

**12 - 1 | 2024**

---

## **Avaliação da Satisfação dos Funcionários e Agentes de Estado em Relação à Tabela Salarial Única (TSU) em Moçambique: O Caso da Universidade Licungo**

*Evaluation of the Satisfaction of Employees and State Agents in relation to the Single Salary Table (TSU) in Mozambique: The Case of Licungo University*

**Nicolau Armando | Imraan Bahadur**

---

### **Versão eletrónica**

URL: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/> ISSN: 2182-9608

Data de publicação: 05-08-2024 Páginas: 13

### **Editor**

Revista UI\_IPSantarém

### **Referência eletrónica**

Armando, N.; Bahadur, I. (2024). Avaliação da Satisfação dos Funcionários e Agentes de Estado em Relação à Tabela Salarial Única (TSU) em Moçambique: O Caso da Universidade Licungo. *Revista da UI\_IPSantarém*, 12(1), e33311. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v12.i1.33311>

## **AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E AGENTES DO ESTADO EM RELAÇÃO A TABELA SALARIAL ÚNICA (TSU) EM MOÇAMBIQUE: O CASO DA UNIVERSIDADE LICUNGO (UL)**

**Evaluation of the Satisfaction of Employees and State Agents in relation to the  
Single Salary Table (TSU) in Mozambique: The Case of Licungo University (UL)**

**Nicolau Armando**

Universidade Licungo - Beira, Moçambique

[narmando@unilicungo.ac.mz](mailto:narmando@unilicungo.ac.mz) | ORCID: 0009-0001-8121-6115

**Imraan Bahadur**

Universidade Licungo - Beira, Moçambique

[ibahadur@unilicungo.ac.mz](mailto:ibahadur@unilicungo.ac.mz) | ORCID: 0009-0002-9156-3062

### **RESUMO**

A satisfação dos Funcionários e Agentes do Estado (FAE) merece uma atenção constante dos governos, pelo efeito que a mesma possui na prestação de serviços públicos de qualidade. Esta pesquisa teve como objetivo, avaliar a satisfação dos FAE em relação à introdução da Tabela Salarial Única (TSU) em Moçambique. É uma pesquisa pioneira no País, assumindo, que a TSU entrou em vigor em 2022. Foi usada uma abordagem qualitativa, suportada pela revisão bibliográfica e estudo de caso. A recolha de dados se efetivou por meio de um questionário *online* que permitiu obter resposta de 61 FAE. Os resultados indicaram que os FAE afetos à Universidade Licungo (UL) estão insatisfeitos com a TSU, em vários domínios: nível de enquadramento salarial, critérios adotados para a definição do salário base, e com os subsídios atribuídos. Foram identificadas como vantagens da TSU, o aumento do salário mínimo e a valorização da experiência profissional. As desvantagens da TSU se resumem na falta de clarificação da mesma pelos órgãos competentes, redução dos subsídios, injustiça no enquadramento salarial, desvalorização da pesquisa e do nível académico dos FAE, desmotivação, e elevados descontos salariais. Os resultados expõem uma perceção de injustiça dos FAE com a TSU, o que contraria o espírito da sua implementação no País. Os resultados da pesquisa sugerem uma insatisfação com a TSU que necessita de ser confirmada, pela sua extensão a outras instituições da Administração Pública, para orientar o Governo numa eventual reforma salarial do setor público. A pesquisa sugere uma reforma salarial que tenha em consideração as especificidades dos diferentes grupos profissionais da UL, bem como da natureza, complexidade e responsabilidade no trabalho dos FAE nos vários subsistemas da função pública. Deve-se também valorizar o nível académico e a sua experiência profissional, por serem uma mais-valia que os FAE trazem a melhoria da prestação dos serviços públicos. Propõem-se a reintrodução da idade como critério na definição do nível salarial, numa perspetiva progressiva, e a inclusão do critério desempenho dos FAE como uma remuneração variável, de modo a valorizar o esforço e

motivar os FAE. De forma geral, sugere-se que a TSU use critérios remuneratórios que valorizem o desempenho e a contribuição dos FAE para o alcance dos objetivos, e da qualidade dos serviços públicos.

**Palavras-chave:** Satisfação, Sector público, TSU, UL, Moçambique.

## ABSTRACT

The satisfaction of State Employees and Agents (FAE) deserves constant attention from governments, due to the effect it has on the provision of quality public services. This research aimed to evaluate FAE satisfaction regarding the introduction of the Single Salary Table (TSU) in Mozambique. It is a pioneering research in the country, assuming that the TSU came into force in 2022. A qualitative approach was used, supported by a bibliographic review and case study. Data collection was carried out through an online questionnaire that allowed responses to be obtained from 61 FAE. The results indicated that the FAE assigned to the Licungo University (UL) are dissatisfied with the TSU, in several areas: level of salary framework, criteria adopted to define the base salary, and with the subsidies awarded. The advantages of the TSU were identified as increasing the minimum wage and valuing professional experience. The disadvantages of the TSU are summarized in the lack of clarification by the competent bodies, reduction in subsidies, unfairness in the salary framework, devaluation of research and the academic level of the FAE, lack of motivation, and high salary discounts. The results expose a perception of injustice between the FAE and the TSU, which goes against the spirit of its implementation in the country. The research results suggest a dissatisfaction with the TSU that needs to be confirmed, due to its extension to other Public Administration institutions, to guide the Government in possible public sector salary reform. The research suggests a salary reform that takes into account the specificities of the different professional groups at UL, as well as the nature, complexity and responsibility of the work of FAEs in the various subsystems of the public service. Academic level and professional experience should also be valued, as they are an added value that FAEs bring to improving the provision of public services. It is proposed to reintroduce age as a criterion in defining salary levels, in a progressive perspective, and to include the FAE performance criterion as a variable remuneration, in order to value effort and motivate FAEs. In general, it is suggested that the TSU uses remuneration criteria that value the performance and contribution of FAEs to achieving objectives and the quality of public services.

**Keywords:** Satisfaction, Public sector, TSU, Mozambique.

## 1 INTRODUÇÃO

A compensação salarial pelos serviços prestados é uma das componentes que mais contribui para a satisfação (Gonzalez Navarro et al., 2022; Tanjung et al., 2022; Zayed et al., 2022). Estudos realizados em diferentes contextos mostram que existe uma relação positiva entre o salário dos Funcionários Agentes do Estado (FAE) e a sua satisfação laboral (Serreqi, 2020; Steil et al., 2022; Wahyuhadi et al., 2023).

Em Moçambique, a reforma da folha salarial dos FAE iniciou em 1990, através do Decreto n.º 41/90, de 22 de Dezembro, na qual foi estabelecida uma tabela salarial organizada em 23 grupos salariais da escala A a Z, contendo cada grupo 3 tarifas, constituindo 69 níveis salariais Ministério da Economia e Finanças (2023). Em 1998, através do Decreto n.º 64/98, de 3 de dezembro, foram estabelecidos os princípios e as regras de organização e estruturação do Sistema de Carreiras e Remunerações aplicáveis aos FAE, visando a modernização administrativa a fim de prover um serviço público de qualidade aos cidadãos. Através da Resolução n.º 11/98, de 3 de Dezembro, foram estabelecidos os critérios de enquadramento nas carreiras profissionais, consubstanciados numa pirâmide salarial com 89 níveis salariais, sendo o nível 1 correspondente ao salário mais alto e o nível 89 ao salário mais baixo Ministério da Economia e Finanças (2023). Em 2009, os FAE auferiam os seus vencimentos definidos pelo Decreto n.º 54/2009 de 8 de setembro, no qual o

vencimento era determinado pelo índice correspondente ao escalão, categoria e grupo salarial da carreira em que os funcionários estavam enquadrados.

Em 14 fevereiro de 2022, foi aprovada a Lei n.º 5/2022 que fixou os critérios para a remuneração dos Órgãos de Soberania, Função Pública e todos aqueles que recebem os seus salários via Orçamento Geral do Estado, que originou duas Tabelas Salariais, a Tabela Salarial Única (TSU) para todos os FAE, colocando o salário do Chefe de Estado como referência das remunerações para a Função Pública e Órgãos de Soberania e a Tabela Salarial para as Forças de Defesa e Segurança (TSFDS), reforçando o princípio de ligação do salário apenas ao qualificador e à carreira, eliminando a prática de equiparações salariais (Ministério da Economia e Finanças, 2022).

Os seguintes argumentos foram defendidos pelo governo para validar a introdução da TSU: a) a necessidade de harmonizar as diferentes tabelas salariais vigentes na Administração Pública, caracterizadas por discrepâncias remuneratórias dentro das mesmas carreiras e em função do sector aonde os FAE estavam afetos; b) a ausência de regras e critérios que permitissem a evolução dos FAE com base no empenho e mérito no desempenho das suas funções; e c) 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 (Ministério da Economia e Finanças, 2022).

A TSU apresenta 21 níveis de enquadramento salarial, definidos com base nos seguintes critérios: a) tempo de serviço na Administração Pública (com um peso de 20%); b) tempo de serviço na carreira técnica (com peso de 15%); c) idade (com um peso de 20%); e d) nível académico (com um peso de 45%), (Lei n.º 5/2022 de 14 de Fevereiro, 2022). Sucede que, a TSU gerou descontentamento e sentimento de desvalorização entre os diferentes grupos profissionais tais como os juizes, professores, médicos, enfermeiros, e força de defesa e segurança. Dentre vários motivos, estes grupos profissionais reivindicavam a inconstitucionalidade da TSU (juizes), a degradação da sua condição remuneratória, a desvalorização dos FAE sem cargos de direção e chefia, a desvalorização da formação académica dos FAE e a redução do subsídio de pesquisa científica para níveis mínimos (Centro de Integridade Pública, 2023).

Tendo em conta os factos acima mencionados, a presente pesquisa pretende contribuir para a literatura através, da avaliação do nível de satisfação dos FAE afetos no subsector do ensino superior, especificamente na UL e tem como objetivos: a) identificar o nível de satisfação dos FAE da UL em relação à TSU; b) apresentar as vantagens e as desvantagens da TSU; e c) sugerir melhorias nos critérios e as formas de remuneração da TSU.

A pesquisa apresenta contribuições empíricas e práticas. Em termos empíricos, a pesquisa confirma a relação existente entre a remuneração e a satisfação dos FAE da Unilicungo (UL). Em termos práticos, a pesquisa contribuiu para a identificação do nível de satisfação, das vantagens e desvantagens da TSU, assim como dos novos critérios a serem inclusos na TSU, tais como o desempenho, o mérito, a complexidade, a especificidade, a responsabilidade e conhecimento dos FAE no exercício das suas funções.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Secção 1 aborda a introdução; a Secção 2 apresenta os métodos e as técnicas da pesquisa; a Secção 3 apresenta os principais resultados da pesquisa; a Secção 4 faz a discussão dos resultados encontrados, e na Secção 5 são apresentadas as conclusões.

## 2 MÉTODOS

A presente pesquisa empregou uma abordagem qualitativa, porque visava essencialmente avaliar o nível de satisfação dos FAE. Segundo Zanella (2013) esta abordagem lida com dados qualitativos, com informações expressas nas palavras orais e escritas.

A UL tem um universo de 700 FAE, distribuídos pelas províncias da Zambézia e Sofala, na região central de Moçambique. Um *link* do questionário *online*, elaborado na plataforma *Google Forms* foi enviado para os endereços eletrónicos corporativos de todos os FAE da UL. O *link* ficou disponível

entre 18 de abril e 25 de maio de 2023, e foram obtidas 61 respostas, representando uma taxa de resposta de 8,7%.

A pesquisa sustentou-se em fontes primárias e secundárias. A fonte primária consistiu na elaboração do questionário, de modo a obter as respostas associadas ao nível de satisfação, vantagens e desvantagens, bem com uma apreciação geral dos entrevistados em relação à TSU. As fontes secundárias serviram para serviram (i) para identificar e justificar o tema da investigação, (ii) de suporte à elaboração do instrumento de recolha e (iii) de suporte à discussão dos resultados.

E as fontes secundárias foram obtidas através da legislação, artigos científicos, relatórios e manuais. Na legislação foram obtidos os critérios de enquadramentos da TSU. Os artigos científicos e os relatórios deram informações relevantes da relação entre o salário e a satisfação dos funcionários em vários contextos.

O questionário tinha três secções, sendo a primeira secção da introdução da pesquisa, onde foram explicados os objetivos da pesquisa e solicitado o consentimento dos FAE em participarem da pesquisa; a secção dois coletou os dados gerais dos FAE afetos na UL e a terceira secção, com quinze questões, visava obter a avaliação da satisfação em relação à TSU. As questões foram do tipo múltipla escolhas com base na escala de *Likert* de 5 pontos. As questões continham a opção outro/a, através da qual os respondentes podiam expressar as suas opiniões. A última questão do questionário era do tipo aberta, e visava recolher as opiniões, as perceções, e os sentimentos gerais dos respondentes em relação à implementação da TSU. A tabela 1 apresenta algumas questões usadas na coleta de dados.

Tabela 1:

*Questionário aplicado*

NR	Questões	Escala usada
1	Sou funcionário da Unilicungo, e pretendo participar da pesquisa	Sim ( <input type="checkbox"/> ) Não ( <input type="checkbox"/> )
2	Considero correto o meu enquadramento salarial na TSU.	Discordo totalmente ( <input type="checkbox"/> )
3	O nível académico foi valorizado na definição do meu nível salarial na TSU.	Discordo ( <input type="checkbox"/> ) Neutro ( <input type="checkbox"/> )
4	O critério tempo de serviço usado para definição do nível salarial na TSU é justo.	Concordo ( <input type="checkbox"/> ) Concordo totalmente ( <input type="checkbox"/> )
5	O tempo de serviço efetivo na carreira, é um critério adequado para a definição do meu salário.	
6	Considerarei a remoção do critério Idade:	Muito injusto ( <input type="checkbox"/> ) Injusto ( <input type="checkbox"/> ) Neutro ( <input type="checkbox"/> )
7	Faça uma apreciação quanto ao não recebimento do 13º Salário devido ao TSU:	Justo ( <input type="checkbox"/> ) Muito justo ( <input type="checkbox"/> )
8	Quanto a reposição do subsídio de exclusividade (5%), fiquei:	Muito insatisfeito ( <input type="checkbox"/> )
9	Em relação a eliminação do subsídio de investigação (15%) fiquei:	Insatisfeito ( <input type="checkbox"/> )
10	Quanto ao subsídio de gestão (25%) calculado com o salário base da antiga tabela, fiquei:	Neutro ( <input type="checkbox"/> ) Satisfeito ( <input type="checkbox"/> )
11	Em relação ao salário recebido com a TSU fiquei:	Muito satisfeito ( <input type="checkbox"/> )
12	Em relação ao subsídio de ajustamento salarial recebido, pelas diferenças salariais verificadas com a TSU, fiquei:	
13	Vantagens da TSU (pode assinalar mais de uma opção)	Várias alternativas
14	Desvantagens da TSU (pode assinalar mais de uma opção)	Várias alternativas
15	Dos seguintes subsídios indique os que poderiam estar inclusos no seu nível salarial (Pode assinalar mais de uma opção)	Várias alternativas
16	Faça um breve comentário / apreciação da Tabela Salarial Única (TSU).	Pergunta aberta

Fonte: A Pesquisa (2023)

Os dados coletados foram analisados com base na técnica de análise de discurso e método interpretativo. A análise de discurso foi aplicada nas respostas e comentários dos respondentes, de modo a identificar as diferentes categorias temáticas. A foi usada para analisar as respostas obtidas por meio das questões de múltiplas escolhas. O tratamento dos dados foi realizado com ajuda do programa informático *MS Excel 2016*, e os resultados foram apresentados em tabelas.

### 3 RESULTADOS

A caracterização da amostra indica que todas as respostas foram dos FAE da UL. Quanto ao género, 44 eram homens e 17 mulheres. Em termos de idade, a maioria dos respondentes estão entre 31-40 anos. O nível académico predominante foi o Mestrado (27). Quanto aos cargos ocupados na instituição, a maioria dos FAE (37) ocupavam algum cargo de direção, chefia ou confiança. Em relação ao local de trabalho, 29 FAE estavam afetos na Província da Zambézia e 32 FAE na Província de Sofala, nos quatro *campis* existentes na UL.

Tabela 2:

*Caracterização da Amostra*

Variável	Sub – grupo	Frequência	Percentagem
<b>Género</b>	Masculino	44	71,2
	Feminino	17	27,9
	18 - 30	2	3,3
<b>Idade</b>	31 - 40	35	57,4
	41 - 50	18	29,5
	51 - 60	6	9,8
<b>Nível Académico</b>	Licenciatura	19	31,1
	Mestrado	27	44,3
	Doutoramento	15	24,6
	Auxiliar	1	1,6
<b>Carreira Profissional</b>	Técnico superior N1	10	16,4
	Especialista	1	1,6
	Assistente Universitário	39	63,9
	Docente Universitário	10	16,4
	Efetivo (Nomeação Definitiva)	58	95,1
<b>Regime Contratual</b>	Efetivo (Nomeação Provisória)	2	3,3
	Contratado	1	1,6
	0 -10	18	29,5
<b>Anos na Carreira</b>	10 - 20	38	62,3
	20 - 30	5	8,2
	Diretor(a) Central	8	13,1
	Diretor(a) de Faculdade	1	1,6
	Diretor(a) Adjunto(a) da Faculdade	3	4,9
	Chefe de Departamento	3	4,9
	<b>Cargo de Direção / Chefia</b>	Académico	
	Chefe de Departamento Central	8	13,1
	Chefe de Repartição Académica	9	14,8
	Chefe de Repartição Central	3	4,9
	Administrador (a) do Campus	1	1,6
	Assessor do Reitor	1	1,6
	Sem Cargo na instituição	24	39,3
<b>Local de Trabalho (Sofala/Zambézia)</b>	Coalane (Zambézia)	16	26,2
	Ponta – Gêa (Sofala)	18	29,5
	Murropué (Zambézia)	13	21,3
	Dondo (Sofala)	14	23,0

Fonte: A pesquisa (2023)

Em relação à concordância ou discordância dos critérios usados pela TSU, tais como o enquadramento nos níveis salariais da TSU, e a utilização dos critérios como o nível académico, tempo de serviço na função pública e tempo de serviço na carreira, a tabela 3 apresenta as devidas respostas. De forma geral, os respondentes discordam com os níveis salariais que foram enquadrados na TSU (54,1%), discordam do nível académico como critério para enquadramento nos níveis salariais (50,8%), discordam do critério tempo de serviço na administração pública (34,4%), e concordam (31,1%) quanto ao critério de tempo de serviço efetivo na carreira técnica. Antes da implementação da TSU, o tempo de serviço, seja na administração pública, seja na carreira técnica não eram critérios para a definição salarial dos FAE.

Tabela 3:

*Concordância ou Discordância em relação ao TSU*

Questão	Categorias	Frequência	Porcentagem
<b>Enquadramento salarial</b>	Discordo totalmente	33	54,1
	Discordo	14	23,0
	Neutro	10	16,4
	Concordo	4	6,6
	Concordo totalmente	0	0
<b>Nível académico</b>	Discordo totalmente	31	50,8
	Discordo	15	24,6
	Neutro	9	14,8
	Concordo	6	9,8
	Concordo totalmente	0	0
<b>Tempo de serviço na Administração Pública</b>	Discordo totalmente	18	29,5
	Discordo	21	34,4
	Neutro	7	11,5
	Concordo	13	21,3
	Concordo totalmente	2	3,3
<b>Tempo de serviço na carreira técnica</b>	Discordo totalmente	18	29,5
	Discordo	14	23,0
	Neutro	7	11,5
	Concordo	19	31,1
	Concordo totalmente	3	4,9

Fonte: A pesquisa (2023)

Em relação ao sentimento de justiça ou injustiça percebida (Tabela 4), 21,3% dos respondentes consideraram justa a remoção da idade do FAE, como critério para definição do nível salarial na TSU. Entretanto, a maioria (27,9%) se absteve de tomar uma posição quanto a esta questão. Os respondentes, na sua maioria (90,2%) consideraram de muito injusta não terem auferido o bônus do 13º salário, como consequência da entrada em vigor da TSU. Antes da implementação da TSU, o 13º salário nunca deixou de ser auferido. Por outro lado, a idade não era critério para a definição do nível salarial, pelo que a sua inclusão gerou insatisfação nos FAE, por contribuir de forma progressiva para a redução dos valores a auferir.

Tabela 4:

*Justiça ou injustiça percebida em relação ao TSU*

Questão	Categorias	Frequência	Porcentagem
<b>Critério Idade</b>	Muito injusto	12	19,7
	Injusto	12	19,7
	Neutro	17	27,9
	Justo	13	21,3
	Muito justo	7	11,5
	Muito injusto	55	90,2
<b>Não recebimento do 13º Salário</b>	Injusto	5	8,2
	Neutro	1	1,6
	Justo	0	0
	Muito justo	0	0

Fonte: Os Autores (2023)

Em relação ao nível de satisfação ou insatisfação (Tabela 5), quanto aos salários e subsídios auferidos, os respondentes mostraram-se muito insatisfeitos em relação à reposição em 5% do subsídio de exclusividade (39,3%), ao invés dos 25% que eram auferidos antes da TSU, a redução de 15% para 5% do subsídio de investigação (75,4%), a atribuição do subsídio de gestão com base na tabela antiga (41,0%), e com o salário auferido com a nova TSU (44,3%). Os respondentes mostraram-se indiferentes quanto a atribuição do subsídio de ajustamento salarial, criado para colmatar as diferenças entre as Tabelas Salariais Antigas (TSA) e a TSU (42,6%). Anteriormente, estes subsídios tinham uma percentagem mais elevada. Por exemplo, o Subsídio de exclusividade,

era de 25%, o de Investigação era de 15%, e o salário era mais elevado. Com a TSU, houve a necessidade de introduzir o subsídio de ajustamento salarial para não prejudicar os FAE.

Tabela 5:

*Satisfação ou Insatisfação percebida em relação aos subsídios da TSU*

Questão	Categorias	Frequência	Percentagem
<b>Subsídio de exclusividade (reposição em 5%)</b>	Muito insatisfeito	24	39,3
	Insatisfeito	18	29,5
	Neutro	14	23,0
	Satisfeito	3	4,9
	Muito satisfeito	2	3,3
<b>Subsídio de Investigação (eliminação do 15%)</b>	Muito insatisfeito	46	75,4
	Insatisfeito	6	9,8
	Neutro	8	13,1
	Satisfeito	0	0
	Muito satisfeito	1	1,1
<b>Subsídio de Gestão (25% com base na tabela antiga)</b>	Muito insatisfeito	25	41,0
	Insatisfeito	11	18,0
	Neutro	20	32,8
	Satisfeito	5	8,2
	Muito satisfeito	0	0
<b>Salário Auferido (com a TSU)</b>	Muito insatisfeito	27	44,3
	Insatisfeito	23	37,7
	Neutro	8	13,1
	Satisfeito	2	3,3
	Muito satisfeito	1	1,6
<b>Subsídio de Ajustamento Salarial (para diferenças entre a tabela antiga e a nova)</b>	Muito insatisfeito	19	31,1
	Insatisfeito	15	24,6
	Neutro	26	42,6
	Satisfeito	1	1,6
	Muito satisfeito	0	0

Fonte: Os Autores (2023)

A pesquisa visava igualmente identificar as vantagens e desvantagens da TSU (Tabela 6). Os respondentes foram unânimes em considerar o aumento do salário mínimo na função pública (49,2%), a valorização da experiência profissional (18,0%), aumentos salariais em relação ao TSA (13,1%), valorização dos cargos de direção, chefia e confiança (13,1%) e justiça salarial na função pública (11,5%) como os pontos forte da TSU. Na visão dos respondentes, a TSU apresenta desvantagens. Foram unânimes em considerar a falta de clarificação da TSU pelos órgãos competentes (65,6%), a redução dos subsídios (62,3%), a injustiça no enquadramento salarial (62,3%), a desvalorização da pesquisa (60,7%), a desvalorização do nível académico dos FAE (59,0%), a desmotivação (54,1%), os elevados descontos salariais (52,5%), a redução salarial (37,7%), reduzida divulgação dos critérios da TSU (32,8%), e desvalorização dos cargos de direção, chefia e confiança (19,7%) como as principais desvantagens da TSU. Os respondentes, como forma de colmatar a redução dos subsídios sugerem a introdução na TSU, de alguns subsídios que sofreram alterações nos seus quantitativos tais como, o subsídio de transporte (62,3%), o subsídio de risco (54,1%), o subsídio de comunicação (47,5%), o subsídio de localização (37,7%), o subsídio de combustível (34,4%), e o subsídio de representação (24,6%), que deveriam ser extensivos a todos os funcionários.

Tabela 6:

*Vantagens e Desvantagens da TSU*

Vantagens	%	Desvantagens	%
Aumento do salário mínimo em 100%	49,20	Falta de clarificação da TSU	65,60
Nenhum	31,10	Redução dos subsídios	62,30
Valorização da experiência profissional	18,00	Injustiça no enquadramento salarial	62,30
Aumento salarial	13,10	Desvalorização da pesquisa	60,70



Valorização dos cargos de direção, chefia e confiança	13,10	Desvalorização do nível académico	59,00
Justiça salarial na função pública	11,50	Desmotivação	54,10
Manutenção dos descontos salarial	8,20	Elevados descontos salariais	52,50
Subsídios de ajustamento salarial	6,60	Redução salarial	37,70
Valorização da pesquisa	4,90	Reduzida socialização dos critérios da TSU	32,80
Motivação	4,90	Desvalorização dos cargos de direção, chefia e confiança	19,70
Elevada clarificação dos critérios da TSU	3,30	Outros	1,60
Outro	1,60		

Fonte: Os Autores (2023)

Os respondentes, expressaram igualmente as opiniões, sentimentos, e perceções que tinham em relação a TSU. Estas estão expressas na Tabela 7.

Tabela 7:

#### Comentários dos respondentes sobre a TSU

Os respondentes expressaram o sentimento em relação à nova TSU, onde se verifica de forma geral um descontentamento em relação à mesma. As seguintes afirmações comprovam:

Categories	Comentários
<b>Enquadramento Salarial</b>	<i>“Esta TSU foi péssima. Eu estava a estudar fora do país e o meu salário atual foi calculado na base do salário descontado (25%) em vez do salário da minha carreira/categoria. Atualmente recebo menos do que recebia antes de sair para estudar, isto é, o meu salário atual difere (é menor) do salário do outro colega da minha categoria.” (R2).</i>
<b>Divulgação e Implementação da TSU</b>	<i>“Este projeto deveria passar por uma análise profunda e só seria implantado após ensaios/testes de modo a apurar se estaria ou não em condições de ser implementado”. (R6)</i> <i>“Sou de opinião que as informações sobre a TSU fossem mais claras. Existem muita informação circulando, mas pouco domínio da matéria, são muitas dúvidas no seio dos funcionários”. (R21)</i> <i>“Não me sinto suficientemente esclarecida, ...” (R42)</i> <i>“A TSU não foi implementada sem conformidade e nem unanimidade de muitas instituições da função pública.” (R58)</i>
<b>Desmotivação e Insatisfação</b>	<i>“É desmotivador a desvalorização do nível académico na academia. Isso cria de certa forma em mim um grande descontentamento.” (R9)</i> <i>Insatisfação quase generalizada das carreiras de regime específicas (docentes)”. (R12)</i> <i>“Desmotivou e replanificou os funcionários.” (R40)</i> <i>“Seus impactos nos atos administrativos de 2022 e décimo terceiro salário foram negativos!” (R42)</i> <i>“Lesou maior parte dos funcionários com o nível superior e abonou os de carreiras mais baixas.” (R54)</i> <i>“Entretanto as claras divergências entre os sectores não representam a justiça salarial, mas sim injustiças. A não valorização de muitos dos critérios, subsídios entre outros aspetos retirados da TSA são sinonimo de que a referido TSU ainda tem muitas inconformidades.” (R58)</i>
<b>Crítérios usados</b>	<i>“Acho futuramente revista de modo a acomodar a classe dos docentes universitários.” (R18)</i> <i>“Na minha ótica não faz sentido o professor do ensino primário ou secundário auferir o mesmo salário de um docente do Ensino Superior.” (R20)</i> <i>“Devia ser feito um enquadramento com base em aspetos relevantes de cada carreira e especificidade do trabalho. Valorizar a pesquisa e localização.” (R25)</i> <i>“O salário Único é injusto primeiro porque não abre possibilidades de o funcionário atingir o último nível, segundo, os funcionários de nível básico e licenciados para mudar de nível deve ter mais de 15 anos de serviço logo os</i>

---

*critérios não beneficiam a maioria apenas os mais antigos e os que ocupam posições de chefia e confiança. Na minha opinião cada nível académico tinha de ter três níveis salariais.” (R29)*

*“Na tabela deviam ser considerados todos níveis académicos, desde o elementar ate doutorado.” (R49)*

*“A TSU beneficiou o pessoal das carreiras de regime geral e os que ocupam cargos de Direção, Chefia e Confiança. Os que estão enquadrados nas carreiras de regime especial e específico, na sua maioria não tiveram (ou tiveram aumento não significativo), pois puxaram os do regime geral para quase equiparar com aqueles que respondem aos objetivos sectoriais. Exemplo, um Técnico Superior de N1 não responde aos objetivos sectoriais da Universidade, ele trabalha como pessoal de apoio aos docentes. Neste caso de TSU, estes técnicos acabaram tendo aumento salarial e equiparam-se aos docentes, mostrando a injustiça na aplicação da tabela. Estando na fase de reforma salarial, não se percebe os porquês de não valorização do nível de mestrado, sabendo que a lei de Ensino Superior não pretende continuar com docentes licenciados, mas, os que concluíram o mestrado continuam sendo considerados de licenciados.” (R56)*

#### **Subsídios auferidos**

*“A TSU está sendo o maior golpe para classe docente das Instituições Públicas, no entanto é necessário repor os subsídios de pesquisa e Exclusividade em 15% nas Instituições de Ensino Superior.” (R20)*

*“Devia se manter também o subsídio de pesquisa.” (R49)*

*“No tocante aos cargos de Direção, Chefia e Confiança, acabam ganhando por duas vezes na mesma função, pois, pelo EGFAE, que ganha pela função é aquele cujo salário base da carreira está abaixo do salário base da função e, que ganha 25% de gestão, é aquele cujo salário base da carreira está acima do salário base da função. Nesta tabela, os chefes acabam ganhando salário da função e ainda os 25%, duplicando assim os seus benefícios. Acho que há necessidade de revisão deste especto. Em suma, aprecio negativamente os aspetos acima abordados.” (R56)*

---

Fonte: Os Autores (2023)

## **4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

### **4.1 Satisfação com os critérios da TSU**

Em relação aos critérios empregues pela TSU para a definição do nível salarial, foi evidente a discordância dos respondentes quanto ao enquadramento, bem como dos critérios adotados. Estudos realizados, encontraram uma associação significativa entre o pacote de remuneração e a melhoria na prestação de serviços públicos (Jaisingh, 2019). Os FAE mostram-se mais satisfeitos no trabalho, quando a satisfação salarial é maior (Bibiano & Santos, 2020; Chaudhry et al., 2011). No Paquistão, os baixos salários e as recompensas financeiras inadequadas influenciaram o nível de satisfação dos FAE afetos no sector de saúde (Kumar et al., 2013), e na Jordânia a satisfação do FAE é baixa devido ao nível de pagamentos, e dos benefícios auferidos (Athamneh, 2020). Esta associação indica-nos que, as autoridades implementadoras da TSU devem prestar atenção no nível salarial oferecido aos FAE, sob pena de comprometer o nível de satisfação dos mesmos, e afetar o compromisso com a qualidade dos serviços públicos.

Em relação ao critério do nível académico, foi registado um descontentamento generalizado por parte dos respondentes. Pesquisas feitas, indicam existir uma baixa satisfação salarial nas universidades públicas da Nigéria (Fapohunda, 2012). Na Malásia o salário tem um efeito positivo na satisfação do corpo docente (Bakar et al., 2022; Mehrad, 2014). A satisfação profissional dos docentes pode desempenhar um papel na otimização do desempenho dos docentes no ensino superior (Nurtjahjani & Puspita, 2022). Podemos afirmar que o salário e um fator de satisfação e insatisfação dos académicos, dependendo das condições oferecidas pelo Governo. É fundamental que haja um reconhecimento do nível académico dos FAE, e que o mesmo tenha uma influência significativa na definição do enquadramento salarial.

Os respondentes discordaram do uso do tempo de serviço na função pública como um critério válido para a definição salarial. Este resultado é coerente, com o estudo de Wickramasinghe (2023) em que os anos de experiência profissional são considerados preditores significativos da satisfação salarial. De modo a valorizar e motivar os FAE, a TSU deve considerar a experiência profissional acumulada, as habilidades, e as competências adquiridas ao longo dos anos de serviço público.

Foi encontrada uma percepção positiva em relação à remoção do critério idade dos FAE no enquadramento salarial. Esta satisfação surgiu pelo impacto que o critério idade exerceria no salário auferido ao longo do tempo, gerando uma redução progressiva do mesmo. Portanto, o critério idade tinha uma relação inversa com o salário. À medida que os FAE se aproximam da idade da reforma, os seus salários tenderiam a registar uma diminuição. Por exemplo, de acordo com *Lei n.º 5/2022 (de 14 de Fevereiro, 2022)*, a idade dos FAE tinha um peso global de 8% para faixa etária dos 18 aos 28 anos de idade, e somente 2% para os FAE com mais de 50 anos de idade. A idade dos FAE deve ser considerada como um critério de enquadramento salarial, numa perspetiva direta, em que o salário mais alto da carreira dos FAE deve ocorrer na altura da sua reforma.

## 4.2 Vantagens e desvantagens da TSU

Uma das vantagens indicadas pelos respondentes foi o aumento do salário mínimo na função pública, resultando numa maior justiça salarial. Dados do Centro de Integridade Pública (2023), indicam que a TSU aumentou o salário mínimo de 21 mil FAE, apesar de representar somente 5% de todos os FAE existentes em Moçambique. Um outro ponto forte referenciado pelos respondentes foi a da valorização dos cargos de direção, chefia e confiança na função pública. Esta percepção é evidenciada pelo Centro de Integridade Pública (2023), na qual, os órgãos de soberania e dirigentes superiores tiveram um aumento salarial de 71% em média comparativamente às Tabela Salarial Antiga (TSA). A implementação da TSU constitui uma mais-valia por ajustar o salário mínimo da função pública em relação ao salário mínimo praticado no sector privado. A TSU valorizou somente os cargos dos órgãos de soberania, gerando insatisfação nos FAE que ocupavam cargos de direção, chefia e confiança em sectores não enquadrados nos órgãos de soberania, como é o caso da dos cargos de direção e chefia da UL.

Uma das desvantagens apontadas pelos respondentes foi a injustiça percebida no enquadramento salarial. De facto, a TSU proporcionou um aumento do salário mínimo, mas agravou o fosso salarial entre a base e o topo, bem como entre as diversas categorias dos FAE. A diferença entre o salário mais baixo e o mais alto teve um incremento de 158%. Nas categorias, exemplificando, a diferença salarial entre o Técnico Superior N1 e o Especialista passou de 7.343,00 Meticais na TSA para 23 mil na TSU, representado um incremento de 213% (Centro de Integridade Pública, 2023). A TSU preconizava a harmonização e a justiça salarial entres os diferentes níveis. Mas, verificou-se a não observância deste preceituado, pelo agravamento dos fossos salariais entre as categorias. Uma outra fraqueza apontada pelos respondentes, foi a redução no valor dos subsídios auferidos. De acordo com *Decreto n.º 31/2022 de 13 de Julho (2022)* no seu artigo 13º, o subsídio de exclusividade passou a ser de 15%, contrariamente aos 25% da TSA. Em relação ao subsídio de investigação, que era de 15% na TSA passou para 5% na TSU, que deve ser auferido por meio de um requerimento dirigido ao Ministro da Economia e Finanças (*Decreto n.º 51/2022 de 14 de Outubro, 2022*). Os respondentes sugerem ainda, a inclusão de outros subsídios, como o de transporte, de risco, de comunicação, de combustível, de localização e de representação para todos os FAE. A desmotivação foi igualmente indicada como uma das desvantagens. A redução dos salários e dos subsídios originada pela aplicação da TSU gerou insatisfação nos FAE. Esta situação pode originar declínios na eficiência e produtividade do sector público, e criar oportunidades para corrupção e uso indevido de recursos públicos (Chêne, 2009).

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa visava avaliar o nível de satisfação dos FAE da UL. De forma geral, os FAE reportaram uma insatisfação com a implementação da TSU, e expressaram um descontentamento quanto ao

nível de enquadramento salarial, critérios adotados para a definição do salário base, e com os subsídios atribuídos. A TSU apresenta algumas vantagens como o aumento do salário mínimo e a valorização da experiência profissional. Em termos de desvantagens, a falta de clarificação da TSU pelos órgãos competentes, redução dos subsídios, injustiça no enquadramento salarial, desvalorização da pesquisa e do nível acadêmico dos funcionários, desmotivação, e elevados descontos salariais, foram as que mais se destacaram. Os resultados expõem uma percepção de injustiça dos FAE com a TSU, o que contraria o espírito da implementação da mesma no País.

Sugere-se a revisão do enquadramento salarial dos FAE, bem como a valorização do nível acadêmico, por meio da inclusão de todos os graus acadêmicos, e da sua experiência profissional, por serem uma mais-valia que os FAE trazem para melhoria da prestação dos serviços públicos. Em relação a idade, sugere-se que a mesma seja levada em consideração de modo a não desmotivar os FAE na altura da sua reforma.

Foram obtidas somente 61 respostas dos 700 FAE da UL: i) reduzida participação dos FAE da UL; ii) realização da pesquisa numa única instituição pública de ensino superior; iii) abordagem metodológica que não permite a generalização dos resultados da pesquisa.

A pesquisa apresenta contribuições teóricas e práticas. Em termos teóricos, a pesquisa confirma a relação existente entre a remuneração e a satisfação dos FAE na UL. Em termos práticos, a pesquisa contribuiu com a identificação do nível de satisfação dos FAE da UL, da identificação das vantagens e desvantagens da TSU, assim como na identificação de novos critérios a serem incluídos na TSU. A pesquisa propõe, que a natureza, o desempenho, o mérito, a complexidade, a especificidade, a responsabilidade e conhecimento dos FAE no exercício das suas funções sejam valorizadas como critérios de enquadramento salarial. Existem diferentes habilidades e competências que devem ser empregues pelos FAE no exercício das suas atividades e que devem ser incentivadas. Outro critério a incluir é a idade, numa perspetiva progressiva, de modo que o peso global deste critério seja incrementado a medida em que a idade dos FAE vai aumentando. De forma geral a pesquisa propõe que a TSU use critérios remuneratórios que valorizem o desempenho e a contribuição dos FAE para o alcance dos objetivos, e da qualidade dos serviços públicos.

As futuras pesquisas sobre a TSU poderiam usar uma abordagem quantitativa de modo a alargar a população de estudo, bem como empregar uma abordagem comparativa da satisfação dos FAE do sector público e dos colaboradores do sector privado afetos às instituições do ensino superior em Moçambique. Podem ainda serem pesquisadas as tabelas salariais da TSU e a do sector privado de modo a averiguar se existem diferenças salariais entre os dois sectores do ensino superior e se a diferença é estatisticamente significativa.

## 6 REFERÊNCIAS

- Athamneh, S. N. (2020). An exploratory study of pay satisfaction among public sector employees in Jordan. *Journal of Public Affairs, 20*(2). <https://doi.org/10.1002/pa.2013>
- Bakar, N. A., Alsmadi, M. S., Radzali, N. A., & Solahudin, M. H. (2022). The influence of job satisfaction among university academicians in East Coast Peninsular Malaysia. *Journal of Positive School Psychology, 6*(2), 3434–3442. [https://www.researchgate.net/publication/359849826\\_The\\_Influence\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_Among\\_University\\_Academicians\\_in\\_East\\_Coast\\_Peninsular\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/359849826_The_Influence_of_Job_Satisfaction_Among_University_Academicians_in_East_Coast_Peninsular_Malaysia)
- Bibiano, A., & Santos, R. F. dos. (2020). Motivação e Satisfação na Administração Pública: Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Valença/RJ. In *XVII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (p. 17). <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/313019.pdf>
- Centro de Integridade Pública. (2023). *Quem realmente se beneficiou com a Tabela Salarial Única* (p. 2). Centro de Integridade Pública. <https://www.cipmoz.org/wp-content/uploads/2023/02/Quem-realmente-se-beneficiou-com-a-Tabela-Salarial-Única-1-2.pdf>
- Chaudhry, M. S., Sabir, H. M., Rafi, N., & Kalyar, M. N. (2011). Exploring The Relationship Between Salary Satisfaction And Job Satisfaction: A Comparison Of Public And Private Sector Organizations. *The Journal of Commerce, 3*(4), 1–14. <https://www.researchgate.net/publication/321905698%0AEXPLORING>

- Chêne, M. (2009). *Low salaries, the culture of per diems and corruption* (Issue Anti-Corruption Resource Centre). <https://www.u4.no/publications/low-salaries-the-culture-of-per-diems-and-corruption>
- Fapohunda, T. M. (2012). Pay Disparity and pay satisfaction in Public and Private Universities in Nigeria. *European Scientific Journal*, 8(28), 120–135.
- Gonzalez Navarro, F., Selva Olid, C., & Sunyer Torrents, A. (2022). The influence of total compensation on job satisfaction. *Universitas Psychologica*, 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
- Decreto n.º 31/2022 de 13 de Julho, (2022) (testimony of INM).
- Decreto n.º 51/2022 de 14 de Outubro, (2022) (testimony of INM).
- Lei n.º 5/2022 de 14 de Fevereiro, (2022) (testimony of INM).
- Jaisingh, A. (2019). “The Impact of a Good Remuneration Package to Public Servants on the Enhancement of the Delivery of Public Services.” *TEXILA INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*, 5(1), 263–287. <https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.05.01.Art024>
- Kumar, R., Ahmed, J., Shaikh, B. T., Hafeez, R., & Hafeez, A. (2013). Job satisfaction among public health professionals working in public sector: A cross sectional study from Pakistan. *Human Resources for Health*, 11(1), 1–5. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-2>
- Mehrad, A. (2014). The Impact of Income on academic staff Job Satisfaction at Public research Universities, Malaysia. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 3(2), 23–27. <https://core.ac.uk/download/pdf/324200021.pdf>
- Ministério da Economia e Finanças. (2023). *Guião Explicativo da Reforma da Política Salarial* (p. 26).
- Ministério de Economia e Finanças. (2022). *Perguntas mais frequentes sobre TSU* (p. 2). Ministério de Economia e Finanças.
- Nurtjahjani, F., & Puspita, A. F. (2022). Job Satisfaction in Higher Education (Study at Universities in Indonesia). *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (ICAST-SS 2021)*, 647(5), 442–445. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220301.072>
- Serreji, M. (2020). Relationship of Pay and Job Satisfaction. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(2), 124. <https://doi.org/10.26417/260rmv74l>
- Steil, A. V., Bello, J. da S. A., Cuffa, D. de, & Freitas, A. F. de. (2022). Job Satisfaction and Employee Retention by Public and Private IT Organizations. *Brazilian Journal of Management UFSM*, 15(2), 354–369. <https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/dxFw4PjSS9hy8zJ8GQ7BwBr/?format=pdf&lang=en>
- Tanjung, H., Agustina, I., & Pradesa, H. A. (2022). Explaining Compensation Satisfaction Among Public Officers from Equity and Expectancy Perspective. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 11(1), 28. <https://doi.org/10.31314/pjia.11.1.28-44.2022>
- Wahyuhadi, J., Hidayah, N., & Aini, Q. (2023). Remuneration, Job Satisfaction, and Performance of Health Workers During the COVID-19 Pandemic Period at the Dr. Soetomo Hospital Surabaya, Indonesia. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 16(February), 701–711. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S396717>
- Wickramasinghe, V. (2023). Understanding pay satisfaction in public sector: evidence from Sri Lanka. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 477–503. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2021-0078>
- Zanella, L. C. H. (2013). Metodologia de Pesquisa 2013 2ª edição reimpressa. In *Departamento de Ciências da Administração/ UFSC* (2ª). UFSC. [https://faculadefastech.com.br/fotos\\_upload/2022-02-16\\_10-05-41.pdf](https://faculadefastech.com.br/fotos_upload/2022-02-16_10-05-41.pdf)
- Zayed, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, M., Nitsenko, V., & Islam, K. M. A. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11), 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>