



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

**A Influência da formação no desempenho dos docentes na função pública: ensino primário em Cahora Bassa - Tete**

**La influencia de la formación en el rendimiento de los profesores de la función pública: la enseñanza primaria en Cahora Bassa - Tete**

**The influence of training on the performance of teachers in the civil service: primary education in Cahora Bassa - Tete**

**Lina Fernando Cossa**

ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-1375-2061>

Universidade Aberta ISCED, Moçambique

Email: [lcossa12@isced.ac.mz](mailto:lcossa12@isced.ac.mz)

**Adalberto Paulino Falso Armindo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8300-715X>

Universidade Aberta ISCED, Moçambique

E-mail: [aarmindo@uniscd.edu.mz](mailto:aarmindo@uniscd.edu.mz)

Article Info:

Article history: Received 2023-03-03

Accepted 2024-12-07

Available online 2024-12-07

doi: 10.18540/revesv17iss2pp20792



**Resumo.** O artigo analisa o impacto da formação no desempenho dos docentes do ensino primário na região de Cahora Bassa-Tete. O objetivo é avaliar como a formação contribui para o desempenho profissional, identificando os tipos de formação, os conteúdos abordados e as competências adquiridas. O artigo enfatiza a importância da formação contínua para a melhoria da qualidade do ensino. Utilizando uma abordagem mista e técnicas como pesquisa bibliográfica, entrevistas e questionários, o estudo revela que as capacitações se concentram na atualização pedagógica e na reciclagem de métodos de ensino. O desenvolvimento de competências como saber ser, estar e fazer é destacado como crucial para criar ambientes de aprendizagem interativos. As formações buscam aprimorar habilidades profissionais, como a elaboração de planos de aula, e melhoram a relação entre docentes e alunos. O artigo conclui que a formação tem um impacto significativo no desempenho dos docentes, promovendo a adoção de novas metodologias de ensino, o que se reflete positivamente no rendimento pedagógico e na resposta às necessidades contemporâneas da educação.

**Palavras-chave:** Influência da Formação. Docentes. Desempenho Profissional. Escola.

---

**Resumen.** El artículo analiza el impacto de la formación en el rendimiento de los profesores de primaria de la región de Cahora Bassa-Tete. El objetivo es evaluar cómo contribuye la formación al rendimiento profesional identificando los tipos de formación, los contenidos tratados y las competencias adquiridas. El artículo subraya la importancia de la formación continua para mejorar la calidad de la enseñanza. Utilizando un enfoque mixto y técnicas como la investigación bibliográfica, las entrevistas y los cuestionarios, el estudio revela que la formación se centra en la actualización pedagógica y el reciclaje de los métodos de enseñanza. El desarrollo de competencias como saber ser, estar y hacer se destaca como crucial para crear entornos de aprendizaje interactivos. Los programas de formación buscan mejorar las competencias profesionales, como la elaboración de planes de clase, y mejorar la relación entre profesores y alumnos. El artículo concluye que la formación tiene un impacto significativo en el desempeño docente, promoviendo la adopción de nuevas metodologías de enseñanza, lo que se refleja positivamente en el desempeño pedagógico y en la respuesta a las necesidades educativas contemporáneas.

**Palabras clave:** Influencia de la formación. Docentes. Desempeño profesional. Escuelas.

**Summary.** The article analyses the impact of training on the performance of primary school teachers in the Cahora Bassa-Tete region. The aim is to assess how training contributes to professional performance, identifying the types of training, the content covered and the skills acquired. The article emphasises the importance of continuous training in improving the quality of teaching. Using a mixed-methods approach and techniques such as bibliographical research, interviews and questionnaires, the study reveals that training centres on pedagogical updating and the recycling of teaching methods. The development of competences such as knowing how to be, being and doing is emphasised as crucial to creating interactive learning environments. The training programmes seek to improve professional skills, such as drawing up lesson plans, and improve the relationship between teachers and students. The article concludes that training has a significant impact on teacher performance, promoting the adoption of new teaching methodologies, which reflects positively on pedagogical performance and the response to contemporary educational needs.

**Keywords:** Influence of training. Teachers. Professional Performance. Schools.

---

## 1. Introdução

O presente artigo aborda sobre a Influência da formação no desempenho dos docentes na função pública: ensino primário em Cahora Bassa-Tete, com o objetivo de avaliar como a formação contribui para o desempenho profissional, identificando os tipos de formação, os conteúdos abordados e as competências adquiridas desafio de melhorar de forma sistemática o desempenho das tarefas dos funcionários, em compatibilidade com os objetivos estratégicos da instituição, coloca-se à gestão dos recursos humanos. onde pretende saber do impacto da formação contínua no desempenho profissional dos professores no estabelecimento de ensino primário geral na área de estudo.

O desenvolvimento do capital intelectual dos servidores públicos exige uma abordagem integrada que contemple tanto a formação inicial quanto a contínua. Além de oferecer cursos e treinamentos específicos, as organizações públicas devem criar um ambiente de trabalho que estimule a aprendizagem contínua, a troca de

---

conhecimentos e o desenvolvimento de projetos inovadores. A formação contínua é um investimento estratégico para a modernização do serviço público, permitindo que os servidores se adaptem às novas tecnologias, às demandas da sociedade e às mudanças nas legislações. Ao desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos funcionários, a formação contribui para a otimização dos processos de trabalho e para a prestação de serviços mais eficientes e eficazes (Cosme, 2016). Investir em capacitação e formação contínua é crucial para garantir o desenvolvimento adequado dos recursos humanos, sendo fundamental para o crescimento de qualquer organização.

Para que esses recursos sejam utilizados da melhor forma possível, é essencial que a formação seja bem planejada e alinhada às necessidades reais do mercado e da instituição, a fim de evitar desperdícios de tempo, dinheiro e energia, e, ao mesmo tempo, promover a evolução e o aperfeiçoamento das competências profissionais. A formação dos recursos humanos é um processo contínuo que se inicia nas atividades cotidianas e se complementa com ações planejadas.

Como afirma Levieque (2007), o aprendizado no dia a dia, quando integrado a iniciativas de desenvolvimento profissional, promove o crescimento constante dos colaboradores, alinhando-os às demandas do mercado de trabalho. Ao longo dos anos, as políticas de Recursos Humanos na administração pública têm evoluído significativamente, com o objetivo de otimizar a gestão e alcançar resultados mais efetivos. A implementação de medidas como a avaliação de desempenho, a criação de programas de incentivo e a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional, aliada à descentralização de processos e à adoção de modelos de gestão mais flexíveis, tem contribuído para a melhoria da performance dos servidores e para a otimização do uso dos recursos públicos. A formação contínua, nesse contexto, emerge como um elemento fundamental para o desenvolvimento das competências necessárias para enfrentar os desafios da gestão pública contemporânea (Simione, 2019).

O sistema de formação na administração pública enfrenta o desafio de valorizar e profissionalizar o funcionalismo, buscando uma abordagem integrada e abrangente. A formação deve envolver todos os níveis hierárquicos das instituições públicas, com ações formativas que atendam às necessidades específicas da administração pública. Isso visa o desenvolvimento de competências que melhorem a qualidade do atendimento ao cidadão e a prestação de serviços à sociedade, garantindo eficiência e eficácia no desempenho das funções públicas (Omar, 2006). A gestão ativa da formação no corpo docente é crucial para motivar e valorizar os professores. Contudo, muitas instituições de ensino adotam uma formação corretiva, focada em corrigir falhas da formação inicial, em vez de promover um desenvolvimento contínuo e aprimoramento das competências dos educadores. Outro problema é que a maioria das iniciativas formativas não avalia seu impacto na melhoria do ensino e aprendizagem. Quando há avaliação, os resultados são frequentemente limitados, com apenas pequenos ganhos observados.

A principal motivação é reconhecer a importância do desenvolvimento de recursos humanos para impulsionar o progresso organizacional, tornando-se parte da estratégia da organização. Além disso, a formação do corpo docente é fundamental para melhorar a qualidade do ensino, impactando diretamente o processo de ensino-aprendizagem.

Este estudo apresenta uma proposta inovadora para a formação de professores das escolas públicas de ensino fundamental, com o objetivo de aprimorar suas habilidades e, conseqüentemente, a qualidade do ensino oferecido. Ao propor

---

um modelo de formação alternativo, a pesquisa contribui significativamente para a atualização das práticas pedagógicas e o desenvolvimento profissional docente.

## 2. Fundamentação teórica

Segundo Carvalho (2001), a formação de recursos humanos se refere a uma educação que busca desenvolver conhecimentos e habilidades para o trabalho, preparando o pessoal para desempenhar suas funções de maneira eficiente. Cabrera (2006), citado por Neves (2022), complementa que essa formação envolve experiências de aprendizagem planejadas por uma organização, visando promover mudanças nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados. Assim, fica evidente que a formação é um processo contínuo que visa aprimorar as habilidades e atitudes dos colaboradores, promovendo a eficiência nas atividades.

Para Andifoi (2010), a formação profissional é a aquisição de conhecimentos fundamentais, habilidades práticas, atitudes e comportamentos que são essenciais para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões. Essa formação visa tanto a especialização futura quanto a ocupação imediata de um cargo.

Assim, a formação profissional visa proporcionar ao colaborador novos conhecimentos, habilidades, atitudes e competências para aprimorar seu desempenho. As organizações implementam processos internos para desenvolver seus colaboradores por meio de ações formativas. A eficácia dessas ações depende de diversos fatores, relacionados ao controle e à gestão adequada do processo formativo, especialmente no nível estratégico (Neves, 2022).

Cosme (2016) salienta que a formação é desenvolvida através de uma sequência de eventos que constituem um processo contínuo, com vantagens e limitações.

O processo de formação nas organizações integra um método geral de análise, planejamento, desenvolvimento e controle da formação, adaptado a cada uma das suas realidades, com vista à majoração dos seus resultados. Através do mesmo, é possível verificar-se uma maior adequação das ações a desenvolver às intenções da gestão de cada organização, determinar respostas formativas adequadas, económicas e identificar de forma clara e específica às necessidades formativas concretas e efetivamente geradoras de aperfeiçoamento de desempenho (Neves, 2022, p. 17).

Nos programas de formação, seguir as etapas de formação é crucial para o sucesso do processo. Isso inclui a definição de uma orientação geral ou pré-diagnóstico, a identificação das necessidades de formação, a elaboração do plano de formação, o desenvolvimento das ações formativas e a avaliação dos resultados. Esses fatores são extremamente importantes para garantir a eficácia do processo.

Para Neves (2022, p. 18), o plano de formação “um documento que identifica as ações de formação agrupadas conforme os critérios da empresa e dos participantes selecionados, levando em conta características como categoria profissional e departamento.” Esse plano deve ser aprovado pela equipe de gestão da organização e deve incluir os seguintes aspetos:

(...) a duração, calendarização e custo das ações formativas, as metas estabelecidas em termos de prazos e conteúdos face aos objetivos estabelecidos, a forma como decorrerá a formação (em sala e/ou *on the job* e/ou *online* ou *outdoors* e sua alternância), os métodos de trabalho pedagógicos e respetivas técnicas e meios a utilizar de acordo com os recursos disponíveis, o itinerário pedagógico (currículo de ação), as categorias dos formandos e a forma de avaliação (estabelecimento dos

---

objetivos gerais e dos indicadores a serem utilizados) dos mesmos (Neves, 2022, p. 18).

Assim, a avaliação deve envolver uma comparação entre os objetivos propostos no plano de formação e os resultados obtidos com sua execução. O objetivo é analisar o impacto do processo formativo no desempenho dos colaboradores e da organização.

O desempenho na função pública é avaliado em duas dimensões: individual e institucional. Na dimensão individual, a avaliação se concentra no estabelecimento de objetivos de desempenho e nas competências necessárias para o cargo. Já na dimensão institucional, a avaliação analisa o grau de resultado obtido pela unidade em relação às metas e planos de trabalho definidos para o período em questão (Terenciano, 2018). Entretanto, em Moçambique, ainda existem grandes desafios relacionados ao desempenho dos funcionários públicos na prestação de serviços. Nesse contexto, o SIGEDAP é um instrumento fundamental para avaliar o desempenho desses colaboradores. A formação profissional contínua é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de competências dos funcionários públicos, resultando em um desempenho mais eficiente nas tarefas que lhes são atribuídas e promovendo a qualidade dos serviços prestados.

Para Forte (2005), a formação de professores ocorre em três etapas ou níveis: Fase de formação inicial: consiste na preparação formal em uma instituição de formação de professores, onde o educador adquire conhecimentos pedagógicos essenciais para o ensino das disciplinas acadêmicas; Fase de iniciação: relacionada aos primeiros anos de atuação na profissão, que favorecem o desenvolvimento da prática docente e Fase de formação permanente: engloba todas as atividades, sejam planejadas ou não, promovidas pelas instituições ou pelos próprios educadores, com o objetivo de aprimorar e desenvolver suas habilidades profissionais e o ensino.

Segundo Fonseca (2021) a formação de docentes atualmente é uma ação que se estende ao longo de sua carreira profissional. A formação contínua, portanto, refere-se ao processo de capacitação para professores que já completaram a formação inicial, com foco no aprimoramento profissional, incluindo o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e atitudes essenciais para o exercício da docência. Acrescentando que o desempenho profissional do professor está ligado ao aprimoramento de novas abordagens de aprendizagem para alcançar a qualidade de ensino. Essa qualidade é avaliada pela relação entre professor e aluno, permitindo que o educador desenvolva uma reflexão mais profunda, sem desconsiderar seus conhecimentos e métodos anteriores (Mindú, 2022)

Para Fachada (2012), a avaliação de desempenho é um processo de apreciação, juízo ou análise do comportamento do indivíduo em relação aos objetivos estabelecidos pela organização. Seu objetivo é verificar o grau de cumprimento das metas propostas, além de identificar as possíveis direções que contribuirão para o desenvolvimento e a melhoria do desempenho. Nesse contexto, a avaliação de desempenho desempenha um papel fundamental na estratégia organizacional.

De acordo com Fonseca (2021), o desenvolvimento profissional é um processo no qual os professores, de forma individual ou coletiva, revisam, renovam e ampliam seu compromisso enquanto educadores. Esse processo envolve a reflexão sobre os propósitos morais do ensino, além da aquisição de conhecimentos e competências essenciais para o aprimoramento do pensamento profissional.

---

### 3. Metodologia

A metodologia utilizada no artigo consistiu em um estudo exploratório, com uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), que traduziu os dados coletados em números, gráficos, opiniões, informações contábeis e interpretativas. As técnicas empregadas para a coleta de dados primários foram a entrevista estruturada para o corpo diretivo da área em estudo e o questionário para o corpo docente, e para dados secundários foi a pesquisa bibliográfica, sendo a população de 66 indivíduos e 59 de amostra e sendo não-probabilística, conforme apresentada na tabela 1. Para a análise de dados recorreu-se a técnicas estatísticas e análise de conteúdos.

**Tabela 1. População e amostra**

<b>Nr.</b>	<b>Cargo</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>
1	Diretor da Escola	1	1
2	Diretor Adjunto- diurno	1	1
3	Diretor Adjunto-noturno	1	1
4	Chefe da Secretaria	1	1
5	Professor	55	55
6	Assistente administrativo	4	0
7	Bibliotecário	1	0
8	Segurança	2	0
<b>Total</b>		<b>66</b>	<b>59</b>

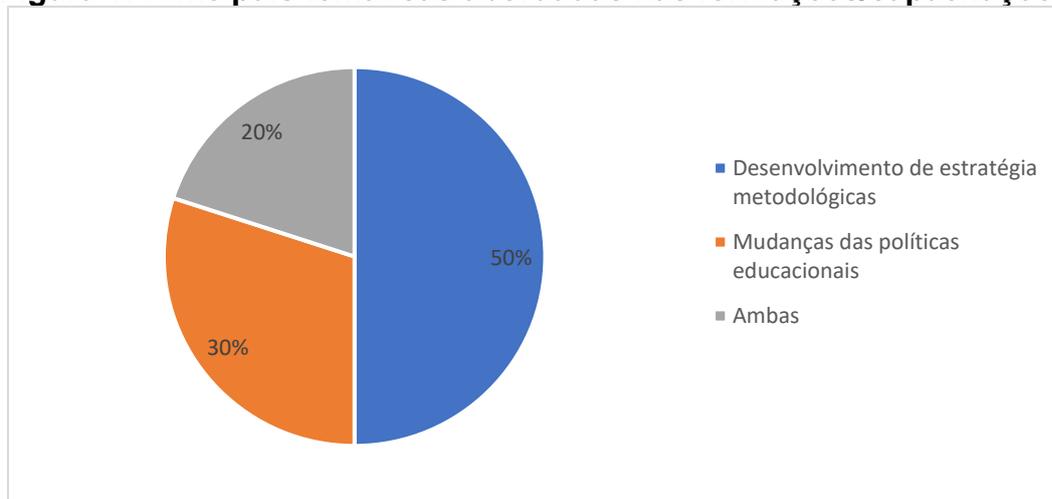
**Fonte:** Autores (2024)

### 4. Resultado e Discussão

As formações docentes se concentram em duas grandes áreas: desenvolvimento de estratégias metodológicas (50%) e mudanças nas políticas educacionais (30%). No entanto, é importante destacar que 20% das formações abordam a relação entre ambas, evidenciando a necessidade de uma visão integrada da prática pedagógica. (Figura 1).

A formação contínua é crucial para que as organizações acompanhem as transformações do mercado e desenvolvam suas equipes. A avaliação das necessidades de treinamento deve levar em conta não apenas o contexto organizacional, mas também as características individuais de cada colaborador. Afinal, o perfil profissional e as expectativas de cada pessoa influenciam diretamente a forma como ela absorve e aplica os conhecimentos adquiridos em uma formação (Câmaras, Costa & Sousa, 2014).

**Figura 1. Principais temáticas abordadas nas formações/capacitações**

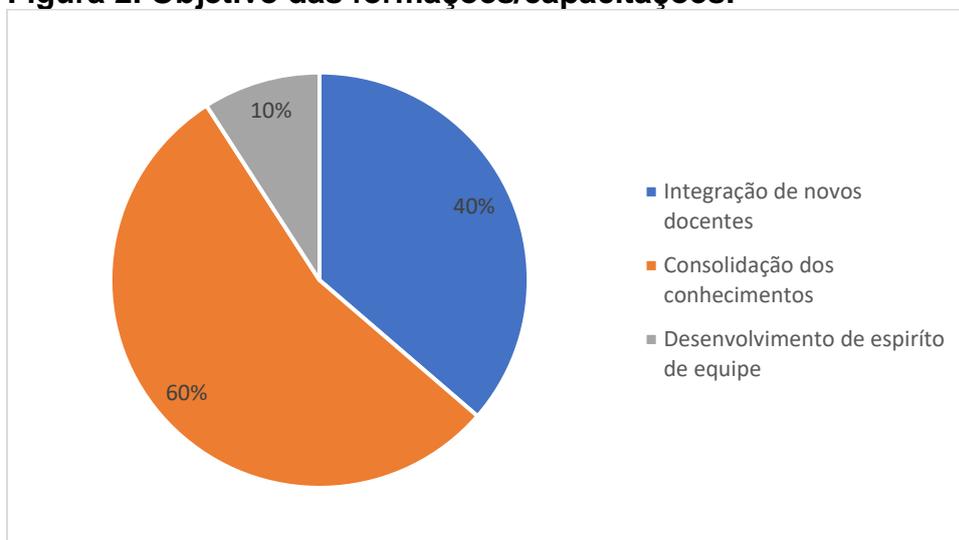


Fonte: Autores (2024).

Como mostra a Figura 1, 80%, afirmaram que nas jornadas pedagógicas os conteúdos abordados buscam o desenvolvimento de estratégias metodológicas, enquanto 20%, afirmam que as formações/capacitações abordam conteúdos ligados tanto ao desenvolvimento de estratégias metodológicas como as mudanças nas políticas educacionais.

De acordo com os resultados da pesquisa, apresentados na Figura 2, os objetivos da formação docente, neste estudo específico, foram distribuídos da seguinte forma: 60% dos participantes destacaram a consolidação de conhecimentos como principal finalidade, 40% apontaram a integração de novos docentes e 10% mencionaram o desenvolvimento do espírito de equipe. Além de aumentar a eficácia a curto prazo, a formação contribui para o desenvolvimento a longo prazo dos colaboradores e da organização. Neves (2022) destaca cinco objetivos da formação: i) aprimoramento técnico; ii) desenvolvimento de competências comportamentais; iii) preparação para a progressão de carreira; iv) desenvolvimento pessoal; e v) alinhamento das competências com a estratégia organizacional.

**Figura 2. Objetivo das formações/capacitações.**

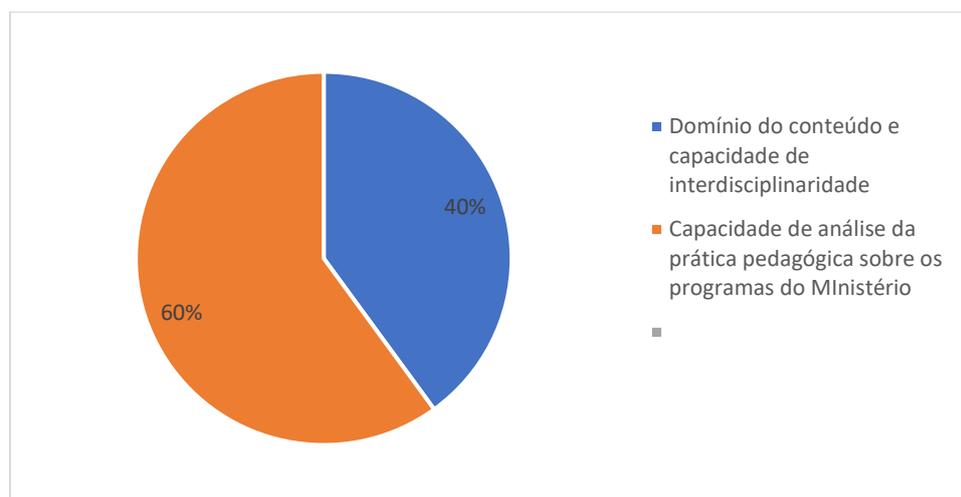


Fonte: Autores (2024).

Além de aumentar a eficácia a curto prazo, a formação contribui para o desenvolvimento a longo prazo dos colaboradores e da organização. Neves (2022) destaca cinco objetivos da formação: i) aprimoramento técnico; ii) desenvolvimento de competências comportamentais; iii) preparação para a progressão de carreira; iv) desenvolvimento pessoal; e v) alinhamento das competências com a estratégia organizacional.

Quanto as competências adquiridas pelos professores nas formações, os resultados obtidos demonstram que 60% são para capacidade de análise da prática pedagógicas sobre os programas do Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano, Figura 3.

**Figura 3. Principal indicador de aquisição de competências**



Fonte: Autores (2024).

A competência, segundo Donaciano (2006) e Briccia & Carvalho (2016), está intrinsecamente ligada à ação. Não basta saber, é preciso fazer. O professor competente não apenas possui os conhecimentos teóricos necessários, mas também demonstra a capacidade de aplicá-los de forma prática e eficaz em seu dia a dia profissional, resolvendo problemas complexos e tomando decisões autônomas.

A Figura 4 apresenta a distribuição dos tipos de formação e capacitação, sendo 40% destinadas à atualização, 30% à reciclagem, 20% à especialização e 10% à promoção. Tanto as instituições públicas quanto as privadas que oferecem essas formações devem possuir credenciamento, assegurando a qualidade dos cursos e a validade dos certificados. Essa variedade de opções permite que os profissionais moçambicanos se mantenham atualizados e preparados para as demandas do mercado de trabalho em constante mudança.

**Figura 4. Tipologia das formações/capacitações**



Fonte: Autores (2024)

### **Considerações finais**

A pesquisa demonstrou que a atualização dos conhecimentos pedagógicos, por meio de capacitações que abordam temas como metodologias participativas e questões de gênero, tem sido uma prática comum na escola. Essa atualização contínua tem sido fundamental para que os professores se adaptem às novas demandas da educação e proporcionem aos alunos experiências de aprendizagem mais significativas e relevantes. E os resultados obtidos demonstram que a formação contínua tem um impacto direto no desempenho dos alunos. Ao proporcionarem aos professores a oportunidade de aprender e implementar novas metodologias de ensino, como a aprendizagem baseada em projetos e a utilização de tecnologias digitais, as formações contribuem para a criação de ambientes de aprendizagem mais engajadores e eficazes, resultando em um aumento do aproveitamento dos estudantes.

As formações oferecidas aos professores têm como objetivo principal o desenvolvimento de novas competências pedagógicas, tais como o saber ser, o saber estar e o saber fazer. Os conteúdos abordados, como a atualização curricular, a elaboração de planos de aula e a prática de aulas simuladas, visam preparar os docentes para a implementação de aulas centradas no aluno e de metodologias inovadoras. A ênfase na reflexão sobre a prática e na colaboração entre os colegas contribui para o desenvolvimento de um ensino mais eficaz e significativo.

A formação contínua não se limita à transmissão de conhecimentos teóricos. Ela promove a construção colaborativa de saberes, incentivando a troca de experiências e a reflexão sobre a prática. A criação de espaços para a discussão de casos e a realização de sessões de observação mútua são estratégias eficazes para o desenvolvimento profissional dos professores e para a melhoria da qualidade do ensino.

O trabalho sugere que a direção escolar desempenha um papel extremamente importante na promoção da formação contínua do corpo docente. Ao identificar as necessidades específicas da escola, como a necessidade de desenvolver competências em alfabetização digital ou em ensino de ciências, a direção pode organizar ações de capacitação mais eficazes. A criação de comunidades de prática, onde os corpos docentes podem compartilhar experiências e colaborar em projetos,

---

também é uma estratégia importante para promover a aprendizagem contínua. É fundamental que as ações de formação sejam acompanhadas por mecanismos de avaliação que permitam identificar os avanços e os desafios, garantindo assim a melhoria contínua da qualidade do ensino.

## Referências

- Andifoi, I. C. (2010). *Formação profissional contínua como uma perspectiva estratégica para o desenvolvimento da melhoria do desempenho na função pública moçambicana*. Rio de Janeiro: ANH.
- Briccia, V., & Carvalho, A. M. (2016). *Competências e formação de docentes dos anos iniciais para a educação científica*. São Paulo: USP
- Câmaras, D. S., Costa, J. A., & Sousa, L. M. (2014). *A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas para o sucesso das organizações*. Anápolis: FCA.
- Carvalho, A. (2001). *Treinamento: princípios, métodos e técnicas*. São Paulo: Pioneira.
- Cosme, D. O. (2016). *Papel da formação na melhoria de desempenho profissional dos recursos humanos da Administração Pública: o caso do Ministério para a Coordenação da Acção Ambiental - 2011-2014*. Maputo: UEM.
- Donaciano, B. (2006). *A formação de professores primários em Moçambique: desenvolvimento da competência docente dos formandos durante o estágio, no modelo 10<sup>a</sup>+1+1 (estudo de caso na província de Tete)*. Maputo: UP-Maputo.
- Fachada, D. F. (2012). *Avaliação de desempenho - satisfação dos funcionários da administração pública*. Porto: FEP-UP.
- Fonseca, F. M. (2021). *A formação contínua de professores e o desenvolvimento profissional: o papel das lideranças de topo*. Porto: UCP.
- Fonseca, J. J. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Forte, A. M. (2005). *Formação Contínua: contributos para o desenvolvimento profissional e para a (re)construção da(s) identidade(s) dos professores do 1.º CEB*. Minho: IEPUM.
- Levieque, A. (2007). *Gerir recursos humanos é gerir mudança*. Maputo: Ndjira.
- Mindú, D. A. (2022). *Formação contínua no desempenho profissional de professores na Escola Primária do 1º e 2º grau, da cidade de Montepuez-Moçambique*. São Francisco do Conde: Rev. Int. Cul., Lig. Afr. e Bra.
- Morita, E. M. (2012). *O papel da formação continuada no desenvolvimento profissional de professores de ciências*. São Paulo: PUC-SP.
- Mulima, I. I. (2019). *Análise da contribuição da Formação Contínua de Professores na Aprendizagem dos Alunos do Ensino Básico*. Maputo: UEM.
- Neves, S. M. (2022). *O investimento na formação dos recursos humanos como estratégia para o desenvolvimento e vantagem competitiva das organizações - estudo de caso Abaco Consulting*. Setúbal: IPS.
- Nicaquela, W. P., & Assane, A. I. (2021). A formação de professores primários em Moçambique: qual modelo a adotar?. *Argumentos-Revista do Departamento de Ciências Sociais da Unimontes*, 18(1).
- Omar, M. N. (2006). *Os Desafios Formativos na Administração Pública Moçambicana*. Aveiro: SACJP-UnA.
- Simione, A. A. (2019). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos: já se pode falar dela na Administração Pública em Moçambique?* São Paulo: Revista Foco.

---

Terenciano, F. (2018). *Impacto da avaliação de desempenho na gestão do pessoal na função pública: estudo de caso do Centro de Recrutamento e Mobilização Militar de Maputo - Moçambique (2010-2015)*. São Carlos: UFSC.