



Revista Academus



Aplicativo Academus
Cidade da Maxixe
revistacademus@gmail.com
www.academus.com
+258 85 719 2305

Artigo

Nº. Geral	Data	Ref_nº. Revista
90	26/04/2026	VII
ISSN	3134-7827	
Acesso	CC BY-NC	

Autor/s:

Me. Dionísio Ernesto Tomás¹

Ausência de Feedback Construtivo e Orientado ao Desenvolvimento Profissional na Administração Pública

Resumo

A avaliação de desempenho constitui instrumento central da gestão de recursos humanos na Administração Pública, sendo concebida como mecanismo de alinhamento institucional, responsabilização profissional e promoção do desenvolvimento das competências dos funcionários. Contudo, diversos estudos indicam que a eficácia destes sistemas depende da qualidade do feedback fornecido aos avaliados. Quando o retorno avaliativo não ocorre de forma estruturada e orientada para a melhoria do desempenho, a avaliação tende a transformar-se num procedimento meramente administrativo, limitado à atribuição de classificações sem impacto efectivo no desenvolvimento profissional. À luz desta realidade, o presente estudo teve como objectivo examinar o impacto da ausência de feedback construtivo e orientado ao desenvolvimento profissional na eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho na Administração Pública. A investigação adoptou abordagem metodológica mista, combinando entrevistas semiestruturadas com aplicação de questionários a funcionários de duas instituições públicas da vila de Malema. A análise integrou dados qualitativos e quantitativos, permitindo compreender tanto as percepções dos participantes como os padrões institucionais que caracterizam a operacionalização do processo avaliativo. Os resultados evidenciam discrepância entre o reconhecimento da importância do feedback e a sua aplicação prática. Observou-se escassez de momentos formais de diálogo avaliativo, insuficiente preparação técnica dos avaliadores e forte predominância de práticas burocráticas. Conclui-se que a ausência de feedback estruturado reduz o potencial formativo da avaliação e limita o desenvolvimento profissional dos funcionários.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Feedback Construtivo; Desenvolvimento Profissional; Administração Pública.

¹ Mestre **Dionísio Ernesto Tomás** é doutorando em Inovação Educativa pela Universidade Católica de Moçambique e Licenciando em Informática Aplicada pela Universidade Rovuma. Ademais, é mestrado em Psicopedagogia pela Academia Militar Marechal “Samora Machel” e Licenciado em Ensino de Matemática com Habilitações em Física pela Universidade Pedagógica de Moçambique; E-mail: toma.dionisioernesto@gmail.com.

Absence of Constructive and Development-Oriented Feedback in Public Administration

Abstract

Performance appraisal constitutes a central instrument of human resource management in public administration, conceived as a mechanism for institutional alignment, professional accountability, and the promotion of employee competency development. However, numerous studies indicate that the effectiveness of these systems depends on the quality of feedback provided to the appraised. When evaluative feedback is not delivered in a structured and development-oriented manner, performance appraisal tends to become a purely administrative procedure, limited to assigning ratings without meaningful impact on professional growth. In this context, the present study aimed to examine the impact of the absence of constructive and development-oriented feedback on the effectiveness of performance appraisal systems in public administration. The research employed a mixed-methods approach, combining semi-structured interviews with the application of questionnaires to employees from two public institutions in the town of Malema. The analysis integrated qualitative and quantitative data, enabling an understanding of both participant perceptions and institutional patterns characterizing the implementation of the appraisal process. The results reveal a discrepancy between the acknowledged importance of feedback and its practical application. There is a scarcity of formal evaluative dialogue, insufficient technical preparation of evaluators, and a strong predominance of bureaucratic practices. It is concluded that the absence of structured feedback diminishes the formative potential of appraisal and limits employees' professional development.

Keywords: Performance Appraisal; Constructive Feedback; Professional Development; Public Administration.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho constitui um instrumento central da gestão de recursos humanos na Administração Pública, sendo concebida como mecanismo de promoção do desenvolvimento profissional, alinhamento institucional e melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Entre os elementos que determinam a eficácia destes sistemas, o feedback assume papel particularmente relevante, pois permite orientar o desempenho, identificar fragilidades e estimular processos contínuos de aprendizagem organizacional. Contudo, evidência empírica disponível sugere que, em muitos contextos administrativos, o feedback tende a ser reduzido a formalidade procedimental ou mesmo negligenciado, transformando a avaliação num acto predominantemente classificatório. É precisamente esta redução do feedback a uma prática formal e não formativa, em contradição com o seu papel teórico no desenvolvimento profissional e na melhoria organizacional, que motiva a presente

Partindo desta problemática, o presente estudo teve como objectivo examinar o impacto da ausência de feedback construtivo e orientado ao desenvolvimento profissional na eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho e no desenvolvimento profissional dos funcionários da Administração Pública. A investigação procurou igualmente analisar o papel do feedback enquanto componente estruturante do processo avaliativo, identificar factores institucionais que condicionam a sua provisão e compreender as consequências organizacionais decorrentes da sua ausência.

Metodologicamente, o estudo adoptou uma abordagem mista, integrando dados quantitativos e qualitativos. A investigação empírica foi realizada em duas instituições públicas da vila de Malema, envolvendo dezoito participantes com experiência em processos formais de avaliação de desempenho. Os dados quantitativos foram recolhidos através de questionários estruturados com escala de Likert, enquanto os dados qualitativos resultaram de entrevistas semiestruturadas realizadas com chefias intermédias. A triangulação destes dados permitiu analisar simultaneamente percepções dos participantes e práticas institucionais.

Os resultados indicam que, embora o feedback seja amplamente reconhecido como elemento importante do processo avaliativo, a sua aplicação efectiva permanece limitada. A avaliação de desempenho tende a assumir carácter administrativo, com escassos momentos de diálogo estruturado entre avaliador e avaliado. Verificou-se igualmente ausência de formação específica para muitos avaliadores, o que fragiliza a qualidade do retorno fornecido aos funcionários. Conclui-se que a insuficiente institucionalização de práticas de feedback compromete a dimensão formativa da avaliação e limita o desenvolvimento profissional e a aprendizagem organizacional nas instituições públicas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Fundamentos conceptuais do feedback na avaliação de desempenho

Sobre gestão de pessoas é inequívoca reconhecer o feedback como eixo estruturante dos sistemas de avaliação de desempenho. Não se trata de um complemento eventual, mas de um mecanismo que assegura coerência entre expectativas organizacionais, comportamento individual e resultados alcançados. Ribeiro (2016) define o feedback de desempenho como a informação fornecida ao trabalhador acerca do seu comportamento passado, à luz de padrões

previamente estabelecidos e de resultados efectivamente obtidos. Esta definição contém três elementos centrais: referência normativa, análise comportamental e orientação consequente.

A avaliação sem retorno informativo reduz-se a acto classificatório. Aguinis, Gottfredson e Joo (2012) sustentam que a utilidade prática dos sistemas avaliativos depende da percepção de justiça e de relevância por parte dos trabalhadores. Quando o processo culmina apenas numa classificação numérica ou qualitativa, sem discussão estruturada sobre trajectórias de melhoria, a sua credibilidade deteriora-se. O sistema deixa de ser instrumento de desenvolvimento e converte-se em mecanismo de controlo administrativo.

Malta et al. (2025) demonstram que a ausência de feedback regular compromete a capacidade dos trabalhadores interpretarem os próprios erros como oportunidades de aprendizagem. Em âmbitos públicos marcados por elevada formalização procedimental, a avaliação tende a ocorrer em momentos episódicos, frequentemente associados a exigências legais ou progressões funcionais. Esta prática fragiliza a natureza contínua do desenvolvimento profissional.

Ching (2020) introduz o conceito de “zonas cegas” no desempenho profissional, referindo-se a aspectos comportamentais ou técnicos que escapam à percepção do próprio trabalhador. O feedback construtivo permite revelar essas áreas críticas, articulando autoconhecimento e objectivos institucionais. Sem este mecanismo, a organização perde capacidade diagnóstica e limita a aprendizagem individual e colectiva.

A consistência conceptual destas abordagens conduz a uma conclusão inequívoca: a avaliação de desempenho só cumpre a sua função estratégica quando integra retorno estruturado, específico e prospectivo. A ausência desse componente compromete não apenas o crescimento individual, mas a coerência sistémica da gestão pública.

2.2. Ambiente organizacional e cultura de feedback

A eficácia do feedback não depende exclusivamente da sua existência formal, mas do ambiente organizacional que o sustenta. Ribeiro (2016) propõe o conceito de “Ambiente de Feedback”, entendido como o conjunto de práticas quotidianas que moldam a forma como a informação avaliativa é partilhada e recebida. Este ambiente envolve confiança interpessoal, abertura ao diálogo e clareza de expectativas.

Em administrações públicas fortemente hierarquizadas, o feedback tende a ser vertical e unidireccional. Andrade e Cordeiro (2022) demonstram que a qualidade da relação entre líder e colaborador influencia directamente os efeitos do retorno avaliativo sobre a motivação e o desempenho. Quando a comunicação é predominantemente correctiva e descontextualizada, aumenta a ansiedade e diminui o envolvimento profissional. Pelo contrário, cenários marcados por respeito e clareza favorecem satisfação no trabalho e compromisso organizacional.

A cultura institucional exerce influência decisiva. Rosa e Vacovski (2015) observam que, em ambientes onde a avaliação é percebida como instrumento de punição ou controlo, os trabalhadores adoptam estratégias defensivas. Nessas circunstâncias, o feedback não é internalizado como oportunidade de crescimento, mas como ameaça à estabilidade funcional.

Esta constatação é particularmente relevante na Administração Pública, onde a estabilidade laboral pode coexistir com fraca cultura de responsabilização formativa. A ausência de práticas regulares de diálogo construtivo perpetua comportamentos rotineiros e limita a inovação. O problema não reside apenas na técnica avaliativa, mas na cultura que enquadra o acto avaliativo.

2.3. Fragilidades históricas dos sistemas avaliativos na Administração Pública

A crítica à ineficácia dos sistemas de avaliação no sector público não é recente. Grillo (1982), citado por Rosa e Vacovski (2015), já assinalava que os resultados obtidos estavam aquém do potencial teórico desses instrumentos. O diagnóstico permanece actual: a distância entre desenho normativo e prática organizacional continua significativa.

Cruz e Júnior (2020) afirmam que a excessiva normatização dos modelos avaliativos limita a autonomia das chefias intermédias para adaptar o retorno às especificidades funcionais. A padronização garante equidade formal, mas pode sufocar a personalização necessária ao desenvolvimento profissional.

Durão (2024), ao analisar o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP), identifica tensão semelhante: embora o modelo alinhe objectivos e clarifique responsabilidades, a sua operacionalização tende a enfatizar procedimentos documentais em detrimento da orientação contínua. O foco desloca-se para o cumprimento de etapas formais, deixando em segundo plano a reflexão sobre competências e trajectórias de melhoria.

Estas fragilidades revelam padrão recorrente: a burocratização do processo avaliativo compromete a dimensão pedagógica do feedback.

2.4. Feedback construtivo e desenvolvimento profissional

O desempenho sustentável resulta da articulação entre metas institucionais e crescimento individual. Andrade e Cordeiro (2022) defendem que o feedback estruturado constitui mecanismo central dessa articulação. Quando o retorno avaliativo é reduzido à classificação final, o trabalhador orienta-se para resultados imediatos associados à progressão na carreira, negligenciando o aperfeiçoamento contínuo.

O desenvolvimento profissional implica identificação de lacunas, definição de planos de melhoria e acompanhamento sistemático. Aguinis et al. (2012) argumentam que sistemas eficazes incluem metas claras, monitoria regular e discussões prospectivas sobre competências futuras. A ausência desses elementos transforma a avaliação em acto retrospectivo, incapaz de influenciar trajetórias.

Em moçambicano, a República de Moçambique (2023) reconhece formalmente o desenvolvimento do funcionário do Estado como processo contínuo que integra formação, indução e avaliação. Todavia, o reconhecimento legal não garante prática efectiva. A entrevista avaliativa prevista por Diogo (2009) constitui espaço potencial para diálogo construtivo, mas a sua eficácia depende da preparação técnica do avaliador e da cultura institucional predominante.

Armando e João (2023) destacam que limitações formativas dos avaliadores afectam directamente a qualidade do feedback. A ausência de capacitação específica compromete a clareza das orientações fornecidas e reduz o impacto formativo do processo.

A evidência empírica sugere que o desenvolvimento profissional na Administração Pública exige investimento consistente na formação das chefias, não apenas em aspectos normativos, mas em competências de comunicação, escuta activa e planeamento de carreira.

2.5. Burocratização e seus impactos no desempenho organizacional

A predominância de abordagens burocráticas nos sistemas avaliativos produz efeitos estruturais sobre o desempenho institucional. Simione (2014) argumenta que reformas administrativas orientadas apenas por racionalização procedimental não asseguram melhoria

efectiva dos serviços públicos. A modernização exige práticas de diálogo e responsabilização formativa.

Ullmann e Fumagalli (2018) salientam que a integração do feedback na cultura organizacional enfrenta obstáculos práticos, incluindo dificuldade de mensuração dos seus impactos e resistência cultural. Mesmo quando previsto normativamente, o retorno pode não ser incorporado nas rotinas quotidianas.

A experiência do SIGEDAP em Moçambique, analisada por Manhiça, Machado e Chadreque (2024), revela avanços na institucionalização de fases estruturadas de acompanhamento. Contudo, persistem limitações na adequação de indicadores a sectores específicos e na consistência do feedback contínuo. Esta tensão demonstra que a formalização de instrumentos não substitui a necessidade de práticas reflexivas permanentes.

Furtado (2019) sustenta que a ausência de avaliação acompanhada de retorno estruturado impede as organizações públicas de aprenderem com erros recorrentes. A repetição de falhas administrativas não decorre apenas de insuficiência técnica, mas de inexistência de mecanismos de análise crítica do desempenho.

A burocratização excessiva tende a privilegiar cumprimento formal em detrimento de resultados substantivos. O trabalhador concentra-se em satisfazer critérios documentais, enquanto a organização perde oportunidade de aprimorar processos.

2.6. Implicações para a aprendizagem organizacional e qualidade dos serviços públicos

A teoria da aprendizagem organizacional defende que instituições evoluem quando transformam experiência em conhecimento sistematizado. O feedback constitui elo entre prática e aprendizagem. Sem retorno estruturado, o erro não é analisado, a inovação não é reconhecida e o conhecimento tácito não é partilhado.

Manhiça e Siteo (2024) defendem que a comunicação eficaz entre avaliador e avaliado é condição indispensável para alinhamento de metas e melhoria contínua. A avaliação concebida como processo dialógico fortalece responsabilização e compromisso institucional.

Caixote, Mothusi e Molokwane (2020) associam a eficácia da gestão do desempenho à capacidade das chefias assumirem papel formativo. O gestor deixa de ser mero controlador de resultados e passa a facilitador do crescimento profissional. Esta abordagem aproxima-se

das teorias de liderança transformacional, nas quais o desenvolvimento dos subordinados é parte integrante da missão institucional.

A ausência de feedback produz efeitos concretos na qualidade dos serviços públicos. Dificulta a correcção de desvios operacionais, compromete padronização de procedimentos e fragiliza confiança dos cidadãos. Quando o desempenho não é discutido de forma construtiva, a organização mantém práticas ineficazes e reduz a sua capacidade de resposta às exigências sociais.

A consolidação de mecanismos estruturados de feedback orientado ao desenvolvimento revela-se, assim, condição estratégica para fortalecer aprendizagem organizacional, elevar padrões de desempenho e assegurar legitimidade institucional. A evidência acumulada indica que a modernização da Administração Pública depende menos da proliferação de instrumentos normativos e mais da qualidade das interacções avaliativas que sustentam o crescimento profissional e institucional.

3. METODOLOGIA

A investigação foi desenvolvida na vila de Malema, Província de Nampula, envolvendo duas instituições públicas com natureza organizacional distinta: o Conselho Municipal da Vila de Malema e a Escola Secundária Eduardo Silva Nihia. A selecção destas instituições não foi circunstancial. A opção por contextos organizacionais diferenciados encontra respaldo na literatura metodológica comparativa, que defende a inclusão de ambientes institucionais com culturas administrativas distintas como estratégia para ampliar a validade externa e fortalecer inferências explicativas em estudos organizacionais. Esta abordagem permite identificar variações estruturais e culturais que influenciam práticas avaliativas.

Adoptou-se uma abordagem metodológica mista, articulando técnicas quantitativas e qualitativas. A escolha fundamenta-se na compreensão de que fenómenos organizacionais complexos, como a ausência de feedback estruturado, possuem simultaneamente dimensões mensuráveis e componentes interpretativos, exigindo integração metodológica para uma análise robusta (Creswell & Plano Clark, 2021). Segundo estes autores, a investigação mista possibilita captar padrões estatísticos e, paralelamente, compreender significados institucionais e dinâmicas culturais que não emergem exclusivamente de dados numéricos.

O estudo assume natureza descritiva e explicativa. Descritiva, porque caracteriza práticas concretas de avaliação de desempenho nas duas instituições analisadas. Explicativa, porque

procura estabelecer relações entre ausência de feedback estruturado e variáveis como desenvolvimento profissional e percepção de eficácia organizacional. A literatura recente sobre desenho de pesquisa sustenta que a combinação entre descrição sistemática e análise relacional amplia o potencial interpretativo do estudo, sobretudo quando aplicada a contextos administrativos (Creswell & Guetterman, 2021).

O desenho foi transversal, com recolha de dados realizada num único momento temporal. Estudos metodológicos contemporâneos reconhecem que o desenho transversal é adequado quando o objectivo consiste em mapear padrões institucionais e testar relações entre variáveis num determinado período organizacional, especialmente em pesquisas aplicadas no sector público (Wang & Cheng, 2020).

A amostra integrou 18 participantes, distribuídos por duas instituições públicas da Vila de Malema: 7 funcionários do Conselho Municipal e 11 da Escola Secundária Eduardo Silva Nihia. O grupo inclui técnicos administrativos, técnicos sectoriais e professores, todos directamente envolvidos em processos formais de avaliação de desempenho. Como critérios de inclusão considerou-se a permanência mínima de três anos na instituição e a participação em ciclos avaliativos anteriores. Foram excluídos funcionários em período probatório ou com histórico avaliativo incompleto, assegurando que os participantes possuíam experiência institucional suficiente para emitir apreciações consistentes sobre o processo avaliativo.

A distribuição por género apresenta ligeira predominância feminina. Dos 18 participantes, 10 são mulheres (56%) e 8 são homens (44%). No Conselho Municipal verifica-se maior presença feminina, com cinco mulheres e dois homens, enquanto na escola a distribuição é mais equilibrada, com cinco mulheres e seis homens.

Relativamente à faixa etária, predomina claramente o intervalo 31–40 anos, que concentra a maioria dos participantes. Registam-se ainda alguns casos na faixa 20–30 anos e 41–50 anos, além de dois participantes sem informação etária. Esta configuração indica um grupo profissional relativamente jovem, mas já com experiência institucional consolidada.

No que diz respeito ao nível académico, observa-se predominância de formação superior. Dos participantes, 10 possuem nível superior (56%), 6 possuem nível médio (33%) e 2 possuem nível básico (11%). Esta composição é particularmente visível na escola secundária, onde a maioria dos participantes são professores com formação universitária.

Quanto ao tempo de serviço, os registos situam-se maioritariamente entre 3 e 15 anos, com alguns casos superiores a quinze anos. Esta distribuição revela que a maior parte dos

participantes já atravessou vários ciclos de avaliação de desempenho nas suas instituições, factor relevante para a qualidade das percepções recolhidas.

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica dos participantes (N=18)

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem
Sexo	Feminino	10	55,6%
	Masculino	8	44,4%
Faixa etária	20–30 anos	2	11,1%
	31–40 anos	13	72,2%
	41–50 anos	3	16,7%
Nível académico	Básico	1	5,6%
	Médio	6	33,3%
	Superior	11	61,1%
Tempo de serviço	3–10 anos	10	55,6%
	11–15 anos	6	33,3%
	Mais de 15 anos	2	11,1%

Fonte: autor (2026)

A caracterização demográfica evidencia, portanto, um grupo profissional com experiência institucional significativa, diversidade funcional e predominância de formação superior, elementos que contribuem para uma leitura crítica e informada dos mecanismos de avaliação de desempenho implementados nas duas instituições analisadas.

No plano organizacional, o Conselho Municipal apresenta estrutura administrativa formalizada, com departamentos técnicos responsáveis por áreas como finanças, urbanização e serviços públicos. O processo avaliativo ocorre anualmente, envolvendo preenchimento de formulários padronizados e realização formal de entrevista. Já a Escola Secundária organiza-se em torno da direcção, adjuntos pedagógicos e corpo docente. A avaliação integra observação de actividades lectivas, cumprimento de planos pedagógicos e

desempenho administrativo. Embora o modelo preveja momento de retorno avaliativo, a sua concretização depende da preparação técnica e disponibilidade das chefias. Em ambas as instituições observou-se prevalência de enfoque classificatório, com reduzida ênfase na definição estruturada de planos individuais de desenvolvimento.

A recolha de dados apoiou-se em três instrumentos complementares, seguindo o princípio de triangulação metodológica. A triangulação é amplamente reconhecida como estratégia que aumenta credibilidade e robustez interpretativa em pesquisas mistas, ao permitir confronto entre diferentes fontes e técnicas de recolha (Fàbregues et al., 2020).

O primeiro instrumento consistiu num questionário estruturado com 35 itens organizados em quatro dimensões. Utilizou-se escala Likert de cinco pontos, técnica recomendada para mensuração de percepções organizacionais e atitudes relacionadas ao desempenho funcional. O instrumento foi submetido a pré-teste, obtendo alfa de Cronbach de 0,87, valor considerado adequado para consistência interna segundo parâmetros psicométricos actuais.

O segundo instrumento correspondeu a entrevistas semiestruturadas. As entrevistas deste tipo são particularmente eficazes quando se pretende explorar práticas institucionais, racionalidades decisórias e obstáculos organizacionais, mantendo simultaneamente comparabilidade entre participantes (Kallio et al., 2021).

O terceiro instrumento consistiu em análise documental de regulamentos internos e formulários avaliativos. A análise documental é reconhecida como técnica essencial para confrontar normatividade formal com prática institucional efectiva, reforçando a dimensão explicativa do estudo.

Os dados quantitativos foram tratados por estatística descritiva e inferencial. A aplicação de correlação de Pearson e regressão linear múltipla é consistente com recomendações metodológicas actuais para examinar relações entre variáveis organizacionais perceptivas (Wang & Cheng, 2020). Os dados qualitativos foram submetidos a análise temática, procedimento amplamente validado em investigação social aplicada, especialmente quando se pretende identificar padrões recorrentes em narrativas institucionais (Braun & Clarke, 2021).

A integração dos resultados ocorreu na fase interpretativa, conforme modelo de integração convergente defendido por Creswell e Plano Clark (2021), no qual dados quantitativos e qualitativos são analisados separadamente e posteriormente articulados para produção de inferências mais densas.

O estudo observou rigorosamente princípios éticos internacionalmente reconhecidos. A obtenção de consentimento informado, garantia de anonimato e armazenamento seguro dos dados seguem orientações internacionais consolidadas para investigação com participantes humanos.

A arquitectura metodológica adoptada assegura coerência interna, triangulação consistente e fundamentação empírica alinhada com padrões actuais de publicação científica.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Apresentação dos resultados

Avaliação de desempenho como procedimento administrativo institucional

Nas entrevistas realizadas com chefias intermédias, vários participantes descreveram o processo de avaliação de desempenho como parte integrante da estrutura administrativa das instituições. Os depoimentos indicam que a avaliação é conduzida de acordo com normas institucionais e procedimentos formais previamente estabelecidos. Um dos participantes referiu que “os processos de avaliação, premiação e discussão nas instituições fazem parte de um mesmo sistema organizacional... regidos por normas legais que orientam os critérios e os procedimentos” (GCM5CM). No mesmo depoimento, o entrevistado acrescentou que “o debate e a discussão assumem um papel relevante, ainda que muitas vezes ocorram de forma limitada”.

Alguns participantes indicaram que o processo avaliativo pode abranger diferentes dimensões da actividade institucional, incluindo avaliação de projectos, programas e processos organizacionais. De acordo com o participante GCM5CM, existem situações em que “os sistemas de avaliação estão integrados em estruturas mais amplas, como os sistemas nacionais de avaliação”, que procuram assegurar mecanismos de acompanhamento e monitoria das instituições.

No cenário da Escola Secundária Eduardo Silva Nihia, um dos entrevistados descreveu o processo avaliativo como “um mero acto burocrático para funções promocionais” (GM1EESN). Segundo o participante, o processo tende a estar associado à atribuição de classificações e à progressão funcional dentro da instituição.

A análise documental dos regulamentos internos e dos formulários de avaliação utilizados nas instituições analisadas confirma que estes procedimentos se encontram formalmente alinhados com os princípios estabelecidos pelo Sistema de Gestão e Avaliação do

Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP), que constitui o quadro normativo que regula a avaliação de desempenho dos funcionários e agentes do Estado em Moçambique. Os documentos institucionais consultados indicam que o processo avaliativo é operacionalizado através de instrumentos padronizados, nomeadamente planos de actividades individuais, fichas de avaliação anual e relatórios de apreciação do desempenho, os quais seguem critérios previamente definidos nos regulamentos administrativos do sector público.

Do ponto de vista documental, os formulários avaliativos apresentam uma arquitectura técnica relativamente consistente. Os instrumentos incluem indicadores de desempenho associados ao cumprimento de metas institucionais, critérios comportamentais ligados à disciplina e responsabilidade funcional, bem como escalas de classificação que permitem graduar o desempenho individual. Esta estrutura sugere a existência de um esforço de racionalização administrativa inspirado em modelos contemporâneos de gestão pública orientada para resultados.

Os resultados obtidos através do questionário também apresentam dados relacionados com esta dimensão. Os itens referentes ao papel do feedback no processo de avaliação de desempenho (B1–B4) registaram níveis elevados na escala de Likert utilizada no estudo. As médias situaram-se entre 4,2 e 4,6, com média geral de 4,4 e desvio-padrão de 0,6. Os valores mínimos observados foram de 3 e os máximos de 5.

Papel do feedback no desenvolvimento profissional

Os participantes das entrevistas referiram o feedback como um elemento presente no processo de avaliação de desempenho. Alguns entrevistados indicaram que o feedback pode estar associado à melhoria do desempenho profissional e à orientação das actividades realizadas pelos funcionários.

Um dos participantes afirmou que “o feedback deve ter um papel construtivo, voltado para a melhoria do desempenho das actividades e para o crescimento profissional” (GPH7CM). De forma semelhante, outro entrevistado indicou que “o papel do feedback deve ser virado ao propósito de desenvolvimento das competências profissionais” (GFM1CM).

Em algumas respostas também foi referido que o feedback fornece informação relacionada com as funções desempenhadas e com as actividades realizadas pelos trabalhadores. Uma participante mencionou que “ela fornece a informação da função, a identificação e a sua

actividade específica” (GFF3CM). Na mesma entrevista, foi igualmente referido que “é difícil avaliar em um período curto de tempo”.

Alguns participantes referiram ainda que o feedback pode ocorrer em diferentes momentos do processo avaliativo. A participante GFF3CM destacou que “quando funciona ser feedback antecipadamente, os seus desempenhos são fortemente identificados”, referindo-se à possibilidade de identificar dificuldades durante o período de avaliação.

A análise documental dos instrumentos avaliativos utilizados no âmbito do SIGEDAP demonstra que o feedback é formalmente concebido como componente estruturante do ciclo de avaliação. Os regulamentos e formulários analisados incluem espaços destinados à formulação de comentários qualitativos do avaliador, bem como secções reservadas para a apreciação do avaliado e para a assinatura conjunta do processo avaliativo. Em termos formais, estes elementos procuram institucionalizar uma lógica de comunicação bidireccional no processo de avaliação.

Os resultados do questionário relacionados com o papel do feedback no processo avaliativo apresentam níveis elevados de concordância entre os respondentes. Os itens da dimensão B (B1 – B4) registaram médias entre 4,2 e 4,6 na escala utilizada no questionário, com média geral de 4,4 e desvio-padrão de 0,6. Os valores mínimos registados foram de 3 e os máximos de 5, indicando respostas concentradas nos níveis superiores da escala.

Ausência de diálogo estruturado no processo avaliativo

Nas entrevistas realizadas com chefias intermédias, alguns participantes referiram a existência limitada de momentos formais de diálogo entre avaliadores e avaliados durante o processo de avaliação de desempenho. Um dos entrevistados afirmou que “nem sempre existem momentos formais de diálogo entre avaliador e avaliado” (GPH7CM). Outro participante declarou que “não existe momentos formais de diálogo entre o avaliador e o avaliado” (GLM4CM).

Em alguns casos, foi mencionado que o feedback ocorre através de comentários escritos ou de interacções pontuais entre avaliador e funcionário. Um participante referiu que “normalmente, o feedback é fornecido de forma escrita ou verbal, mas a forma e qualidade dependem do avaliador” (GPH7CM). Na realidade da Escola Secundária Eduardo Silva Níhã, um entrevistado indicou que o feedback é frequentemente fornecido “de forma escrita, através da leitura de comentários feitos, e por vezes de forma verbal” (GM1ESES).

Alguns participantes também referiram que as interações existentes nem sempre apresentam uma estrutura definida. Segundo um entrevistado, durante essas interações podem ser discutidos aspectos ligados à produtividade, às tarefas desenvolvidas e ao desempenho profissional.

A análise documental dos regulamentos institucionais e das fichas de avaliação indica que, do ponto de vista normativo, o processo avaliativo prevê momentos formais de interação entre avaliador e avaliado. Nos documentos analisados, o procedimento avaliativo inclui etapas como a definição de objectivos individuais, o acompanhamento do desempenho durante o período avaliativo e a reunião de apreciação final, na qual os resultados são apresentados ao funcionário.

Os dados provenientes do questionário apresentam resultados relacionados com a implementação das práticas de feedback nas instituições. Os itens da dimensão C (C1 – C11) apresentaram médias que variaram entre 2,8 e 3,7 na escala de Likert utilizada no estudo. A média geral desta dimensão foi de 3,2, com desvio-padrão aproximado de 1,1. Os valores mínimos registados foram de 1 e os máximos de 5.

Limitações institucionais na formação e preparação dos avaliadores

Alguns participantes das entrevistas referiram aspectos relacionados com a formação e preparação dos avaliadores para conduzir o processo de avaliação e feedback. Um entrevistado afirmou que “alguns avaliadores não recebem formação específica para conduzir o processo de feedback” (GPH7CM). Outro participante declarou que “nenhum avaliador recebe formação específica para conduzir o processo de feedback” (GM1EESN).

Em outra entrevista, foi referido que “nem sempre têm havido encontros sobre os procedimentos e fundamentos a serem usados para a avaliação” (GMM6CM). Alguns participantes também mencionaram dificuldades relacionadas com a aplicação de determinados critérios presentes nos instrumentos de avaliação. Um entrevistado indicou que as dificuldades podem ocorrer “quando o item constante na ficha de avaliação não é aplicável” (GFM1CM).

A análise documental dos regulamentos e instrumentos do SIGEDAP indica que o sistema estabelece orientações técnicas relativamente claras sobre os critérios de avaliação e a utilização das fichas avaliativas. No entanto, os documentos analisados concentram-se

predominantemente na estrutura procedimental do sistema, oferecendo menor detalhe sobre os mecanismos institucionais de capacitação dos avaliadores.

Os resultados obtidos através do questionário apresentam dados sobre factores institucionais relacionados com o processo de feedback. A dimensão D (D1–D5) apresentou médias entre 2,7 e 3,5 na escala utilizada no estudo.

Impactos do feedback na motivação e no desempenho dos funcionários

Nas entrevistas realizadas, alguns participantes referiram diferentes reacções dos funcionários ao receber feedback no processo de avaliação de desempenho. Um entrevistado indicou que “na maioria das vezes os funcionários concordam com a avaliação feita e assumem o compromisso de melhorar as suas prestações de serviço” (GFM1CM).

Outros participantes mencionaram reacções distintas entre os trabalhadores. Um entrevistado referiu que alguns funcionários podem sentir “desmotivação, confusão ou frustração devido à forma como o retorno é dado” (GPH7CM). Também foi referido que a ausência de feedback pode produzir efeitos negativos no desempenho profissional. Segundo o mesmo participante, a falta de retorno pode gerar “negligência, desmotivação e baixo envolvimento dos colaboradores” (GPH7CM).

Na realidade da Escola Secundária Eduardo Silva Nihia, um entrevistado afirmou que o feedback raramente é utilizado como instrumento de aprendizagem, indicando que “o feedback raramente é utilizado como instrumento de aprendizagem e melhoria profissional” (GM1EESN).

A análise documental dos relatórios de avaliação e dos formulários utilizados no âmbito do SIGEDAP demonstra que o sistema procura associar os resultados da avaliação de desempenho a processos de desenvolvimento profissional, incluindo progressão na carreira, reconhecimento institucional e identificação de necessidades de formação. Os formulários avaliativos analisados apresentam campos destinados à identificação de pontos fortes, áreas de melhoria e recomendações para o desenvolvimento profissional do funcionário.

Os dados provenientes do questionário sobre as consequências da ausência de feedback estruturado correspondem à dimensão E (E1–E5). As médias desta dimensão variaram entre 4,0 e 4,5, com média geral de 4,3 e desvio-padrão de 0,7.

4.2. Discussão dos resultados

Estrutura normativa e institucionalização da avaliação de desempenho

A análise integrada dos dados provenientes das entrevistas, do questionário e da análise documental dos regulamentos institucionais e dos instrumentos avaliativos permite compreender de forma mais aprofundada o funcionamento do feedback no âmbito da avaliação de desempenho nas instituições públicas analisadas.

Os resultados indicam que a avaliação de desempenho é amplamente reconhecida pelos participantes como componente estrutural do funcionamento administrativo das instituições. Esta percepção encontra correspondência directa na análise documental, que demonstra que os regulamentos institucionais e os formulários avaliativos utilizados nas organizações seguem a arquitectura normativa definida pelo Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP). Os instrumentos analisados incluem planos individuais de actividades, fichas anuais de avaliação e relatórios de apreciação do desempenho, incorporando indicadores de cumprimento de metas, critérios comportamentais e escalas formais de classificação. Este enquadramento confirma a presença de uma estrutura procedimental alinhada com modelos contemporâneos de gestão pública orientados para resultados, nos quais a avaliação constitui instrumento central de responsabilização administrativa e monitoria organizacional.

Esta constatação converge com as reflexões de Simione (2014), que associa a institucionalização de sistemas avaliativos à adopção de mecanismos de racionalização administrativa nas reformas do sector público. De forma semelhante, Aguinis, Gottfredson e Joo (2012) argumentam que os sistemas de gestão do desempenho são concebidos para alinhar objectivos institucionais, comportamento profissional e resultados organizacionais. A evidência documental observada nas instituições analisadas confirma a existência deste enquadramento formal.

Centralidade conceptual do feedback versus prática organizacional

Todavia, os resultados empíricos sugerem que a presença de instrumentos normativos relativamente estruturados não garante automaticamente a consolidação de práticas

organizacionais efectivas de feedback. Embora os participantes reconheçam a importância do retorno avaliativo, as entrevistas indicam que o processo de avaliação tende a ser interpretado predominantemente como mecanismo administrativo associado à classificação formal do desempenho e à progressão funcional. Esta percepção torna-se particularmente evidente na situação da instituição escolar analisada, onde um dos entrevistados descreveu o processo avaliativo como acto essencialmente burocrático.

Esta interpretação encontra forte respaldo na literatura sobre gestão de desempenho no sector público. Rosa e Vacovski (2015) observam que, em ambientes organizacionais nos quais a avaliação é percebida como instrumento de controlo administrativo, os trabalhadores tendem a adoptar atitudes defensivas e a reduzir o seu envolvimento com o processo avaliativo. Nestas circunstâncias, a dimensão formativa da avaliação perde centralidade, transformando-se num procedimento formal orientado sobretudo para cumprimento de exigências institucionais.

Os resultados quantitativos obtidos no estudo reforçam esta interpretação. Enquanto os itens relacionados com a importância do feedback apresentaram médias elevadas, a dimensão associada à implementação efectiva das práticas de feedback registou valores significativamente mais moderados. Esta discrepância evidencia um fenómeno frequentemente identificado na literatura internacional sobre gestão pública: a existência de um desfasamento entre a valorização conceptual de determinadas práticas administrativas e a sua concretização nas rotinas organizacionais.

Ausência de diálogo estruturado e fragilidade das práticas de feedback

A análise das entrevistas permite compreender melhor as razões desta discrepância. Diversos participantes referiram que os momentos de diálogo estruturado entre avaliador e avaliado ocorrem de forma irregular ou pouco sistemática. Em muitos casos, o feedback é transmitido apenas através de comentários escritos ou interacções informais, sem constituir um processo contínuo de reflexão sobre o desempenho profissional. Esta evidência empírica confirma as preocupações expressas por Ribeiro (2016), segundo o qual a eficácia do feedback depende da existência de um ambiente organizacional que favoreça comunicação aberta, confiança interpessoal e clareza de expectativas.

Do ponto de vista dos objectivos da investigação, esta constatação demonstra que o feedback, embora formalmente previsto como componente estruturante do processo

avaliativo, não se materializa de forma consistente nas práticas institucionais. A ausência de diálogo estruturado limita a capacidade do sistema em cumprir a sua função orientadora do desenvolvimento profissional.

Limitações institucionais na capacitação dos avaliadores

Outro elemento relevante identificado na investigação refere-se às limitações institucionais associadas à preparação técnica dos avaliadores. As entrevistas revelam que muitos avaliadores não recebem formação específica para conduzir processos de avaliação e comunicação de feedback. Esta lacuna institucional compromete a qualidade do retorno fornecido aos trabalhadores e reduz o potencial formativo da avaliação de desempenho. Armando e João (2023) sublinham precisamente que a ausência de capacitação específica das chefias constitui um dos principais obstáculos à eficácia dos sistemas avaliativos no sector público.

A análise documental contribui para esclarecer esta questão. Embora os instrumentos do SIGEDAP apresentem orientações relativamente claras sobre os critérios de classificação do desempenho, os regulamentos analisados oferecem menor detalhe sobre mecanismos sistemáticos de capacitação dos avaliadores. Esta fragilidade institucional pode explicar as dificuldades relatadas pelos participantes na aplicação consistente dos critérios avaliativos e na condução de discussões estruturadas sobre trajetórias de desenvolvimento profissional.

Impactos organizacionais da ausência de feedback estruturado

A investigação revelou igualmente efeitos organizacionais relevantes associados à ausência de feedback estruturado. Os resultados quantitativos demonstram elevados níveis de concordância relativamente às consequências negativas da falta de retorno avaliativo, incluindo desmotivação, frustração e redução do envolvimento institucional. As entrevistas complementam estes dados ao mostrar que, quando o feedback é percebido como pouco claro ou insuficiente, os trabalhadores tendem a interpretar o processo avaliativo como exigência administrativa sem utilidade prática para o seu desenvolvimento profissional.

Esta evidência converge com as conclusões de Malta et al. (2025), que demonstram que a ausência de feedback regular limita a capacidade dos trabalhadores interpretarem erros e dificuldades como oportunidades de aprendizagem. Do ponto de vista organizacional, esta limitação compromete a capacidade das instituições de transformar experiência profissional em conhecimento institucional, aspecto central nas teorias de aprendizagem organizacional.

De forma semelhante, Caixote, Mothusi e Molokwane (2020) argumentam que a eficácia dos sistemas de gestão do desempenho depende da capacidade das chefias assumirem papel formativo, orientando os trabalhadores para melhoria contínua das suas competências. Quando o feedback não cumpre esta função, o processo avaliativo perde potencial estratégico e limita-se a registo retrospectivo do desempenho.

Burocratização do processo avaliativo e implicações para a eficácia do sistema

Outro aspecto relevante refere-se ao impacto da burocratização do processo avaliativo. Os resultados obtidos neste estudo indicam que, apesar da existência de instrumentos relativamente estruturados, o processo de avaliação tende a privilegiar o cumprimento formal de procedimentos administrativos. Esta tendência confirma a análise de Furtado (2019), segundo a qual sistemas avaliativos excessivamente burocratizados podem reduzir a avaliação a actividade documental, sem produzir reflexão crítica sobre o desempenho organizacional.

A análise do SIGEDAP realizada neste estudo revela precisamente esta tensão entre formalização normativa e prática organizacional. Embora o sistema estabeleça fases estruturadas de acompanhamento e discussão do desempenho, a evidência empírica sugere que estes dispositivos nem sempre se traduzem em processos efectivos de aprendizagem institucional. Esta constatação converge com as observações de Manhiça, Machado e Chadreque (2024), que identificam avanços na institucionalização do sistema avaliativo em Moçambique, mas também persistência de desafios relacionados com a consistência do feedback e com a adaptação dos instrumentos às realidades institucionais específicas.

Feedback como elemento estruturante do desenvolvimento profissional

Neste âmbito, os resultados da investigação reforçam a ideia de que a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho depende menos da existência de instrumentos normativos e mais da qualidade das interacções organizacionais que sustentam o processo avaliativo. Como defendem Andrade e Cordeiro (2022), o feedback construtivo constitui mecanismo central de articulação entre metas institucionais e desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Conclusão

Este estudo analisou o papel do feedback no processo de avaliação de desempenho em instituições públicas da vila de Malema, combinando entrevistas com chefias intermédias, dados quantitativos provenientes de questionários aplicados aos funcionários e análise documental dos regulamentos institucionais e instrumentos avaliativos associados ao Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP). A articulação destas três fontes permitiu examinar simultaneamente o enquadramento normativo do sistema avaliativo, as percepções dos actores organizacionais e os padrões observados na sua implementação prática.

Os resultados indicam que a avaliação de desempenho está formalmente institucionalizada nas organizações analisadas e é amplamente reconhecida como parte integrante do funcionamento administrativo. A análise documental demonstra que os instrumentos utilizados seguem a arquitectura procedimental definida pelo SIGEDAP, incorporando planos individuais de actividades, fichas anuais de avaliação e relatórios formais de apreciação do desempenho. Estes dispositivos incluem indicadores associados ao cumprimento de metas institucionais, critérios comportamentais ligados à disciplina funcional e escalas formais de classificação do desempenho. Esta estrutura revela a incorporação de princípios de gestão pública orientados para resultados, frequentemente associados a reformas administrativas destinadas a reforçar mecanismos de responsabilização e monitoria do desempenho no sector público.

Contudo, a evidência empírica revela um desfasamento entre esta arquitectura normativa e a forma como o processo avaliativo é experienciado nas práticas organizacionais. Embora os participantes reconheçam a importância do feedback para o desenvolvimento profissional, as entrevistas indicam que a avaliação é frequentemente percebida como procedimento administrativo associado à atribuição de classificações e à progressão funcional. Os resultados quantitativos confirmam esta tendência, mostrando níveis elevados de concordância quanto à relevância do feedback, mas valores mais moderados relativamente à sua implementação efectiva nas rotinas institucionais.

Outro resultado relevante refere-se à limitada institucionalização de espaços de diálogo estruturado entre avaliadores e avaliados. Apesar de o enquadramento normativo prever momentos formais de interacção ao longo do ciclo avaliativo, os participantes referem que o feedback ocorre frequentemente de forma irregular ou pouco sistemática. Adicionalmente,

foram identificadas limitações na preparação técnica das chefias responsáveis pela condução do processo avaliativo, sobretudo no que se refere à formação em metodologias de avaliação e comunicação profissional.

Estes resultados sugerem que a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho depende menos da existência de instrumentos formais e mais da capacidade institucional das organizações para transformar esses dispositivos em práticas regulares de comunicação e aprendizagem organizacional. Neste âmbito, o estudo sugere o reforço da formação das chefias em competências de avaliação e comunicação de feedback, a institucionalização de momentos regulares de diálogo ao longo do ciclo de desempenho e a integração mais explícita de planos individuais de desenvolvimento profissional nos processos avaliativos. Investigações futuras poderão ampliar o número de instituições analisadas e adoptar abordagens comparativas ou longitudinais, permitindo compreender de forma mais aprofundada a evolução das práticas de feedback na administração pública moçambicana.

Referências bibliográficas

- Andrade, M. N. S. D., & Cordeiro, A. T. (2022). Avaliação de desempenho no setor público: A perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 259–279. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.49959>.
- Armando, A., & João, P. da C. (2023). The process of evaluation of performance in the civil service: A comparative analysis of the legal to the practice of performance evaluators in the district government of Nacarôa. *London Journal of Research in Humanities and Social Sciences*, 23(3), 31–42. London Journals Press. ISSN 2515-5784 (Print); ISSN 2515-5792 (Online).
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/thematic-analysis/book248481>
- Caixote, C. B., Mothusi, B., & Molokwane, T. (2020). Performance Management System in Mozambican Universities: A Literature Review of Theories, Origin and Evolution.

- International Journal of Business Administration*, 11(6), 52.
<https://doi.org/10.5430/ijba.v11n6p52>
- Ching, W. (2020). Benefits of a feedback culture in project teams [E-book]. Project Management Institute – Chapters Distrito Federal e Paráiba. <https://www.linkedin.com/in/wang-hsiu-ching-a8167031>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2021). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/designing-and-conducting-mixed-methods-research/book241842>
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2021). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (6th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/educational-research/P2000000003479>
- Cruz, B. F. S., & Oliveira Junior, J. M. de. (2020). Avaliação de desempenho no setor público: Instrumento de desenvolvimento ou protocolo burocrático? *Ideias & Inovação*, 5(3), 75–82. <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao>
- Diogo, J. P. (2009). Avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional no serviço público: Uma abordagem prática. Lisboa: Edições Sílabo.
- Durão, D. F. C. (2024). *Gestão e avaliação de desempenho na Administração Pública: impactos na liderança, motivação e retenção de talentos* (Dissertação de mestrado). Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Disponível em: Repositório Institucional da Universidade Europeia. URL: <https://repositorio.uem.pt>
- Etikan, I., & Bala, K. (2021). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*. <https://doi.org/10.15406/bbij.2021.10.00324>
- Fàbregues, S., Hong, Q. N., & Creswell, J. W. (2020). The integration of mixed methods. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11). <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/11/3853>
- Furtado, A. P. (2019). A avaliação do desempenho na Administração Pública e a qualidade dos serviços públicos (Dissertação de mestrado). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.26/18193>

- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2021). Systematic methodological review: Developing a framework for semi-structured interviews. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.14645>
- Manhiça, M. J., & Siteo, S. A. (2024). Avaliação de desempenho na função pública moçambicana: A percepção do avaliador. *ALBA – ISFIC Research and Science Journal*, 1(4), 156–168. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/6>
- Manhiça, M. J., & Machado, J. E. (2024b). *Performance Evaluation in Mozambican Context: Historical Evolution, Functionalities and Impacts of ESOFE, FOCAPE, SIGEDAP Models*.
- Nunes Malta, D. P. L., Gonçalo, A. A., Amaro, G. F. de, Araújo, L. M., Silva, M. R. C., Faria, M. C. V., Barbosa, R. C. da S., & Bento, V. R. (2025). Avaliação formativa e feedback construtivo: Transformando o olhar sobre o erro. *Revista Aracê*, 7(5), 25689–25705. <https://doi.org/10.56238/arev7n5-266>
- República de Moçambique. (2023). Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (REGFAE), de 8 de Junho de 2023. *Boletim da República, I Série, n.º 110*. Imprensa Nacional de Moçambique.
- Ribeiro, F. R. N. (2016). O impacto do ambiente de feedback na satisfação no trabalho: O papel da satisfação com o feedback (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa).
- Rosa, C. G., & Vacovski, E. (2015). Gestão de pessoas no setor público: Avaliação de desempenho. *Revista do Serviço Público*, 66(1), 38–51. ISSN: 0034-9240
- Simione, A. A. (2014). A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. *Revista de Administração Pública*, 48(3), 551–570. <https://doi.org/10.1590/0034-76121425>
- Ullmann, J. I., & Fumagalli, L. A. W. (2018). O feedback como processo de aprendizagem organizacional. *Revista FAE*, 21(1), 137–155. <https://www.revistas.fae.org.br/index.php/revistafae/article/view/137>
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-sectional studies: Strengths and limitations. *Chest*, 158(1S), S65–S71. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>.