar cargos de topo a nível da Administração Pública, pelo que, se adivinha uma luta acirrada para se ocupar os referidos cargos nos próximos, porquanto, se afigura compensador em termos remuneratórios. ([www.cipmoz.org](http://www.cipmoz.org))

Neste campo, Moçambique afasta-se dos países em que a estrutura do funcionalismo público vale mais pela competência técnica, externada na categoria exercida no Estado, e não tanto pela função. Até porque a função em si tem uma tendência de não ser remunerada de forma expressiva quase não se distinguindo da categoria. ([www.cipmoz.org](http://www.cipmoz.org))

A TSU foi mal concebida desde o princípio. De um processo pouco participativo ou democrático culminou com uma aprovação sem que o projecto fosse anteriormente socializado.

Foi aprovada prenhe de irregularidades e incongruências que levantam questões sobre a sua constitucionalidade. Outros grupos profissionais, também, apareceram a reclamar sobre os vícios da TSU. Professores, médicos e outros que vêm na TSU a degradação da sua condição remuneratória. A TSU é um exercício de incompetência técnica e legal de quem a elaborou. Passa a reduzir as garantias remuneratórias dos servidores públicos. ([www.cipmoz.org](http://www.cipmoz.org))

Temos uma TSU inconstitucional, ilegal e irregular. Pior, temos uma TSU que desvaloriza os funcionários comuns do Estado e valoriza aqueles que exercem cargos de direcção e chefia. Mais grave ainda, a TSU desvaloriza a formação académica do funcionário. Um mestre ou até um Doutorado vale tanto quanto alguém com o ensino secundário completo. ([www.cipmoz.org](http://www.cipmoz.org))

## **2.2. Motivação**

A motivação é definida como motivo para agir, incluindo um elemento de estimulação, ação, esforço, movimento e persistência, bem como a recompensa. É um elemento fundamental para o ser humano. Determina a força que impulsiona o indivíduo a engajar-se em determinada atividade para alcançar seus objetivos. Independente dos motivos para agir, a motivação é um estado de espírito determinado e provocado por si próprio, podendo estar relacionada a fatores internos ou externos (Santos, *et al*, 2016).

De acordo com Maximiano (1997), a palavra motivação deriva do latim “*motivus, movere*”, que significa mover. No seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Nesta perspectiva pode se considerar que cada indivíduo tem motivos diferentes que o motivam os devidos costumes, aspectos sociais e culturais e modo de pensar e agir.

Para Lieury & Fenouillet, (2000, p. 9), citado por Santos (2016), “a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade”.

Por sua vez Freitas (2009), salienta que a motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objectivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Portanto, a motivação dos funcionários da função pública moçambicana começou a se tornar um problema a partir da implementação da TSU e, portanto, não se trata de um problema tão antigo, embora os funcionários já vinham reclamando sobre os salários, mas a TSU veio exacerbar a situação.

Os conceitos dos autores acima supracitados conceituam a motivação como processo e força interna que leva o individuo a comportar-se de uma determinada maneira, para a consecução dos objectivos organizacionais e, portanto, falar da motivação é debruçar-se sobre mecanismos que influenciam um indivíduo a atingir objectivos organizacionais e pessoais, isto é, trata-se de manipular factores que estimulam os indivíduos dentro da organização a adoptar um determinado comportamento ou atitude no exercício das suas tarefas com vista ao alcance dos objectivos organizacionais.

Na presente pesquisa entendemos que é através da motivação que cada um põe em acção os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes para o alcance dos objectivos. São diversas as teorias que visam explicar a motivação, a seguir serão abordadas algumas dessas com o objectivo de explicar o real motivo pelo qual as pessoas são motivadas.

### **2.2.1. Motivação nas Organizações**

De acordo com Miranda (2009), o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível, isso se deve ao fato de surgir de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores. Os conceitos essenciais do comportamento organizacional estão relacionados com a natureza das pessoas e das organizações que resulta numa visão holística do comportamento organizacional.

A motivação para o trabalho representa o estado psicológico de disposição favorável em atingir uma determinada meta, precisamos compreender os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, “Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações” (Maximiano, 2000, p.347).

De facto, a motivação aumenta as chances de engajamento dos colaboradores, isso porque passam a se sentir valorizados e parte integrante da empresa. Deste modo, no cenário moçambicano em que os funcionários e agentes do Estado, estão indignados e desmotivados com os critérios usados no enquadramento e atribuição de novos subsídios decorrentes da implantação da TSU que culminaram com os cortes nos seus salários, a motivação destes fica comprometida, colocando em causa os objectivos organizacionais.

### **2.2.2. Desempenho profissional**

De acordo com Chiavenato (1992, p. 181), desempenho é “o processo relacionado com a execução dos trabalhos através das pessoas, e, está relacionado com as habilidades individuais e da motivação para desempenhar determinada tarefa”, com as funções que cada indivíduo desempenha, não bastando possuir apenas habilidades para ter um bom desempenho. Neste sentido, o desempenho aparece relacionado com a execução de tarefas e as habilidades individuais, e remete-nos ao grau em que os funcionários atingem os objectivos organizacionais traçados, ou seja, o grau ou medida de exercício das suas actividades.

Nesta pesquisa, relacionada ao estudo do impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no desempenho dos funcionários da Função Pública moçambicana, percebemos desempenho como sendo o grau em que o individuo faz o seu trabalho de modo atingir os objectivos traçados pela instituição, ou a medida em que o funcionário executa as suas actividades previstas no plano de actividade.

#### **2.2.2.1. Factores Determinantes de Motivação no Trabalho**

Para Bergamini (1997), o indivíduo pode até estar capacitado ou habilitado para desenvolver certa actividade, mas se não for do interesse do mesmo, se não houver um gerador de ação instalado na sua personalidade, ou seja, se ele não estiver verdadeiramente motivado, ele não a desenvolverá com eficácia. A verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas actividades desse trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer.

Segundo Chiavenato (2000), a recompensa salarial não é mais o único factor decisivo na satisfação do indivíduo dentro das situações de trabalho, o indivíduo precisa também de recompensas sociais



e simbólicas. Como o reconhecimento de suas habilidades profissionais, a afirmação de sua postura pessoal e organizacional e de sua importância para o bom desempenho da equipa da qual faz parte, é preciso que cada parte saiba exatamente o valor que tem para o todo.

Percebe-se que os indivíduos são distintos no que se refere às ações motivacionais. A motivação de um colaborador pode ser entendida como salários mais altos, outros como valorização profissional, outros ainda como promoções, ou seja, existem colaboradores com ideias, objetivos e preocupações diferentes.

O salário não é o factor que mais motiva os colaboradores no ambiente de trabalho, assim, essa hipótese foi refutada.

Para Chiavenato (2003), os factores como o relacionamento, clima organizacional, ambiente de trabalho se localizam no espaço que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administrativas e decididas pela empresa, tais factores estão fora do controlo das pessoas. São factores do contexto e se situam no ambiente externo que circunda o individuo.

No ambiente organizacional, é de fundamental importância que todos se respeitem que tenham um bom relacionamento fazendo com que o trabalho se torne mais agradável e que todos possam sentir-se motivados para desempenhar cada vez melhor suas tarefas. Assim, pode-se perceber que para motivar o trabalhador é necessário investir nos ambientes, físico (ferramentas e instalações) e psicológico (relacionamentos), criando dessa forma um ambiente positivo para o desempenho da equipa e das necessidades dos trabalhadores.

É através da motivação do funcionário que a empresa obterá maior capacidade de produção, ou seja, um colaborador motivado terá um melhor desempenho em suas tarefas, por isso, é de suma importância que as pessoas se mantenham motivadas.

### **2.2.2.2. Teorias sobre a Motivação**

A motivação humana é um tema que vem despertando as atenções de cientistas e estudiosos desde o século XX, onde se tem registro das primeiras pesquisas sobre o assunto. O primeiro estudo relacionado à motivação foi desenvolvida no final dos anos 20 e começo dos 30 na fábrica de Hawthorne, da General Electric Company, em Chicago, Estados Unidos. O chamado Estudo de Hawthorne, foi planejado com o intuito de estabelecer alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os empregados. Entretanto as conclusões desse estudo apontaram para uma outra direção, a de que a produtividade do trabalhador é influenciada pela atenção que lhe é dada. E este foi o passo inicial para que por volta de 1950 se iniciassem sérios estudos a respeito do processo motivacional (Scianni, 2005).

As teorias motivacionais podem ser divididas, convenientemente, em duas categorias gerais: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo se referem basicamente as necessidades do indivíduo, sejam fisiológicas ou psicológicas. Essas teorias sugerem que o ambiente de trabalho tem influencia direta sobre a motivação do funcionário. Além do mais, buscam explicar como o comportamento no trabalho pode ser causado por necessidades que são bloqueadas ou não atendidas no trabalho, e ajudam a avaliar o valor da recompensa com base na capacidade de resposta do indivíduo (Schermerhorn; Hunt e Osborn, 1999).

Para a nossa pesquisa vamos falar apenas das teorias de motivação de Abraham Maslow, teoria da expectativa de Vitor Vroom e teoria das necessidades – McClelland, por serem as que melhor ajudam a compreender o impacto causado pela implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no Função Pública moçambicana, em particular nos funcionários da Escola de Comunicação e Artes – UEM.

#### **2.2.2.2.1. Hierarquia de Maslow**

Maslow desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas são divididas em cinco grupos:

I – Necessidades Fisiológicas ou básicas: são as necessidades orgânicas dos seres humanos, tais como, alimentação, abrigo, repouso, exercícios, entre outras.

II – Necessidades de Segurança: necessidade de proteção, principalmente em relação à perda do emprego, necessidade de estabilidade.

III – Necessidades Sociais: necessidade de ter amizades, interação com a sociedade, aceitação dentro do grupo.

IV – Necessidades de Estima: necessidade de auto-estima, de sentir-se valorizado.

V – Necessidades de Auto-realização: necessidade de realização pessoal e de auto-desenvolvimento. (Maximiano, 2000, p. 310).

A existência da Hierarquia das necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow diz que os indivíduos buscam a satisfação das necessidades de nível superior somente quando a inferior já foi plenamente satisfeita.

Segundo Marras (2000, p. 34), todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com intensidade e peculiaridades distintas. O que faz cada pessoa buscar essa satisfação é a motivação, é uma força que alavanca cada um de nós a buscar nossos objetivos. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação e logo surge uma nova necessidade e conseqüentemente uma nova busca para satisfazê-la. “Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.” (Maximiano, 2000, p. 311).

Segundo Schermerhon; Hunt e Osborn (1999), as teorias de processo buscam explicar o porque das pessoas escolherem um caminho entre vários outros possíveis. Focalizam o pensamento interior que influencia as decisões quanto ao comportamento no trabalho. E demonstra a relação esforço-desempenho-resultado a partir de crenças individuais.

#### **2.2.2.2.2. Teoria da Expectativa de Vitor Vroom**

Entre as teorias de processo pode-se citar como exemplo a teoria da expectativa de Vitor Vroom. Essa teoria tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho. Os principais conceitos da teoria da expectativa são os de valência, instrumentalidade e expectativa. O conceito de valência é uma medida da satisfação que o indivíduo prevê receber de um determinado resultado. A valência é a necessidade em si que um colaborador sente e que o leva a tomar determinadas decisões para satisfazer tal necessidade. Os resultados podem ter valência positiva, negativa ou nula. (Warner; Hollenbeck, 1999).

De acordo com Robbins (2002), a teoria da expectativa enfoca três relações:

- a. Relação esforço-desempenho – o grau percebido pelo indivíduo sobre a quantidade de esforço vai levar ao desempenho;
- b. Relação desempenho-recompensa – o grau que o indivíduo acredita que o nível de desempenho despendido o levará a obtenção de um determinado resultado desejado;
- c. Relação recompensa-metas pessoais – à medida que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

De acordo com Robbins (2002), a teoria motivacional de Herzberg pode ser colocada como uma teoria de conteúdo. Pois se buscou investigar as diferentes espécies de fatores responsáveis pela satisfação e insatisfação no local de trabalho. E, dessa forma, saber o que é responsável pela mudança do comportamento do colaborador no local de trabalho. Herzberg buscou evidenciar a diferença entre motivação e movimento. Todos os factores externos à realização de uma tarefa ele denominou como “pebuns”. O movimento poderia ser originado por dois tipos de “pebuns”:

- a) “Pebun” negativo – Ocorre, geralmente quando se atinge o estado psicológico do indivíduo por meio de broncas, ameaças e punições, para que se faça o trabalho.
- b) “Pebun” positivo – Apresenta-se como formas de incentivo que a empresa proporciona ao colaborador para que ele execute o trabalho. A verdade é que ele não quer realizar a tarefa, o que ele realmente quer é a recompensa. Herzberg apontou algumas formas de sedução, como por exemplo, redução do expediente de trabalho, benefícios previdenciários, participação nos lucros, entre outros.

### **2.2.2.2.3. Teoria das necessidades – McClelland**

Uma outra teoria baseada na ideia das necessidades foi proposta por David McClelland através da Teoria da motivação pelo êxito e/ou medo. Em sua teoria são destacados três motivos ou necessidades que orientam a dinâmica do comportamento humano. Essas necessidades específicas de acordo com Maximiano (2000, p.313) são as seguintes:

- a) necessidade de realização: diz respeito à necessidade de sucesso, de competir como forma de auto-avaliação;
- b) necessidade de filiação: necessidade de relacionamentos e amizades;
- c) necessidade de poder: necessidade de exercer influência, de controlar diretamente ou indiretamente as pessoas.

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer um deles, em especial o de realização.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg que, a exemplo deles não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

## **CAPITULO - III: METODOLOGIA**

Esta secção descreve a metodologia do trabalho. Segundo Lundin (2016, p. 123), “método consiste em conjunto de regras úteis para a pesquisa que permite ao pesquisador ter mais claro as bases lógicas sobre a pesquisa”. Por sua vez, a metodologia é a lógica de procedimentos científicos no contexto do seu desenvolvimento, considerando que método é o conjunto de procedimentos e técnicas que são utilizados para conseguir atingir o objectivo proposto dum trabalho de pesquisa científica.

### **3.1 Caracterização do Local de Pesquisa**

A Escola de Comunicação e Artes – ECA - é uma unidade orgânica da Universidade Eduardo Mondlane-UEM, criada por deliberação do Conselho Universitário nº 14/CUN/2002, de 29 de Novembro, dedicada à formação superior, investigação, extensão e inovação nas áreas das Ciências da Comunicação, Informação e Artes. A ideia da sua criação surgiu no âmbito da operacionalização do Plano Estratégico da UEM 1999-2003 que, nos seus Objectivos Estratégicos 6 e 7, recomendava como necessário “Aumentar o número de ingressos” e “Desencadear o processo de introdução de novos cursos universitários em outras áreas do conhecimento”, respectivamente.

A Escola de Comunicação e Artes começou a funcionar fornecendo os cursos de Licenciatura em Jornalismo, Música e Teatro em 2004, tendo introduzido, em 2009, o curso de Licenciatura em Ciências da Informação com duas vertentes sendo Arquivística e Biblioteconomia e por último introduziu, em 2016, o curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas. Já em 2020, a ECA introduziu o primeiro curso a nível da pós-graduação, o de Mestrado Gestão de Mídias Digitais. A Escola de Comunicação e Artes conta com cerca de 148 funcionários dos quais, 112 são docentes e 36 são do CTA. A Escola de Comunicação e Artes realiza a função de gestão administrativa e financeira na perspectiva de desenvolvimento da Universidade Eduardo Mondlane e no desiderato da Universidade de Investigação institucionalizada pelo Plano Estratégico da Universidade Eduardo Mondlane 2018 – 2028 e orienta-se com base na visão, missão e valores institucionais desta.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Para a realização de qualquer trabalho de pesquisa científica é sempre pertinente demonstrar o tipo de pesquisa que se pretende usar, uma vez que cada pesquisa tem um certo objectivo a alcançar, esta secção apresenta e descreve os métodos e técnicas que foram usados na presente pesquisa.

Para a materialização deste trabalho recorreu-se a abordagem misto ou combinado de pesquisa qualitativa e quantitativa. De acordo com Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de colecta de informações quanto no tratamento delas por meios de técnicas estatísticas. Enquanto que a pesquisa qualitativa de acordo com Mattar (2001) citado por Gerhardt e Silveira (2009), recorre a um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis.

Neste sentido, aplicou-se esta abordagem para captar pensamentos, sentimentos e percepção dos funcionários da ECA face ao impacto da implementação da TSU na sua motivação e desempenho, numa altura em que os funcionários do estado vêm se queixando de cortes nos seus salários devido a implementação da TSU.

Quanto aos objectivos a presente pesquisa é de tipo exploratório. Para o propósito deste trabalho, recorreremos ao carácter exploratório como o caminho para a problematização e posterior reflexão sobre o impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na motivação e desempenho dos funcionários da (ECA-UEM).

Como método de procedimento, privilegiamos o estudo de caso, que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. A escolha deste método deve-se ao facto de este facilitar a compreensão de um determinado fenómeno social. Com efeito, o estudo de caso foi feito na Escola de Comunicação e Artes (ECA)-UEM. Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objecto é uma unidade que se analisa profundamente.

### **3.2 População e Amostragem**

O universo de pesquisa ou população-alvo é constituído por funcionários afectos na Escola de Comunicação e Artes – ECA, num universo de 148, dos quais 112 são docentes e 36 são do Corpo Técnico Administrativo (CTA). De salientar que trabalhamos apenas com a CTA, uma vez que os docentes pertencem a uma outra classe designada tecnicamente de corpo docente na UEM. De acordo com Malhotra (1996), a população corresponde ao agregado de todos os elementos que compartilham um conjunto comum de características de interesse para o problema sob investigação.

Da população supracitada foi extraída uma amostra representativa de 30 funcionários do Corpo Técnico Administrativo (CTA). De acordo com Marconi e Lakatos (2003:163), “a amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população), é um subconjunto do universo”.

O critério de escolha de amostra nesta pesquisa, foi de amostragem intencional ou pro julgamento, que consiste em o pesquisador escolher deliberativamente certo funcionário para fazer parte da amostra por julgar elemento mais representativo da população estudada. Segundo Costa Neto (1977), “a intencionalidade torna uma pesquisa mais rica em termos qualitativos. O critério de selecção da amostra tinha a ver o local de trabalho, isto é, ser profissional acta na ECA-UEM.

### **3.6 Instrumentos/ técnicas de recolha de dados**

As técnicas de pesquisa são as práticas de execução de uma pesquisa, usadas para colecta de dados para alcance dos objectivos. De salientar que também privilegiamos entrevista, porque permite a recolha de informação junto de pessoas que vivenciam os factos na prática.

A opção pela entrevista semiestruturada, tem a ver com a sua flexibilidade por proporcionar grande autonomia ao entrevistador e ao entrevistado, de se expressar livremente e de espontânea vontade, consistirá no diálogo directo com objectivo de colher de determinados funcionários alguns elementos relevantes para a efectivação da pesquisa e trazer uma amostragem representativa da população pesquisada. A técnica de entrevista, foi dirigida aos funcionários afectos na Escola de Comunicação e Artes – ECA, com o objectos de colher sensibilidades sobre o fenómeno em pesquisa.



Por sua vez, o questionário, consistiu em traduzir os objectivos em questões específicas cujas respostas potenciaram a informação requerida para melhor esclarecimento do problema de pesquisa. Segundo Cervo e Bervian (2002), o questionário é um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele pode conter perguntas abertas e ou fechadas, sendo que as abertas possibilitam respostas mais ricas e verdadeiras enquanto, que as fechadas facilitam a tabulação e análise de dados.

A técnica de observação participativa foi usada em combinação com a técnica de entrevista, com o objectivo de obter o registo dos factos relacionados com sentimentos, emoções, comportamento e acções dos colaboradores, possibilitando a partilha do dia-a-dia para melhor percepção de algumas situações específicas e procurar esclarecer determinados aspectos pontuais que seria difícil esclarecer através de outras técnicas.

Por sua vez a revisão bibliográfica de acordo com Lundin (2016:147), “é elaborada a partir de material já publicado, fontes secundárias constituídas principalmente por livros, artigos de jornais científicos e também”.

### **3.7 Análise de dados**

O tratamento dos dados recolhidos pela entrevista foi feito com base na análise de conteúdo, que segundo Bardin é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (Bardin, 2009, p. 31), não se limitando unicamente ao conteúdo, mas também à mensagem em si e aos indicadores presentes. E, os dados recolhidos pelo questionário foi feito com base no Excel para elaborar os gráficos.

### **3.8 Questões éticas**

Em pesquisas com pessoas, existem aspectos a serem considerados para uma organização da investigação e para garantir uma participação informada e ética. A pesquisa com seres humanos, envolve questões relativas ao consentimento informado, a avaliação risco-benefício.

Como um dos aspectos éticos usamos a declaração de consentimento informado (Anexo 4) que, segundo Sigaud, *et. al.* (2009), abrange informação e compreensão plena do sujeito acerca dos procedimentos a que será submetido: os riscos e os desconfortos potenciais, os benefícios e seus direitos, bem como a livre escolha ou voluntariedade e manifestação inequívoca de vontade.

Sendo assim, para observar as questões éticas adoptamos o consentimento informado, em escrito e oral. Este consistiu em informar aos entrevistados acerca dos objectivos e dinâmica da pesquisa com uma linguagem clara e adequada, e acreditamos que o nosso grupo-alvo teve um universo linguístico capaz de compreender os termos da nossa pesquisa. Para garantir a confidencialidade e o anonimato dos indivíduos preservamos identidade dos participantes, para tal, utilizamos pseudónimos (funcionário – 1, 2, 3...) para identificar os participantes desta pesquisa.

## **CAPÍTULO – IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

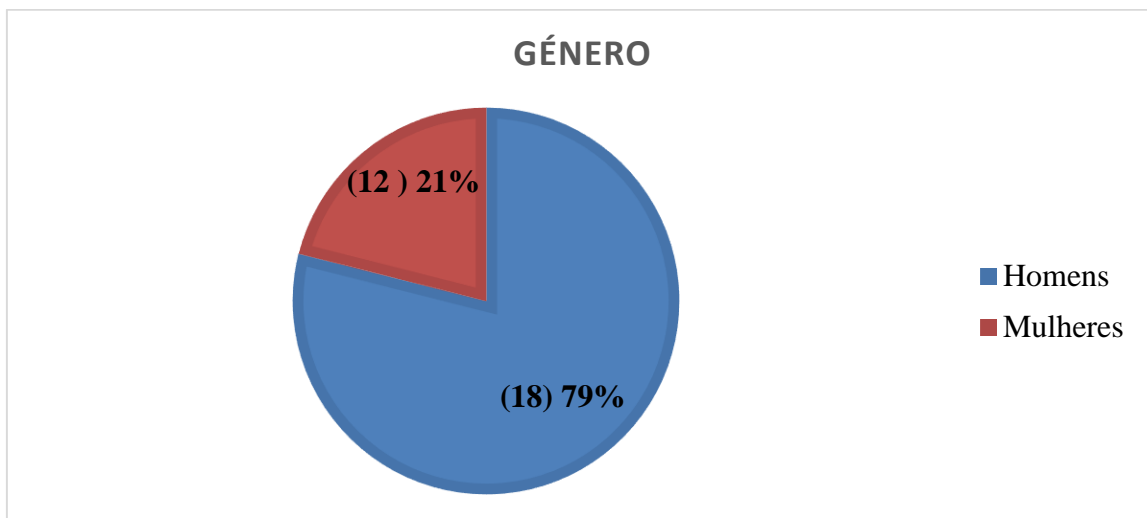
Este capítulo apresenta os resultados do estudo, bem como, a sua discussão. A discussão baseou-se na confrontação das informações recolhidas no campo com as encontradas na revisão da literatura. Para este efeito, o capítulo apresenta três secções, a seguir (i) Perfil sócio - demográfico dos inquiridos; (ii) identificar a percepção dos funcionários da ECA face ao impacto da implementação da TSU, na função pública moçambicana; (iii) avaliar o nível de motivação dos funcionários da ECA face a aplicação da TSU na função pública moçambicana e; (iv) caracterizar o impacto motivacional da implementação da TSU no desempenho dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane.

### **4.1 Perfil sócio - demográfico dos inquiridos**

A partir dos dados colectados foi realizada uma análise sociodemográfica dos entrevistados para compreender qual o perfil dos respondentes e dar continuidade à discussão sobre Impacto da Implementação da Tabela Salarial Única (TSU) no Desempenho dos Funcionários da Função Pública, em particular na Escola de Comunicação e Artes (ECA-UEM).

A pesquisa contou com um total de trinta participantes, com idades compreendidas entre 18 – 60 anos e com níveis de escolaridade entre básico até superior. Na maioria, os participantes deste estudo são residentes na cidade e província de Maputo. Por questões de ética, as identidades dos participantes deste estudo foram omitidas, onde realizamos o maior esforço de contornar qualquer possibilidade de coincidência do nome usando a palavra “Funcionário – 1, 2, 3...”. Qualquer coincidência em termos de nome, não é intencional e muito menos real.

Gráfico – 1: O género dos pesquisados

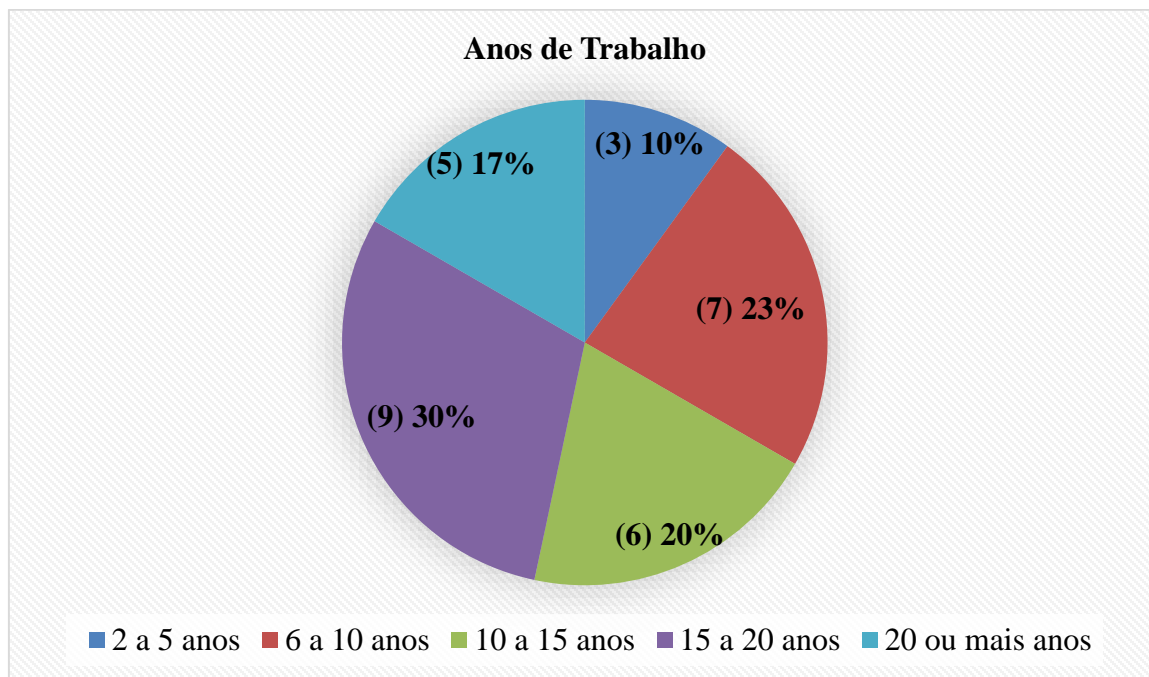


**Fonte:** *Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa.*

O Gráfico 1 mostra o número dos participantes por género, onde verificamos que 18 funcionários correspondentes a 79% são do sexo feminino e 12 funcionários pesquisados correspondentes a 21% são do sexo masculino.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa nota-se que a maioria dos respondentes são do sexo feminino, destacando-se como o género que mais nos forneceu dados da pesquisa. Deste modo podemos concluir que na função pública moçambicana existe igualdade de género, isto é, igualdade em direitos, responsabilidades e oportunidades das mulheres e dos homens, o que pode ser indicador de desenvolvimento sustentável centrado nas pessoas.

Gráfico – 2: Anos de trabalho



**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa.

Conforme o gráfico-2, sobre os anos de trabalho constatamos que 3 respondentes que correspondem a 10% estão a trabalhar entre 2 a 5 anos; 7 funcionários que correspondem a 23% estão a trabalhar no intervalo entre 6 a 10 anos; 6 funcionários que correspondem a 20% estão a trabalhar desde 10 a 15 anos; 9 funcionários que correspondem a 30% estão a trabalhar entre 15 a 20 anos; e 5 funcionários que correspondem a 17% trabalham na ECA-UEM entre 20 ou mais anos. Os resultados supracitados indicam que a maioria dos funcionários que compõem esta pesquisa estão a trabalhar na ECA-UEM há mais de 10 anos, o que nos sugere que possuem muita experiência no trabalho.

## **4.2 Apresentação e Análise dos Resultados**

Neste ponto fazemos a apresentação a análise dos resultados dos dados obtidos no campo pesquisa, onde procuramos analisar o impacto motivacional decorrente de implementação da TSU aos funcionários afectos na Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane entre 2022 a Setembro de 2023.

A seguir trazemos os depoimentos dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA) – UEM distribuídos em subtemas.

### **4.2.1 Percepção dos funcionários da ECA face ao impacto da implementação da TSU, na função pública moçambicana.**

Os funcionários públicos moçambicanos têm muitas necessidades, embora existam as diferenças individuais, é possível predizer os motivos de maior predominância entre eles. Vários factores influenciam os funcionários a agirem duma determinada maneira, entre os quais os grupos informais, a remuneração, as condições físicas do trabalho, entre outras.

Por considerar que há muitos problemas relativos ao funcionamento das instituições públicas moçambicanas, o governo de Moçambique, dentro das demais medidas aplicadas, em 2022 através da Lei nº. 5/2022, de Fevereiro, que define as regras e os critérios para fixação da remuneração dos servidores públicos, dos titulares ou membros de órgãos publicas e dos titulares e membros dos órgãos da Administração da Justiça aprovou a Tabela Salarial Única, publicado no Boletim da República (BR), 1ª Série numero 30, e anunciou a aplicação da TSU, que segundo a mesma lei, consiste na harmonização Salarial da função pública, reduzindo de cerca de 103 grupos salariais para cerca de 51 grupos, procurar eliminar com disparidade Salarial e alguns abonos irregulares que são praticadas em determinadas instituições públicas.

O Governo sempre garantiu que havia cabimento orçamental para cobrir as despesas com a implementação da TSU e foi publicitando que seria um aumento já mais visto em Moçambique enquanto e os mesmos iam se contradizendo uns diziam aumento salarial outros diziam que é harmonização do salário da função pública.

A implementação da TSU foi antecedida por um processo de enquadramento de muitos funcionários públicos que foi caracterizado por diversas irregularidades e muitas contestações dos

resultados provisório, obrigando o governo a aprovar novos critérios de enquadramento para corrigir as incoerência e contestações da maior parte dos funcionários que se consideravam injustiçados.

Em todas as ocasiões em que estivemos no ECA, durante a recolha de dados, foi possível observar a insatisfação dos funcionários com relação a implementação da TSU na função pública, devido a conseqüente redução de salários recebidos. Sendo que grande parte desses funcionários diziam que sofreram redução de seus salários devido a implementação da TSU, e que as suas contas ficaram comprometidas com a retirada de subsídios dos seus salários.

Um detalhe importante observado durante a pesquisa, foi que a maioria dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane reduziu seu desempenho no trabalho, alegadamente pelo facto de ter reduzido o seu salário devido a implementação da Tabela Salarial Única, afirmando que trabalham em um ritmo menor, já que o salário também reduziu. Por vezes foi possível observar, os funcionários supervalorizando o tempo de atendimento ao cidadão, ou demora excessiva na execução ou resolução de problemas mais simples.

Sobre a percepção dos funcionários da ECA face ao impacto da implementação da TSU, na função pública moçambicana, os nossos pesquisados se mostraram desapontados devido a diversas irregularidades, incoerência e injustiças verificadas durante a sua implementação, caracterizadas pelos cortes de subsídios e atrasos no processamento de salários. A seguir os depoimentos:

*“A implementação da TSU não trouxe nada de novidade porque não teve nada do bem”.* (Funcionário -1)

*“A quando da sua implantação melhorou muita coisa na minha família uma vez consegui terminar o muro no meu quintal. Agora o nível de motivação baixou muito porque reduziram os primeiros valores recebidos em cerca de doze mil meticais o que me deixa com insatisfação, no cargo”.* (Funcionário -2)

*“A TSU para mim não trouxe novidades, porque perdi todos subsídios que havia conquistado, redução do salario, há sempre oscilação do salário, até hoje não sei qual é o verdadeiro salário”.* (Funcionário -3)

*“O ambiente de trabalho na Escola de Comunicação e Artes é de falta de ânimo porque o governo criou muitas expectativas nas pessoas e não conseguir cumprir”.*

(Funcionário -4)

De facto, olhando para os depoimentos supracitados, percebemos concluir que pessoas desmotivadas ficam com as suas tarefas atrasadas, incompletas ou sem qualidade, pois, a desmotivação no ambiente de trabalho é um problema que afecta tanto os funcionários quanto as empresas. Um funcionário desmotivado tende a ter um desempenho inferior, uma menor satisfação e um maior absentéismo, o que pode influenciar negativamente o alcance das metas organizacionais.

#### **4.2.2 Nível de motivação dos funcionários da ECA no âmbito da aplicação da TSU na função pública moçambicana.**

Sobre o nível de motivação dos funcionários da ECA no âmbito da aplicação da TSU na função pública moçambicana, os nossos pesquisados foram unânimes em afirmar que a implementação do TSU não trouxe melhorias notáveis pelo contrário trouxe prejuízos, consequentemente segundo os seus discursos estão desmotivados e o clima organizacional é negativo. Conforme os depoimentos a seguir:

*“Para os funcionários da ECA não há motivação face a implementação da TSU na função pública. O clima organizacional nesta instituição face a implementação do TSU é negativo na medida em que os salários oscilam a cada mês que passa notamos diferenças salariais”.* (Funcionário -1)

*“Quanto a aplicação da TSU, até dado momento não há motivação que poderia fazer menção”.* (Funcionário -2)

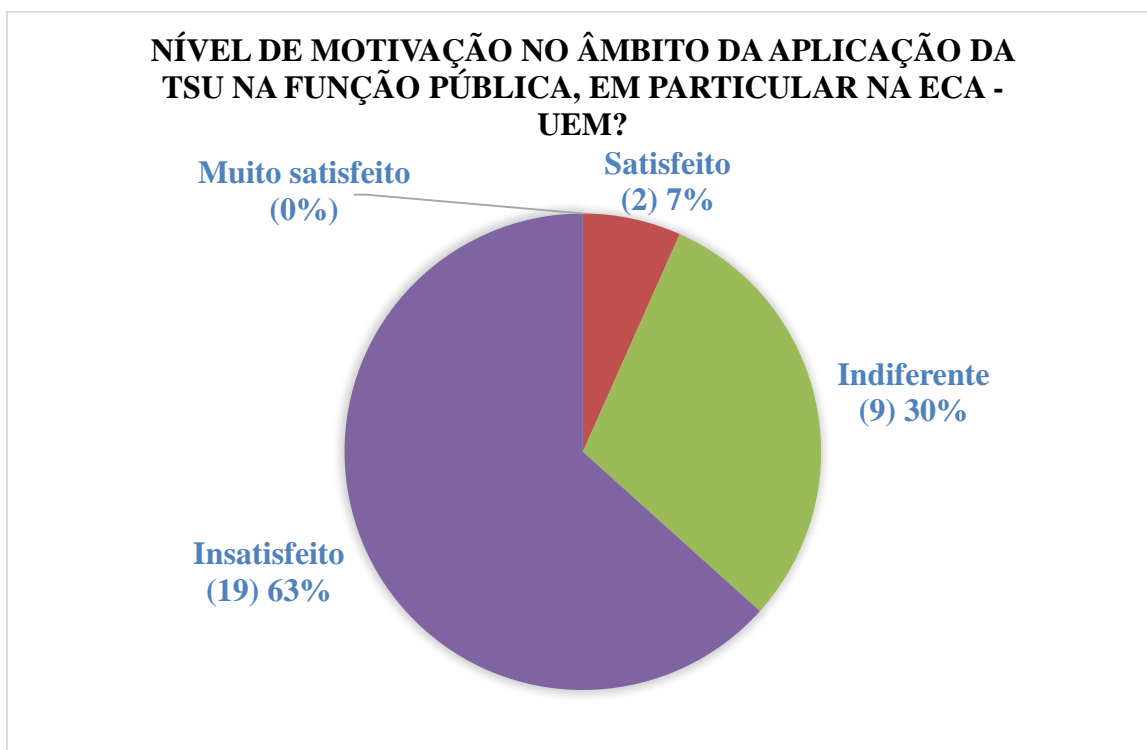
*“Quanto a isso não tive motivação de nada, se implementassem corretamente seria bom.”* (Funcionário -3)

Durante a pesquisa com os funcionários da Escola de Comunicação e Artes, foi possível observar detalhes de como a falta de motivação que afectam o desempenho dos mesmos. Essa colecta de informações foi muito importante, pois ocorreu de forma descontraída em horário de



almoço, e também em momentos diversos no ambiente de trabalho. É interessante salientar que quando questionados sobre o que sentem, pensam ou acham a respeito da falta de motivação, muitos deles se sentiram aliviados ao falar de suas tensões e descontentamentos com relação a implementação da TSU na função pública.

**Gráfico – 3:** Nível de motivação no âmbito da aplicação da TSU na função pública, em particular na ECA-UEM?



**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa.

Como apresentado no gráfico-3 sobre o nível de motivação no âmbito da aplicação da TSU na função pública, em particular na ECA-UEM, 19 funcionários correspondentes a 63% informaram estar *insatisfeitos*; 9 funcionários correspondentes a 30% *indiferentes*; 2 funcionários correspondentes a 7% *satisfeitos* e; *muito satisfeito* não foi mencionado. Deste modo, conclui-se que neste ponto a maioria dos respondentes estão insatisfeitos com a implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na função pública moçambicana.

Nas organizações, a motivação é a força que impele o profissional a realizar suas tarefas nos mais altos níveis de qualidade. O importante é perceber que motivação é um sentimento próprio

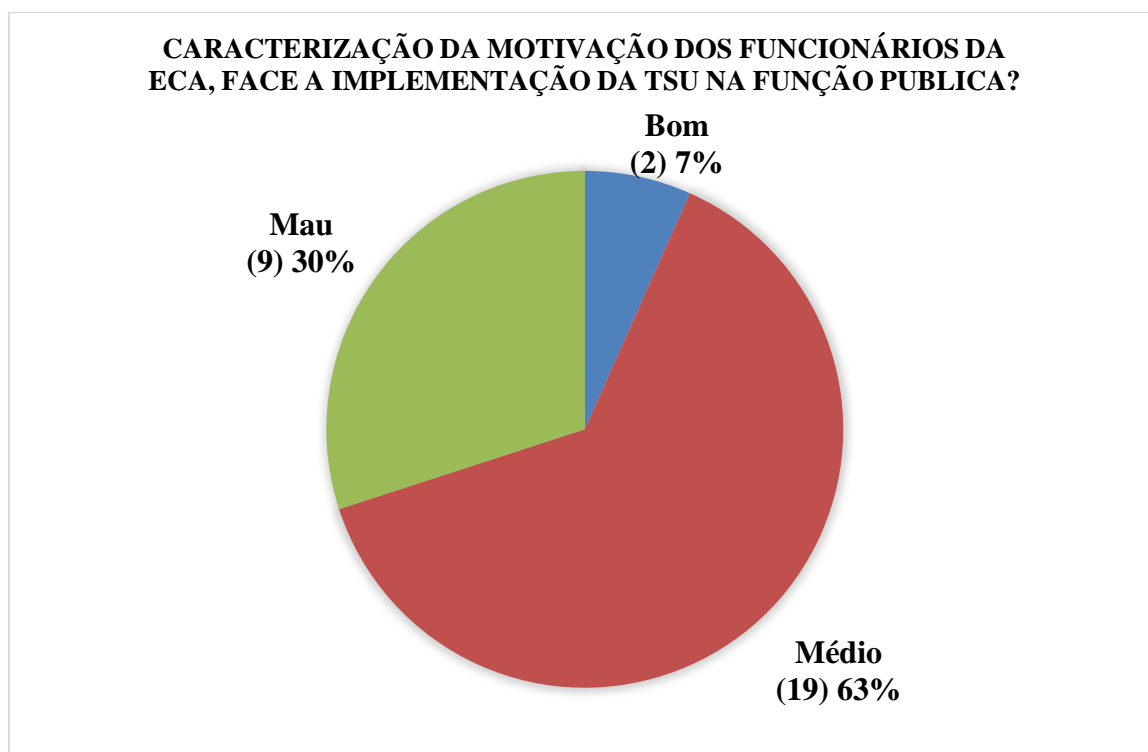
de cada pessoa. Para Fonseca, *et al.* (2016), as organizações têm o capital humano como uma ferramenta para desenvolver constantemente seus serviços e as pessoas precisam estar preparadas para exercer suas atividades. Assim, quando a empresa confia nos seus colaboradores e incentiva-os, acaba dando um sentido maior para a realização do trabalho.

Segundo Marra (2011), a teoria de Maslow sobre a motivação demonstra a importância da satisfação das necessidades dos funcionários e destaca que as pessoas possuem necessidades fisiológicas (de sobrevivência), de segurança, de proteção, assim como necessidades de estima e auto-realização. Entretanto, a teoria de Maslow ilustra desde as necessidades básicas como alimentação e necessidades fisiológicas até auto-realização quando o funcionário se sente mais motivado para o desempenho das suas funções no seu ambiente de trabalho.

A partir das necessidades apresentadas por Maslow é possível entender o comportamento humano quanto à busca pela motivação. De acordo com a teoria de Maslow, as necessidades a partir da pirâmide devem ser preenchidas a partir da sua base com as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) para então serem supridas as necessidades secundárias (sociais, de estima e de autorrealização).

Visto que a motivação é definida como um motivo para agir, incluindo um elemento de estimulação, ação, esforço, movimento e persistência, bem como a recompensa, ela é considerada um elemento fundamental para o ser humano (Santos *et al.*, 2016).

**Gráfico – 4:** Caracterização da motivação dos funcionários da ECA, face a implementação da TSU na função pública?



**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa.

O gráfico 4 mostra que realmente a motivação dos funcionários da ECA-UEM está prejudicada. Pois conforme apresentado no gráfico acima, 9 funcionários, correspondentes a 30% escolheram a opção *Mau*, 19 funcionários correspondes a 63% escolheram a opção *Médio* e apenas 2 funcionários, correspondentes 7% é que escolheram a opção *Bom*.

Com esse resultado pode-se afirmar que funcionários da escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade Eduardo Mondlane, não se sentem motivados com a implementação da TSU na função pública, pois, a motivação é vista como uma ferramenta essencial para as pessoas que trabalham numa organização se sentam capazes de executar conforme as suas tarefas dentro das organizações.

Um funcionário motivado consegue trabalhar com maior satisfação pelo que faz, buscar novos meios para contribuir no alcance dos objectivos da instituição. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável. Neste sentido, faz-

se necessária a presença da motivação nas instituições, não só motivação dos funcionários, mas também motivação dos profissionais envolvidos no processo do trabalho, a fim de que obtenhamos maior prazer em desempenhar nossas funções e obter melhores resultados.

Marras (2011), citando Herzberg salienta que o indivíduo dentro da empresa precisa identificar os fatores que o fazem sentir satisfação em realizar o trabalho que se espera dele, pois isso é importante, para se sentir motivado, e importante também, identificar os fatores que causam o efeito contrário, para que o indivíduo saiba identificar o que lhe causa um bem-estar motivacional para executar a tarefa e o que lhe causa desconforto.

#### **4.2.3 Impacto motivacional da implementação da TSU na função pública, na Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane.**

Quanto ao impacto motivacional da implementação da TSU na função pública, em particular na Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane, os nossos pesquisados mostraram-se desapontados com a implementação da tabela Salarial Única (TSU), pois, na opinião deles, este processo só trouxe prejuízos tais como, cortes dos subsídios, oscilação do salário, atrasos no pagamento de salários entre outros; conforme os depoimentos a seguir:

*“Quanto aos aspectos da TSU, de salientar que trouxe os seguintes problemas: não sei o valor exacto que o funcionário auferê cada mês; atrasos no pagamento do salario; Retirada de subsídios que vinha tendo”.* (Funcionário -1)

*A implementação da TSU, trouxe desmotivação porque não correspondeu as expectativas.* (Funcionário -2)

*“A maior parte dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes quanto à implementação da Tabela Salarial Única (TSU) não está motivada, devido aos cortes dos subsídios, oscilação do salario, atrasos no pagamento de salários etc”.* (Funcionário -3)

*“Tenho a dizer que trouxe um ambiente desagradável e não positivo. Os funcionários estão totalmente desapontados quanto a este prejuízo da TSU, o trabalhador está mal”.* (Funcionário -2)

Com relação ao impacto motivacional da implementação da Tabela Salarial Única na função pública, durante a pesquisa na Escola de Comunicação e Artes, observou-se uma insatisfação muito grande por parte dos funcionários, sendo que quase todos os funcionários em algum momento do trabalho expressaram insatisfação com as rotinas a serem desempenhadas. Tal descontentamento ficou mais evidente, quando durante a execução das tarefas, foi possível observar nesses funcionários atitudes de irritabilidade e tensão, sendo que em alguns momentos, os mesmos mostraram-se tristes e desmotivados.

No ambiente de trabalho ainda, foi observado que, em vários momentos os funcionários comparavam os seus salários com os demais colegas de trabalho, sendo que sempre que se apercebem de alguma diferença ou que o colega é mais beneficiado, imediatamente se irritam, sendo que em algumas ocasiões ocorreram até pequenas brigas e discussões.

Durante as entrevistas, alguns funcionários relataram que a falta de comprometimento do governo tem causado mal-estar e desmotivação nos trabalhadores, influenciando assim o desempenho das suas actividades diárias. Esse tipo de sentimento citado pelos pesquisados é extremamente nocivo para o ambiente de trabalho, pois, diminui drasticamente o desempenho dos funcionários, uma vez que se sentem injustiçados, e resultado disso é uma queda drástica de desempenho em todos os sectores, causando inconstância de humor e sentimentos de abandono por parte mesmo do governo.

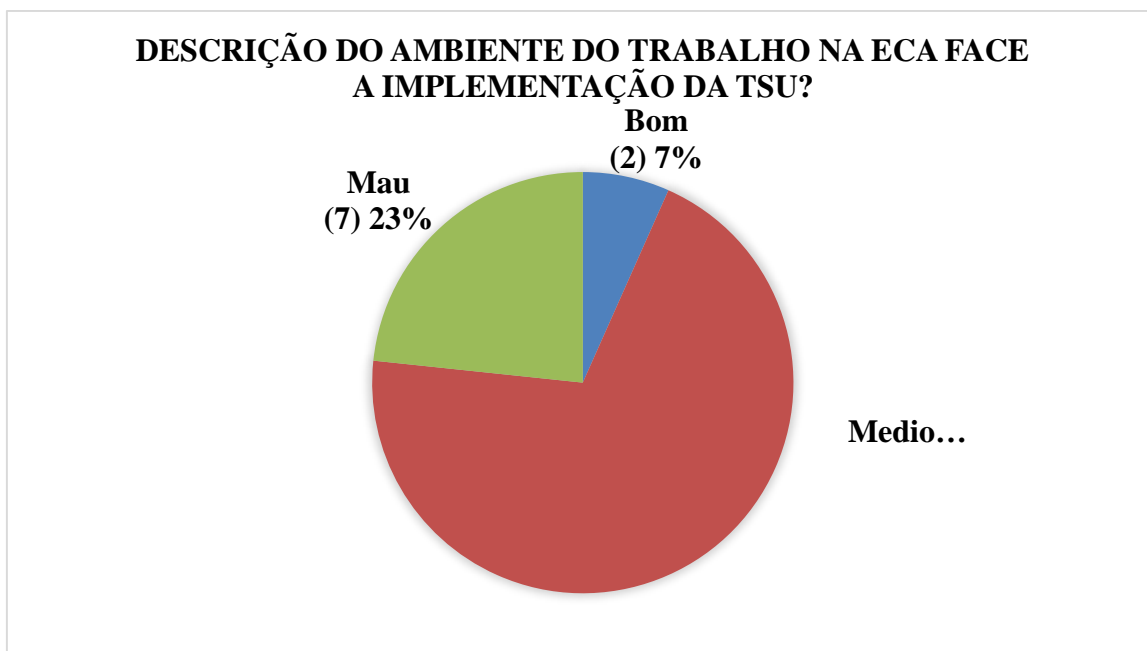
Para Ferrell *et al* (2000, p.10), “empregados motivados, satisfeitos e identificados com a empresa tem maior compromisso com seu trabalho, dedicam-se na busca de resultados e, conseqüentemente, se empenham com afinco na conquista e na satisfação”.

Por sua vez Dubrin (2003), diz que, a motivação no ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais, ou seja, a pessoa está motivada quando ela realmente desempenha esforço para alcançar a meta.

Além da observação e das entrevistas realizadas na Escola de Comunicações e Artes (ECA), acerca da implementação da Tabela Salarial Única, foi realizada também uma pesquisa com os funcionários através de um questionário padrão para todos, com objectivo de mensurar a motivação

dos funcionários face a implementação da TSU, por isso a seguir vamos discutir graficamente a motivação e satisfação face a da TSU na função pública.

Gráfico – 5: **Descrição do ambiente do trabalho na ECA face a implementação da TSU?**

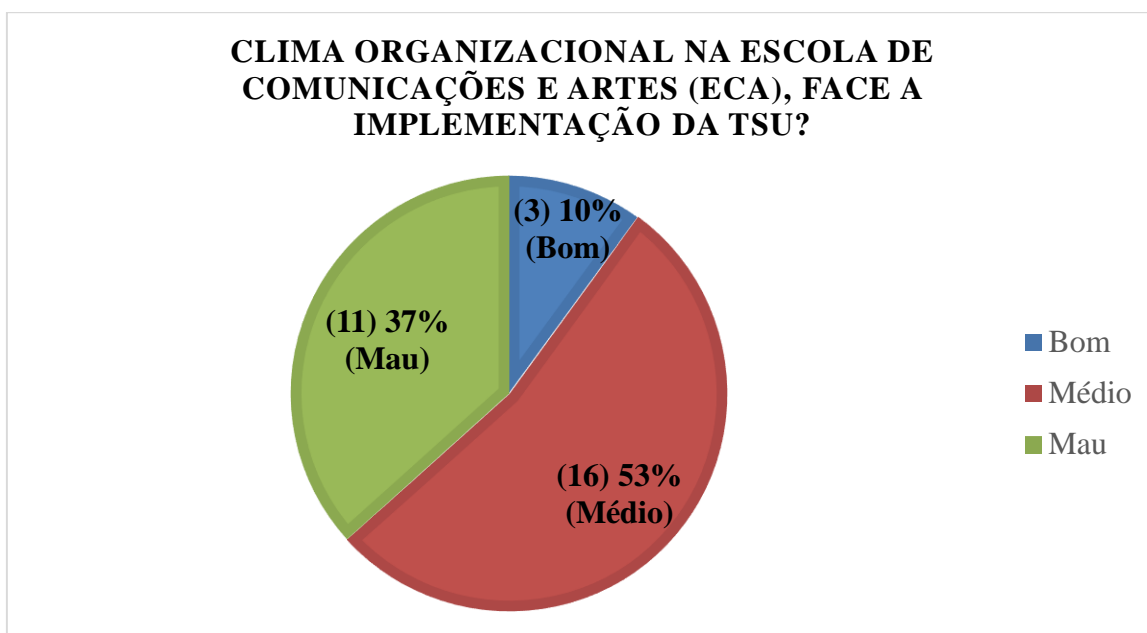


**Fonte:** *Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa.*

No gráfico 5, falamos da descrição do ambiente do trabalho na ECA face a implementação da TSU, ou seja, era para o funcionário descrever o ambiente do trabalho na instituição face a implementação da TSU. De acordo com o resultado apresentado no gráfico acima, 23% correspondentes 7 funcionários escolheram a opção *Mau*, 70% correspondentes a 21 funcionários escolheram a opção *Médio* e 7% correspondentes a 2% é escolheram a opção *Bom*.

Com estes resultados podemos concluir que com a implementação da TSU o ambiente do trabalho na escola de Comunicações e Artes, o ambiente passou a não ser bom. O facto do ambiente do trabalho não ser bom por causa do fracasso da TSU, afectou a motivação, pois se levarmos em conta que passam mais horas do dia no trabalho, dividindo essas horas com os colegas de trabalho, no mínimo tinham que ter um ambiente bom e agradável para trabalhar.

**Gráfico – 6: Clima organizacional na Escola de Comunicações e Artes (ECA), face a implementação da TSU?**



**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa.

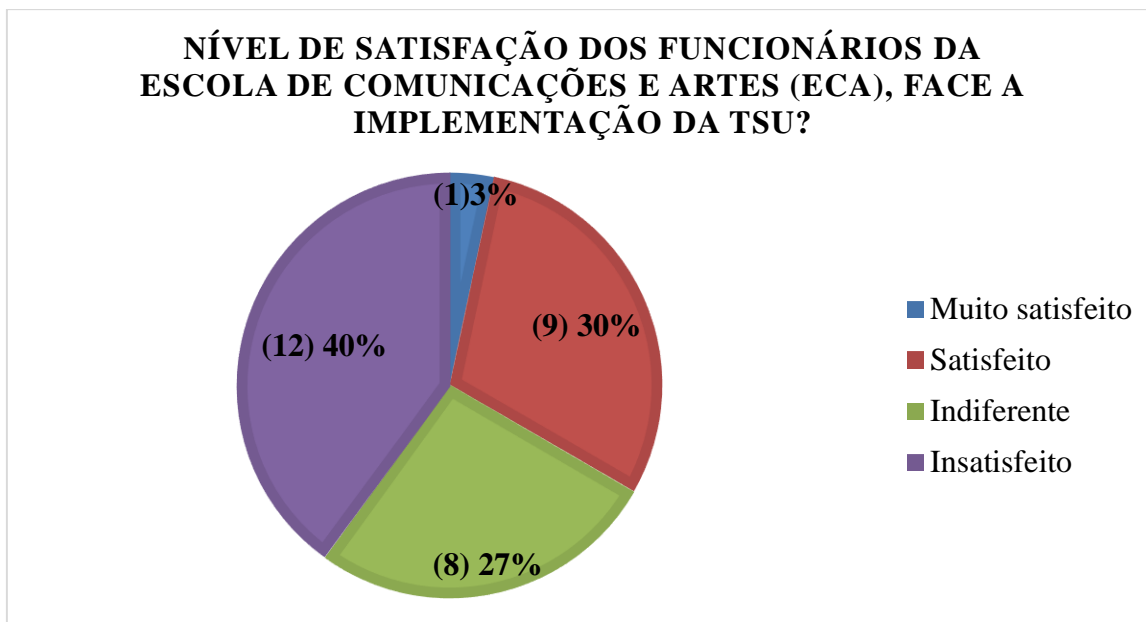
No gráfico-6, sobre Clima organizacional na Escola de Comunicações e Artes (ECA), face a implementação da TSU, constatamos que 16 indivíduos correspondentes a 53% escolheram a opção Médio, 11 indivíduos correspondentes a 37% escolheram a opção Mau, por último apenas 3 indivíduos escolheram a opção Bom. Com estes resultados podemos concluir que o Clima organizacional no ECA não é bom.

Para Gomes (2018), clima organizacional é maneira como os colaboradores enxergam o local de trabalho e como este local reflete em seus comportamentos. O autor entende ainda ser o clima como um espaço psicológico dentro de uma empresa, departamento ou setores. Estão relacionados com a motivação, satisfação dos grupos e a visão, positiva ou negativa, dos colaboradores sobre a organização. Este é um recurso que contribui para que as organizações entendam as problemáticas existentes no ambiente de trabalho e como os diversos regimentos de trabalho poderão influenciar no comportamento dos seus colaboradores.

O clima organizacional dentro de uma empresa permitira demonstrar o grau de satisfação emocional e material dos funcionários no local de trabalho, bem como na motivação e na produtividade. Um clima bom é crucial para as empresas, pois, esse é um elemento que irá trazer

para a empresa benefícios como satisfação dos serviços realizados pelos seus funcionários e lucratividade (Gomes, 2018).

Gráfico – 7: Nível de satisfação dos funcionários da escola de comunicações e Artes (ECA), face a implementação da TSU?



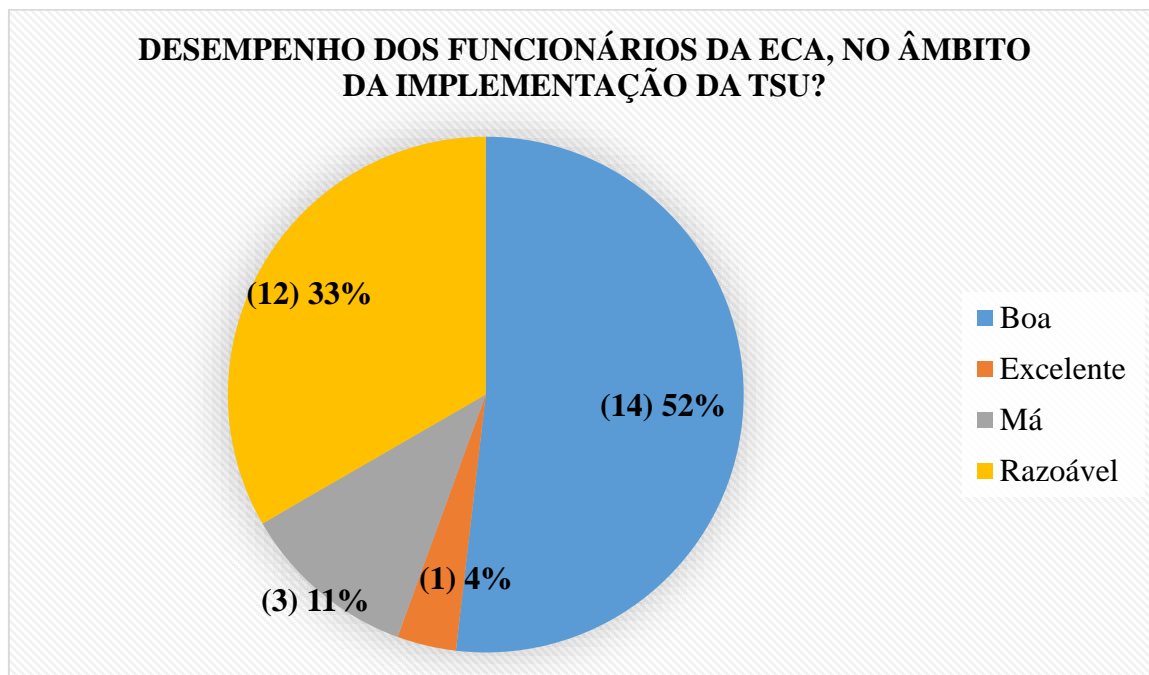
**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa.

No gráfico acima que versa sobre o nível de satisfação dos funcionários da escola de comunicações e Artes (ECA), face a implementação da TSU podemos observar que apenas 9 indivíduos que correspondem 30% estão *satisfeitos* com a implementação da TSU; 12 indivíduos que correspondem 40% escolheram a opção *insatisfeito*; 8 indivíduos que correspondem 27% escolheram a opção *indiferente*, 1 indivíduo que corresponde a 3% é que está *muito satisfeito* com os resultados da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na função pública moçambicana. Os resultados do gráfico 7 mostram que os funcionários estão *insatisfeitos* com os resultados da implementação da Tabela Salarial Única (TSU).

De acordo com Meyer *et al.* (2002), satisfação laboral do colaborador afecta o seu desempenho profissional, que tem influência na performance da organização. Entretanto, o comprometimento organizacional está ligado à forma como o funcionário se identifica e está envolvido com a organização, e em que medida este está disposto a dar algo de si mesmo e de contribuir para a melhoria organizacional.



Gráfico -8: Desempenho dos funcionários da ECA, no âmbito da implementação da TSU?



**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito de pesquisa.

Conforme ilustrado no gráfico 8, o desempenho dos funcionários da ECA, não está mau, uma vez que 14 funcionários correspondentes a 52% responderam que desempenho esta *Bom*, 1 funcionário correspondente a 4% responderam *excelente*, 12 funcionários correspondentes a 33% responderam *razoável* e apenas 3 correspondentes 11% é que responderam *má*.

Os resultados do gráfico nos encorajam, já que os próprios funcionários do local de pesquisa, na ECA-UEM acreditam que o seu desempenho, apesar do fracasso da TSU, não está mau. Isto corrobora com a afirmação do Chiavenato (2009), quando diz que, o desempenho no cargo é contingencial, variando de um colaborador para outro sendo influenciado por factores externos, pelo valor das recompensas, sendo estes os responsáveis pela aplicação do esforço necessário por parte do colaborador, para obtenção do resultado, numa relação de custo/benefício. Ainda segundo o mesmo autor, este esforço individual está directamente ligado as competências e habilidades de cada indivíduo e na percepção do papel a ser desempenhado.

### 4.3 Discussão dos Resultados

Depois de efetuado o estudo sobre impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na motivação e desempenho dos funcionários da função pública, em particular na ECA-UEM, cidade de Maputo, os resultados confirmaram que a implementação da TSU na função pública trouxe prejuízos para os funcionários, uma vez que, observa-se uma insatisfação muito grande por parte dos funcionários, com as rotinas a serem desempenhadas num ritmo muito lento e desinteressados. Tal descontentamento ficou mais evidente, quando durante a execução das tarefas, foi possível observar nesses funcionários atitudes de irritabilidade e tensão, sendo que em alguns momentos, os mesmos mostraram-se triste e desmotivados.

Ainda durante a pesquisa os funcionários relataram uma profunda desmotivação devido a consequente redução de salários recebidos, visto que a maioria dos funcionários disse que sofreu uma redução de seus salários devido a implementação da TSU, e que as suas contas ficaram comprometidas com a retirada de subsídios dos seus salários. Um detalhe importante observado durante a pesquisa, foi que a maioria dos funcionários reduziu seu desempenho no trabalho, devido a redução dos seus salários por causa da Tabela Salarial Única. Vimos também durante a pesquisa uma demora excessiva na execução ou resolução de problemas mais simples, isto é, o tempo de atendimento ao cidadão.

Sobre a percepção dos funcionários da ECA face ao impacto da implementação da TSU, na função pública moçambicana, os nossos pesquisados se mostraram desapontados devido a diversas irregularidades, incoerência e injustiças verificadas durante a sua implementação, caracterizadas pelos cortes de subsídios e atrasos no processamento de salários

Quanto ao desempenho dos colaboradores decorrentes da implementação da TSU, verificou-se que a qualidade de trabalho revela ter impacto negativo na sua motivação e desempenho. Portanto os inquiridos consideram que qualidade de trabalho é boa e razoável. Este factor é tido em conta pelas organizações. De acordo com Ferreira (2012), a qualidade no trabalho é um factor estratégico utilizado pelas organizações para manter os indivíduos a trabalhar com um alto desempenho com vista o alcance de metas de produtividade.

A demais os resultados mostraram que a motivação dos funcionários da ECA-UEM está prejudicada, uma vez que dos 30 funcionários pesquisados, 9 funcionários indivíduos

correspondentes a 30% escolheram a opção *Mau*, 19 funcionários correspondentes a 63% escolheram a opção *Médio* e apenas 2 funcionários, correspondentes a 7% é que escolheram a opção *Bom*.

Os resultados mostraram ainda que o Clima organizacional no ECA não é bom, uma vez que, dos 30 pesquisados, 16 indivíduos correspondentes a 53% escolheram a opção *Médio*, 11 indivíduos correspondentes a 37% escolheram a opção *Mau*, por último apenas 3 indivíduos escolheram a opção *Bom*.

Deste modo, ficou evidente que a motivação exerce forte influência no desempenho dos servidores públicos alterando o seu comportamento e a dinâmica do ambiente de trabalho. Foram encontradas diversas evidências de que a motivação afeta positivamente ou negativamente os trabalhadores, modificando o desempenho desses trabalhadores.

Diversos autores concluíram que, a motivação precisa estar sendo sempre positivamente estimulada a fim de liberar todo o potencial da pessoa, portanto é papel do líder propiciar meios adequados para o desenvolvimento deste como um todo, daí a importância de lançar mão da qualidade de vida como uma importante aliada na tentativa de resgatar a auto-estima e a motivação humana fundamentais para criar um ambiente de trabalho saudável, humano, produtivo e eficaz (Miranda, 2009).

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

O presente capítulo faz a apresentação da conclusão da pesquisa assim como as recomendações em função da avaliação do próprio estudo.

### **5.1. Conclusões**

O presente trabalho estabeleceu-se como objectivo principal de analisar o impacto da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na motivação e desempenho dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA-UEM). No contexto da presente pesquisa considera-se que a implementação da TSU nunca constituiu um aumento salarial na Administração Pública. Depois da realização desta, porque consideramos que os seus objectivos foram alcançados, uma vez que conseguimos identificar a percepção dos funcionários da ECA face ao impacto da implementação da TSU, analisar o nível de motivação dos funcionários da ECA face a aplicação da TSU na função pública moçambicana e caracterizar o impacto motivacional da implementação da TSU no desempenho dos funcionários da (ECA-UEM)

Sobre a percepção dos funcionários da ECA face ao impacto da implementação da TSU na função pública moçambicana, os nossos pesquisados foram unânimes em afirmar que a implementação do TSU não trouxe melhorias notáveis pelo contrário trouxe prejuízos, porque segundo os seus discursos a TSU trouxe diversas irregularidades, incoerência e injustiças, caracterizadas pelos cortes de subsídios e atrasos no processamento de salários.

Os resultados desta pesquisa nos revelaram que os funcionários da ECA-UEM, não se sentem motivados, porque segundo eles a implementação da TSU na função pública, trouxe diversas irregularidades, incoerência e injustiças, caracterizadas pelos cortes de subsídios, atrasos no processamento de salários e a falta comprometimento por parte do governo.

Quanto ao impacto motivacional da implementação da TSU no desempenho dos funcionários da ECA-UEM, os nossos pesquisados mostraram-se desapontados, alegadamente, porque, este processo só trouxe prejuízos tais como, cortes dos subsídios, oscilação do salário, atrasos no pagamento de salários entre outros. Os funcionários relataram que se sentem desapontados, uma vez que o governo inicialmente prometeu vencimentos históricos com a implementação da TSU. Essa falta de motivação causa apatia e desinteresse nas actividades

realizadas, uma vez que os funcionários sentem que seu trabalho não é valorizado, e a sensação é de que tudo que fazem, não resulta em nenhum resultado passível de comemoração.

Com os resultados obtidos na pesquisa chegou-se à conclusão de que a maioria dos funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade Eduardo Mondlane estão insatisfeitos com o fracasso da implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na Função Pública e, se sentem desmotivados. Sendo que grande parte dos funcionários diz que sofreu redução de salários devido a implementação da TSU, e que as suas contas ficaram comprometidas com a retirada de subsídios dos seus salários. Na perspectiva de Chiavenato (1992), desempenho é o procedimento ligado à execução dos trabalhos através das pessoas, e, está relacionado com as habilidades individuais e a motivação para desempenhar determinada tarefa.

Concluimos ainda que o sucesso das organizações reside nas pessoas, pois elas são o principal instrumento pelo qual é possível obter resultados, sendo assim, de crucial importância que o estado moçambicano encontre saídas para solucionar os prejuízos causados pela implementação da TSU na função pública. Concluimos também que a motivação exerce forte influência no desempenho dos servidores públicos alterando o comportamento dos funcionários e a dinâmica do ambiente de trabalho.

## 5.2. Recomendações

Esta pesquisa se caracterizou como uma ferramenta de apoio à gestão tanto de recursos humanos, quanto àquelas voltadas para a elevação dos padrões de qualidade dos funcionários públicos e a produtividade, já que sua metodologia acabou por refletir o comportamento humano na organização examinada, neste caso a ECA-UEM.

A motivação das pessoas é um dos meios importantes para que elas atinjam altos níveis de desempenho, daí que, a partir desta pesquisa, recomenda-se que o estado moçambicano deve:

- ✓ Corrigir as incongruências da Tabela Salarial Única (TSU), de modo a estimular a competitividade dos funcionários, incentivando desta forma o desempenho e cumprimento das metas da instituição e;
- ✓ Criar um ambiente de trabalho mais sã e favorável ao desempenho dos funcionários públicos, criando incentivos para os funcionários que conseguem cumprir as metas institucionais.
- ✓ Rever Tabela Salarial Única (TSU), na sua generalidade de forma a colmatar as imprecisões existentes relativamente aos valores monetários e seus critérios de atribuição.

E, recomendam-se futuras pesquisas nesta área pois, identificar o nível de satisfação ou insatisfação das pessoas quanto ao ambiente de trabalho, pode proporcionar o surgimento de melhorias que, como neste caso, podem se fazer necessárias e interessantes para melhorar o clima organizacional e, por consequência, melhorar o nível de produtividade das instituições públicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas Organizações*. (4. ed.) São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas Organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Casado, T. (2002). *A motivação e o trabalho*. In: Fleury, M. T. L. (org.) *As pessoas nas organizações*. (2. ed.) São Paulo: Gente.
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall
- Costa Neto, P. L. O. (1977). *Estatística*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Castro, M. H. G. de (2001). *Administração Pública*, 1ª ed., São Paulo: Atlas;
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos*. Edição Compacta, 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. rev. E actual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Decreto n.º 50/2022, de 14 de Outubro. *Procedimentos a adoptar para o enquadramento dos servidores públicos, dos titulares do Estado, excluindo qualquer outro período que não tenha sido remunerado pelo Orçamento do Estado*. Conselho de Ministros.
- Decreto n.º 1/2023: Altera o artigo 9 e os Anexos I, II e IV do Decreto n.º 31/2022, de 13 de Julho, com as alterações introduzidas pelo Decreto n.º 51/2022, de 14 de Outubro, e republicado pelo
- Decreto n.º 60/2022, de 21 de Novembro e revoga as alterações introduzidas pelo Decreto n.º 60/2022, de 21 de Novembro, designadamente o n.º 6 do artigo 7, n.º 5 do artigo 9, n.º 3 do artigo 11, n.º 3 do artigo 13, n.º 5 do artigo 14A e n.º 2 do artigo 16 do Decreto n.º 31/2022, de 13 de Julho.
- Dubrim, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Ferreira, M. (2012). *Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. (2ª ed.). Brasília: Paralelo 15.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Lucas Junior, G. H., Luck, D. (2000). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, L.; Reis, R; Mesquit, K; Alcântara, A. O. (2016). *Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: Impactos num ambiente organizacional*. XII Congresso nacional de excelência em gestão.
- Gerhardt, T. E; Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gomes, S. S. (2018). *Clima organizacional no contexto dos trabalhadores terceirizados da Universidade Federal de Goiás*. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP.
- Lundin, I. B. (2016). *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais*. Maputo. Escolar editora. Pp. 123-186.
- Luz, R. S. (2003). *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria*. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói.
- Malhotra, N. K. (1996). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. Prentice Hall.
- Marconi, M. De. A.; Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A.
- Miranda, C. (2009). *O Desafio em Manter Funcionários Motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho*. VILA VELHA - ES.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva.
- Matias-Pereira (2004). *Manual de Administração Pública*, 1ª ed., São Paulo: Saraiva Educação.
- Maximiano, A. C. (1997). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: 2 ed, Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas.



Meyer, J., S., D., Herscovitch, L; Topolnytsky, L. (2002). *Compromisso Afetivo, continuado e normativo com a Organização: Uma Meta-análise de Antecedentes, Correlatos e Consequências*. *Jornal de Comportamento Vocacional*, 61(1), 20-52.

Nascimento, A. M. O. Do & Silva, S. P. Dos S. (2012). *Assédio moral X clima organizacional: impacto na produtividade organizacional*. *Revista Administração em Diálogo*. ISSN 2178-0080 Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. RAD Vol.14, n.1.20.

Nhamua, E. I. (2022). *Análise da Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional dos Funcionários Públicos no Contexto da COVID-19: O Caso da Escola Secundária de Lhanguene (2018- 2020)*. Universidade Eduardo Mondlane Faculdade de Letras e Ciências Sociais.

Pontes, B. R. (1999). *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*, 7ª edição. São Paulo: Atlas.

Porto, M. (2003). *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas. 20.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Santos, C. M.; Vieira, D.; Henke, F. S.; Cichello, N. P. C.; Baiao, T. M. Da S.; Cunha, M. A. (2016). *A Importância da Motivação no Ambiente de Trabalho*. *Revista Atena*. Vol.1. Disponível em: <http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index>, acessado no dia 18 de set de 2023.

Siena, O. (2007). *Metodologia da Pesquisa Científica: Elementos Para Elaboração E Apresentação De Trabalhos Acadêmicos*. Porto Velho.

Sigaud, C. H. S., Rezende, M. A., Veríssimo, M. D. Lór., Ribeiro M. O., Montes, D. C., Piccolo, J., Souza, J. M, Marins, S. S. (2009). *Aspectos éticos e estratégias para a participação voluntária da criança em pesquisa*. *Rev Esc Enferm USP*.

Schermerhon, J. R. HUNT, J. G. OSBORN, R. N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.

Scianni, V. (2005). *Motivação Organizacional: Teorias e Práticas nas Organizações*. Brasília/DF.

Souza, V. L., Mattos, I. B., Sardinha, R. L. L; Alves, R. C. S. (2005). *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Warner III, J. A. Hollenbeck, J. R. (1999) Comportamento Organizacional. Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva.

# Apêndices

## **APÊNDICE 1: Guião de Entrevista semiestruturada dirigido aos Funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA) - UEM**

Este guião tem como objectivo recolher dados para a realização de trabalho do fim do Curso de Licenciatura em Psicologia Organizacional na Universidade Eduardo Mondlane (UEM). Portanto, o presente guião de entrevista destina-se aos Funcionários da Escola de Comunicação e Artes (ECA) – UEM, cidade de Maputo. Os dados colectados não serão divulgados. Estes dados serão utilizados apenas para, fins de investigação académica e científica, ou seja, para produção da monografia.

Agradece-se, desde já, a sua colaboração

### **Género:**

### **Anos de Trabalho:**

1. Como é que está o clima organizacional nesta instituição face a implementação do TSU?
2. Acha que a implementação da TSU influenciou na mudança do clima organizacional desta instituição? Se sim, de que forma?
3. E neste contexto do fracasso na implementação da TSU como é que motivam os funcionários nesta instituição para o melhor desempenho das suas funções?
4. Quais são os principais desafios para a manutenção e motivação dos Funcionários desta Instituição, neste contexto do fracasso da TSU?
5. Se lhe pedisse para descrever o ambiente de trabalho na instituição, como o descreveria? E para si, quais são os aspectos mais e menos negativos ou positivos?
6. Considera que o ambiente de trabalho neste contexto do fracasso da TSU influencia a sua actividade? Como?
7. Que sugestões daria para que o ambiente de trabalho na instituição se tornasse mais agradável?
8. Quais são as vantagens e desvantagens decorrentes da implementação da TSU na função pública.

## APÊNDICE 2: Questionário

### Características sociodemográficas dos funcionários

#### Género

- a. Masculino ( )
- b. Feminino ( )

#### Anos de Trabalho

- a. 2 a 5 anos ( )
- b. 5 a 6 anos ( )
- c. 6 a 10 anos ( )
- d. 10 a 15 anos ( )
- e. 15 a 20 anos ( )
- f. 20 ou mais ( )

1. Como é que sente motivado com a implementação da TSU na função pública moçambicana?
  - a. Muito Satisfeito ( )
  - b. Satisfeito ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. Insatisfeito ( )
  
2. Qual é o nível de motivação no âmbito da aplicação da TSU?
  - a. Muito Satisfeito ( )
  - b. Satisfeito ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. Insatisfeito ( )
  
3. Se lhe pedisse para descrever o ambiente de trabalho na instituição face a implementação do TSU, como o descreveria?
  - a. Bom ( )
  - b. Médio ( )
  - c. Mau ( )
  
4. Como é que caracteriza a motivação dos funcionários da ECA, face a implementação da TSU na função pública?
  - a. Bom ( )
  - b. Médio ( )
  - c. Mau ( )

5. Como é que está o clima organizacional nesta instituição face a implementação do TSU?
  - a. Bom ( )
  - b. Médio ( )
  - c. Mau ( )
  
6. Considerando a implementação da TSU, qual é o seu nível de satisfação em relação ao Ambiente de trabalho na Instituição?
  - a. Muito Satisfeito ( )
  - b. Satisfeito ( )
  - c. Indiferente ( )
  - d. Insatisfeito ( )
  
7. Qual é avaliação que faz com relação ao desempenho dos funcionários no âmbito da implementação da TSU?
  - a. Boa ( )
  - b. Excelente ( )
  - c. Má ( )
  - d. Razoável ( )

### APÊNDICE – 3: Grelha de Observação feita no ECA

**Nome: (Opcional)**

**Idade:**

**Escolaridade:**

**Data de Observação:**

**Local de Aplicação:**

Apresentação		Observações
Forma de Apresentação	Inibido	
	Desinibido	
	Ansioso	
	Calmo	
	Inconstante	

Comportamento e Desempenho na Realização de Tarefas		Observações	
Apresentação/Postura Perante a Tarefa	Ansioso		
	Cooperante		
	Distraído		
	Motivado		
	Ativo		
	Passivo		
	Criativo		
Comunicação Não Verbal	Olhar	Dirige o olhar para à pesquisadora espontaneamente	
		Evita o olhar	
		Dirige o olhar à pesquisadora apenas quando é solicitado	
Relação com os Pares	O funcionário estabelece relação com pares, espontaneamente		
	O funcionário estabelece relações com pares, quando solicitada		

	O funcionário apenas estabelece relação quando é procurada		
Cooperação	O funcionário coopera com os seus colegas nas atividades		
	O funcionário procura e ajuda os seus colegas		
	O funcionário não coopera com os colegas		
Emoções	O funcionário apresenta-se com sinais de alegria		
	O funcionário apresenta-se com sinais tristeza		
	O funcionário apresenta-se com sinais ansiedade		

Fonte: *A pesquisadora*

# ANEXOS



# ANEXO -1: Termo de Consentimento Informado

## Termo de consentimento informado

O presente questionário que é apresentado, destina-se a recolher informações e o mesmo surge no âmbito do monografia final para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia Organizacional (PO) na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), e, tem como objectivo recolher, junto aos funcionários da ECA-UEM, informações que permitam analisar a percepção sobre " *Impacto da Implementação da Tabela Salarial Única (TSU) na Motivação e Desempenho dos Funcionários da Função Pública* ". Deste modo, pede-se que respondam, de forma clara e objectiva, segundo as instruções existentes a todas as perguntas abaixo, sem precisar de identificar-se e, assegura-se que o mesmo tem um carácter substancialmente anónimo, confidencial e antecipadamente agradece-se a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Após ter sido devidamente informado através de um termo de consentimento informado, declaro que fui informado sobre todos os aspectos que envolvem a presente pesquisa, tendo sido garantido o anonimato e segurança de se manter a confidencialidade das informações, dou meu consentimento de participação, tendo a clareza dos benefícios, assim como direito de me retirar, caso seja a minha decisão.

Se aceitar participar nesta investigação, por favor, assine este documento e guarde-o para si. Para qualquer questão ou se quiser tomar conhecimento dos resultados globais do estudo, deverá contactar a investigadora através do endereço de do CELL: 84 628 1832

Assinatura do/a Participante: \_\_\_\_\_ Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Nome da Investigadora: \_\_\_\_\_ Data \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

## **ANEXO -2: Organograma da Escola de Comunicação e Artes**

## **ANEXO -3: Organograma da Escola de Comunicação e Artes**

## **ANEXO -4: Credencial (Carta de autorização para a recolha de dados)**

