

**24 - 11 | 2025**

## EFICÁCIA DOS MECANISMOS DE ATRIBUIÇÃO DE BOLSA DE ESTUDO NA FORMAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM MOÇAMBIQUE

Effectiveness of scholarship mechanisms in the training of civil servants in Mozambique

Eficacia de los mecanismos de becas en la formación de funcionarios en Mozambique

Malaquias José Manhiça<sup>1</sup> | Ricardo Jaime Cossa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Instituto Superior “Maria Mãe de África” (ISMMA); Moçambique. [malaquiasmanhica@gmail.com](mailto:malaquiasmanhica@gmail.com)|ORCID 0009-0003-1373-0264

<sup>2</sup>Universidade São Tomás de Moçambique (USTM), Moçambique; Moçambique. [ricardo.cossa@gmail.com](mailto:ricardo.cossa@gmail.com)

Autor para correspondência: [malaquiasmanhica@gmail.com](mailto:malaquiasmanhica@gmail.com)

Data de recepção: 03-09-2025

Data de aceitação: 05-11-2025

Data da Publicação: 24-11-2025

**Como citar este artigo:** Manhiça, M. J. & Cossa, R. J. (2025). *Eficácia dos mecanismos de atribuição de bolsa de estudo na formação de funcionários em Moçambique*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(9), pp. 303-316. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/12>

### RESUMO

Este artigo faz uma reflexão sobre a Eficácia dos mecanismos de atribuição de bolsa de estudo na formação de funcionários em Moçambique, sobretudo a forma como são equilibrados os interesses institucionais e individuais. Trata-se de um artigo desenvolvido através de uma abordagem qualitativa e de natureza aplicada. A teoria de expectativa ao considerar o interesse e o valor percebidos pelo indivíduo na escolha de área de formação, se mostrou aplicáveis nesta pesquisa. Em termos de técnicas de recolha de dados, o destaque vai para a revisão bibliográfica, entrevista e documental. Neste contexto os resultados demonstram que a formação de funcionários é fundamental para o desenvolvimento organizacional. no entanto, apesar ser de responsabilidade compartilhada entre instituição e o funcionário a definição das prioridades, sendo maior é a responsabilidade da instituição, em Moçambique na maioria das vezes

esta responsabilidade é deixada para o funcionário. Sendo ele o responsável pela busca de oportunidades e áreas de formação, cabendo à instituição reconhecê-los através de atribuição de bolsa de estudo. A recomendação que prevalece é de que este processo deve ser melhorado através de elaboração de um plano formação e desenvolvimento de mais estudos sobre como melhorar a eficácia deste processo.

**Palavras-chave:** Formação, Funcionário; Bolsas de estudos, Expectativas

### ABSTRACT

This article reflects on the effectiveness of scholarship mechanisms for training employees in Mozambique, especially the way in which institutional and individual interests are balanced. This article was developed using a qualitative and applied approach. Expectancy theory, when considering the interest and value perceived by the individual in choosing a training

area, proved to be applicable in this research. In terms of data collection techniques, the emphasis is on bibliographical review, interviews and documents. In this context, the results demonstrate that employee training is fundamental for organizational development. However, despite the shared responsibility between the institution and the employee for defining priorities, with the institution being the most responsible, in Mozambique this responsibility is most often left to the employee. As the employee is responsible for seeking opportunities and training areas, it is up to the institution to recognize them through the allocation of study grants. The prevailing recommendation is that this process should be improved by developing a training plan and developing further studies on how to improve the effectiveness of this process.

**Keywords:** Employee training; Scholarships, Expectations

## RESUMEN

Este artículo reflexiona sobre la eficacia de los mecanismos de concesión de becas para la formación de funcionarios en Mozambique, especialmente sobre la forma en que se equilibran los intereses institucionales e individuales. Se trata de un artículo desarrollado mediante un enfoque cualitativo y aplicado. La teoría de la expectativa, al considerar el interés y el valor percibidos por el individuo al elegir un área de formación, demostró ser aplicable en esta investigación. En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se destacan la revisión bibliográfica, las entrevistas y los documentos. En este contexto, los resultados muestran que la formación de los empleados es fundamental para el desarrollo de la organización. Sin embargo, a pesar de que la definición de prioridades es una responsabilidad compartida entre la institución y el empleado, en Mozambique la mayoría de las veces esta responsabilidad se deja en manos del empleado. Ellos son los responsables de buscar

oportunidades y áreas de formación, y corresponde a la institución reconocerlas mediante la concesión de becas de estudio. La recomendación predominante es que se mejore este proceso mediante la elaboración de un plan de formación y el desarrollo de nuevos estudios sobre cómo mejorar la eficacia de este proceso.

**Palabras clave:** Formación de los empleados; Becas de estudios, Expectativas

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo intitulado Eficácia dos mecanismos de atribuição de bolsa de estudo na formação de funcionários em Moçambique, procura compreender de que forma são equilibrados os interesses institucionais (organizacionais) com os interesses individuais da definição das prioridades e necessidade de formação dos funcionários.

Abordagem do artigo parte do pressuposto teórico de que a formação é uma das acções de desenvolvimento profissional através do qual os gestores procuram garantir a existência de funcionários com habilidades que levem ao sucesso da organização. A formação faz parte do processo de desenvolvimento institucional e completa a provisão de pessoal que é responsável encontrar e trazer para a organização pessoas capazes de torna-las produtivas de forma eficiente e eficaz. No entanto, além de formação genérica que as pessoas possuem, a organização precisa garantir-lhe uma

formação continua, específica e consentânea com os seus objectivos.

Subentende-se que, sobretudo no campo de expectativas, no processo de formação dois interesses estão subjacentes, i) os institucionais (macros) e ii) os individuais (micros) havendo assim necessidade do seu equilíbrio para o melhor desempenho organizacional

### **Contextualização**

Esta pesquisa se enquadra no campo de novas abordagens desenvolvimento organizacional em que funcionário deve ser considerado como um sujeito activo no processo. Neste contexto, tendo em conta as exigências e constantes inovações o funcionário dever ser preparado a través de diversas formas de formação para o desenvolvimento e aprimoramento das suas habilidades de melhor desempenhar as suas actividades. O processo de formação deve ser equilibrado, no sentido estar direccionado à consecução da missão organizacional salvaguardados os interesses dos indivíduos.

No caso da função pública moçambicana, que está em constantes reformas para melhor atender os interesses do público, o Decreto n.º 11/2023 de 3 de Abril que aprova o Sistema Nacional de Gestão dos Recursos Humanos do Estado, e revoca o

Decreto n.º 55/2007, de 8 de Novembro, o Decreto n.º 11/2018 de 12 de Março que aprova o Regulamento de Bolsas de Estudo de funcionário deixa claro a necessidade Desenvolvimento de pessoal, como um processo permanente de ampliação do potencial dos Recursos Humanos através das acções de formação que visa o seu crescimento profissional através do aperfeiçoamento da sua competência técnica e profissional.

### **1.2. Relevância do Estudo**

O estudo é relevante na medida em que traz em destaque a relevância de formação dos funcionários para o melhor desempenho das actividades actuais e futuras da organização. Ademais, o estudo evidencia a necessidade de equilíbrio entre os interesses organizacionais em todo o processo de formação, desde a definição da área de formação assim como mecanismos de aproveitamentos de habilidades desenvolvidas durante a formação. Assim sendo enriquece cada vez mais o arcabouço teórico do campo de gestão, servindo assim como instrumento de consulta dos gestores e outros interesses pelos processos de desenvolvimento organizacional a partir da formação de pessoas.

## 2. Referencial Teórico

Nesta secção é feita a revisão da literatura com vista a perceber o processo de formação no âmbito de bolsa de estudo, assim como explorar a dicotomia existente entre os interesses organizacionais e individuais, assim como os mecanismos de equilíbrio para a eficácia organizacional no seu todo.

A formação de funcionário na instituição é uma das estratégias de manutenção do individuo na organização na medida em que as suas competências vão sendo gradualmente adequados aos objectivos estratégicos da organização. Desta feita, este processo deve ser feito no campo da teoria expectativa que de acordo com McShene (2013, p. 100) as expectativas influenciam o individuo a concluir a tarefa com êxito. A teoria de expectativas explica como as pessoas descobrem a melhor Direcção, intensidade e persistência do esforço.

Do ponto de vista prático, a teoria procura aumentar a crença de que para o funcionário ser capaz de realizar seu trabalho com êxito é necessário lhe proporcione uma formação adequada que desenvolva as suas habilidades; que aumente a crença de que o bom desempenho resultará em determinados resultados (valorizado) e com recompensas baseados no novo desempenho.

Neste contexto, as organizações reforçam através de processos de formação a crença no funcionário de que é capaz de fazer certa tarefa, aliado aos recursos desejados e o reconhecimento do desempenho. Neste processo há necessidade de compatibilizar as competências do funcionário com as exigências do trabalho (interesses institucionais). Sendo assim, um funcionário formado espera-se dele que aumente e melhore os níveis de desempenho e por sua vez ele espera que seja recompensado (material e simbolicamente) em função do novo desempenho ou funções. Conforme sintetiza, Camara et al (2013) que a formação fornece aos indivíduos técnicas que possibilitam o autodesenvolvimento permanente, bem como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que ajudem a sentir-se melhor na sua vida pessoal e melhoram o seu desempenho e conseqüentemente o desenvolvimento organizacional.

Para este estudo, considera-se Bolsa de Formação o auxílio financeiro voltado para estudantes, sejam eles do Ensino Superior, Educação Profissional ou Educação Ad Hoc, cujo objetivo é custear os valores cobrados pelas instituições académicas, bem como as despesas razoáveis para serem incorridas pelos estudantes no âmbito da formação

respetiva, o que inclui alimentação, transporte, alojamento e material didáctico.

## **2.1. Expectativas e interesses dicotómicos na formação de funcionários**

O processo de formação por si só é dicotómico, onde por lado a organização procura salvaguardar os seus próprios interesses e por outro lado, sobretudo com as novas abordagens humanísticas que explicam que os funcionários também possuem próprios interesses que por vezes podem ser concorrentes com os da organização. Desta feita a formação deve ser feita no sentido de equilibrar os interesses individuais com os da organização.

Neste contexto, através da formação procura-se transmitir no individuo conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/estar) com vista ajudar a organização a responder as exigências actuais do ambiente. Ela não deve ser vista custo, mas sim como um investimento nos funcionários (recurso mais valioso da organização) que pode transformar em mais valia ou que agregue valor à organização.

Apesar de responsabilidade compartilhada entre instituição e o funcionário, em primeiro lugar, maior é a responsabilidade da instituição na formação

de funcionários que realizam actividades para o alcance dos objectivos organizacionais, aprimorando e desenvolvendo o perfil (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessário agora ou no futuro para a boa execução do trabalho. Isto é, a organização deve fazer um esforço no sentido de preparar os seus funcionários na sua performance profissional o que em última instância beneficia a própria organização. Neste âmbito, esclarece Robbins (2008) que a formação no sentido de desenvolvimento em bases continuadas de capacidade, habilidades e conhecimentos dos funcionários, é de responsabilidades da organização. Isto porque ajuda os seus funcionários a desenvolver autoconfiança e manter a empregabilidade por meio do aprendizado continuado. Para o feito a organização deve oferecer o apoio necessário na assistência financeira, custeando os cursos de funcionários), alocação de tempo necessário ao aprendizado. A organização deve ser generosa e conceder tempo livre remunerado aos funcionários para realizar seus cursos.

Em segundo lugar, diferentemente dos pressupostos de Taylor em que os funcionários, em termo da sua contribuição nas organizações, eram colocados no mesmo nível ou abaixo das máquinas e o capital, actualmente as pessoas são vistas em função

do seu talento e potencialidade e como um recurso vital para o desenvolvimento de qualquer organização. Neste âmbito, também a formação é da responsabilidade do funcionário, no sentido de que cada um deve administrar a sua carreira em como se fosse um pequeno negocio, pensando em si como funcionário autónomo. Robbins (2008) destaca que apenas o individuo é responsável pelo desenvolvimento da sua carreira. O sucesso na carreira de cada um depende da manutenção da flexibilidade e da constante actualização de seus conhecimentos e habilidades.

Para o efeito, o funcionário deve manter-se actualizado deve desenvolver habilidades e capacidades que estejam em grande demanda. Chiavenato (2003) acrescenta que o indivíduo deve desenvolver competências duráveis (CHA) e não se limitar apenas, em questões específicas de uma organização que não são transferíveis. Precisa de equilibrar competências específicas e generalistas no sentido de desenvolver competências generalistas que propiciem maior versatilidade para reagir a um ambiente de mudança, com vista a reduzir as limitações de mobilidades conferidas pelas especializações específicas.

## **2.2. A formação de funcionários**

O grande objectivo da formação é maximizar a eficácia e desenvolvimento organizacional gerando mais-valia para a organização. No entanto uma das grandes dificuldades é de encontrar formas de medir essa eficiência tendo em conta que os resultados frequentemente surgem a médio prazo, (Camara et 2013). A formação não só é factor de maior competitividade, mas de sobrevivência da organização que segundo. Camara et al (2013) consiste na preparação dos colaboradores para uma permanente renovação de modelos de acção. Só com a formação é possível melhorar as aptidões de reconhecimento interpessoal, de organização do próprio trabalho, respeitando as propriedades da equipa. Acrescenta o mesmo autor na página seguinte (Camara et 2013, p. 509) que, a formação é um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Em termos dos objectivos genéricos da formação, procura: desenvolver as capacidades profissionais do formando para que possa contribuir eficazmente nos objectivos da organização; desenvolver no formando comportamento e atitudes que lhes permitam ter maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua

actual função; proporcionar a aquisição de conhecimentos necessários ao desenvolvimento de carreira e; possibilitar ao formando o seu desenvolvimento como pessoa, (Camara et 2013 & McShane 2013).

De acordo com, Camara et al (2013, p. 515-512) a formação pode ser caracterizada de diversas formas, quanto à natureza (reactiva ou proactiva), quanto ao objectivo (orientada para o cargo, orientada para o desenvolvimento, orientada para a estratégia, orientada para a inibição e orientação para a motivação). Quanto a forma de operacionalizar (formação em sala, formação *on the job*, formação *outdoors*, formação online) e quanto ao sujeito (o individuo, o grupo e a organização).

Os resultados da formação bem-feita contribuem ao desenvolvimento organizacional, a titulo de exemplo, olhando para a formação de desenvolvimento pessoal, que é dirigido ao individuo em si com objectivo do seu bem-estar pessoal e social, e baseia-se no pressuposto de que quanto melhor desenvolvida for a pessoa, melhor é o profissional. (Camara et 2013). Esta formação fornece ao individuo técnicas para a otimização do seu potencial humano. Visa fornecer-lhe técnicas que possibilitam o autodesenvolvimento permanente, bem como o desenvolvimento de atitudes e

comportamentos que ajudem a sentir-se melhor na sua vida pessoal.

### **3. A tutela institucional de financiamento de bolsas de estudos em Moçambique**

O Instituto de Bolsas de Estudo, IP (IBE, IP), criado pelo Decreto n.º 33/2022, de 15 de Julho. Esta instituição realiza assistência estudantil, por meio de dois tipos de bolsas, a Bolsas Interna e a Bolsa Externa (no estrangeiro). E estas compreendem as modalidades de bolsa completa e parcial, dependendo do nível da cobertura dos encargos a elas inerentes. A Bolsa de Estudos Completa envolve o pagamento da taxa de inscrição, matrícula, propinas e subsídio de subsistência. A Bolsa de Estudo Parcial envolve o pagamento da taxa de inscrição, matrícula e propinas ou apenas o pagamento do subsídio de subsistência.

Bolsa especificamente concedida ao funcionário do Estado. Este tipo de bolsas é regulado pelo Decreto n.º 32/2023, de 8 de junho. No âmbito deste decreto, além de pagamento das despesas de formação ao funcionário são salvaguardados alguns direitos como: a) auferir 85% da remuneração mensal no caso de funcionário bolseiro a tempo parcial; b) auferir 75% da remuneração mensal no caso de funcionário bolseiro a tempo inteiro, seja no país ou no estrangeiro

e; c) auferir a totalidade de vencimento nos casos em que o período de formação do funcionário bolseiro for inferior ou igual a um ano.

### **3.1. A Bolsa de estudo como mecanismo de financiamento de formação de funcionários**

Investir em bolsas de estudo para funcionários pode ter um impacto significativo a médio e longo prazo, não apenas para os beneficiários, mas também para a organização como um todo. Significa que a organização passa a dispor de profissionais cada vez mais bem formados que podem contribuir para a inovação, aumento da produtividade e desenvolvimento organizacional. Paul Peterson, citado por Mello et al (2020), ao analisar como as bolsas de estudo podem ser implementadas de forma eficaz mostra que as bolsas de estudo não apenas financiam a educação, mas também desempenham um papel crucial na formação de pessoal qualificado, melhorando a equidade social, promovendo o desenvolvimento e contribuindo para o bem-estar geral.

Outrossim, para o desenvolvimento de competências profissionais, as bolsas de estudo podem ser direcionadas a áreas específicas estratégicas para o

desenvolvimento da organização. Ademais, as organizações podem patrocinar bolsas de estudos em troca de um compromisso de trabalho, garantindo assim a formação de profissionais alinhados às suas necessidades. Ajuda a ter profissionais qualificados em sectores que precisam de mão-de-obra especializada.

A formação de funcionário apesar de ser um investimento com retorno a médio e longo prazo, de forma imediata representa um custo que para a maioria das organizações sobrecarrega os escassos recursos organizacionais, tornando-se assim num grande desafio. Em Moçambique a formação financiada, sobretudo através de concessão de bolsa de estudos, obedece um procedimento burocrático com etapas e formalidades que devem ser seguidas para garantir a sua legalidade.

### **3.2. Impactos da formação do funcionário em Moçambique**

A formação do funcionário tem demonstrado diversos impactos positivos nas organizações moçambicanas (Manhiça et al 2024):

a) Contribuir para o aumento da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade;



b) Preparar quadros técnicos para o exercício de funções de direcção e chefia;

c) Melhorar, o desempenho profissional dos funcionários e agentes da Administração Pública;

d) Assegurar a qualificação para o ingresso e contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários;

e) Contribuir para a mobilidade entre as carreiras profissionais, através da elevação do nível académico;

É importante notar que a implementação efectiva do sistema de formação requer uma abordagem cuidadosa e participativa, com o envolvimento dos funcionários e a capacitação adequada dos planificadores ou gestores de RH. É necessário acompanhar os resultados e realizar ajustes para garantir que o sistema atenda às necessidades da administração pública no seu todo.

## **5. MATERIAIS E MÉTODOS**

Em termos de procedimentos metodológicos seguido na produção deste artigo, é necessário destacar que se trata de uma pesquisa aplicada desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa cujos os dados foram colhidos através da técnica bibliográfica, documental e entrevista. Neste

contexto, além do estudo da arte, foi feito um estudo empírico numa instituição de ensino superior pública na qual através de técnica de amostragem não probabilística intencional, foram entrevistados 5 funcionários recém-formados no âmbito de bolsas de estudo. Para complementar a entrevista semiestruturada, foi feita análise da legislação que norteia o processo de atribuição de bolsas de estudos, assim como os documentos processuais para a sua concessão.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, garantindo a confidencialidade dos participantes. Para a análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, categorizando as respostas em temas como formação, funcionário; bolsas de estudos e expectativas, o que permitiu compreender a forma como são equilibrados os interesses institucionais com os interesses individuais da definição das prioridades e necessidade de formação dos funcionários. A triangulação de fontes foi utilizada para comparar os dados das entrevistas com a literatura existente e relatórios institucionais, reforçando a consistência e validade dos resultados. A escolha da abordagem qualitativa foi justificada pela necessidade de explorar profundamente as experiências e percepções dos participantes, proporcionando uma compreensão detalhada sobre a eficácia dos

mecanismos de atribuição de bolsa de estudo na formação de funcionários em Moçambique.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando que esta pesquisa procura compreender a eficácia dos mecanismos de atribuição de bolsa de estudo na formação de funcionários em Moçambique, dos dados colhidos no âmbito da revisão da literatura assim como no estudo empírico feito numa instituição pública de ensino superior moçambicana, em que formação de funcionário é determinante para a eficácia organizacional, os resultados mostram que:

### Mecanismos de concessão da bolsa

Sobre os mecanismos de concessão da bolsa, os entrevistados convergem na ideia de que na instituição, as bolsas assim como a iniciativa de formação, incluindo a escolha dos respectivos cursos, tem sido por iniciativa e a pedido do funcionário. Neste sentido, subentende-se que poucas são as vezes em que a instituição programa e orienta funcionários para áreas específicas conforme a missão e visão institucional. A instituição participa na definição das áreas de formação através de aprovação/autorização dos pedidos de funcionário para a frequência de um

determinado curso ou na concessão da respectiva bolsa. Neste contexto os inqueridos afirmaram que:

“Quando pedi para continuar com os estudos submeti a carta e fui informado que devia escolher a instituição de ensino e o curso de acordo com as habilidades.”

“Quando solicitei a bolsa de estudo para a minha formação fui-me pedido alguns documentos que comprovassem a situação económica, histórico escolar, comprovantes de renda, cartas de recomendação e carta de motivação.”

“O outro participante afirmou que a instituição solicitou alguns documentos profissionais e académicas de modo a decidir melhor sobre a atribuição da bolsa de estudo e a área prioritária dos serviços.”

Nestes termos, deve-se perceber que a bolsa de estudo é um importante mecanismo de financiamento que visa apoiar a formação de pessoal, seja em nível técnico, superior ou pós-graduação. Esse tipo de financiamento pode ser fundamental para garantir o acesso à educação de qualidade, promover a equidade social e desenvolver habilidades essenciais para o mercado de trabalho.

**A forma como são acautelados/equilibrados os interesses da**

## **instituição com os individuais na definição da área de formação**

Outro aspecto explorado é a forma como são acautelados/equilibrados os interesses da instituição com os individuais na definição da área de formação. Neste quesito, os resultados mostram que os funcionários são os primeiros a escolher as áreas de formação e à instituição cabe a penas cancelá-la ou não. A instituição não possui um leque de áreas de formação/competências por desenvolver nos funcionários, apenas toma conhecimento dos cursos a ser seguido através de documentos, isto é na recepção dos pedidos submetidos pelos interessados em participar num programa de formação e procura sistematizá-las.

Neste disporão, as necessidades de treinamento eram definidas com base em consultas as chefias, procedimento este que adoptava como pressupostos as ideias - muitas vezes ironias - de que o chefe planifica em longo prazo e conhece bem as necessidades e possibilidades de qualificação.

## **Constrangimentos enfrentados no processo de atribuição da bolsa**

Em relação aos constrangimentos enfrentados no processo de atribuição da bolsa incluindo na sua execução, verifica-se falta de capacidade institucional na cobertura

das reais despesas de formação o que sobrecarrega o funcionário bolseiro; a falta do devido acompanhamento ao funcionário em formação o que faz com que os seus direitos não sejam salvaguardados e por vezes o salario é cancelado. Aliado a isso, observa-se demora na concessão da bolsa, no pagamento das respectivas despesas e falta de clareza de critérios usados em todo o processo de execução da bolsa.

“Os participantes deste estudo elencaram alguns constrangimentos tais como: a manutenção rigoroso que consiste nas exigências excessivas para a renovação da bolsa, como manter um desempenho académico muito alto, podem levar à perda da bolsa por parte de estudantes que enfrentam dificuldades temporárias. A falta de apoio ou ausência de acompanhamento e suporte para os beneficiários pode dificultar a manutenção do desempenho necessário para a renovação.”

“Os outros entendem que a ambiguidade nos critérios e a exclusão de candidatos podem ter sido constrangimentos marcantes visto que consideram ambiguidade nos critérios muitas vezes, os critérios para a concessão de bolsas não são claros, o que pode levar a confusões e desentendimentos entre os candidatos. Enquanto que a exclusão de candidatos: critérios muito restritivos podem excluir candidatos que, embora não

atendam a todos os requisitos, ainda assim necessitam de apoio financeiro.”

### **Mecanismos de aproveitamento/aplicação dos conhecimentos desenvolvidos no âmbito da formação**

“Deste que conclui o nível ou a formação como bolseiro continuo a fazer as mesmas actividades que fazia antes de ingressar na formação mas tenho a esperança de que aguardo a oportunidade para desenvolver os conhecimentos adquiridos para o crescimento da instituição. Os conhecimentos adquiridos durante a formação podem ser aplicados directamente nas actividades profissionais, melhorando a eficiência e a qualidade do trabalho.”

“Quando terminei a formação, o sector de Recursos Humanos da instituição pediu o meu certificado para promover ao cargo de direcção e chefia numa área que não faz parte da minha formação, facto que as vezes não tem trazido ganhos significativos na área que de trabalho e da formação ....”

“Não vejo benefício e nem a aplicabilidade dos conhecimentos que adquiri na formação porque encontro barreiras no meu posto de trabalho....as vezes sou visto como ameaça quando aplico (participando na gestão de conflitos organizacionais bem como na desburocratização do sistema) os saberes adquiridos na academia.”

Sobre os mecanismos de aproveitamento/aplicação dos conhecimentos desenvolvidos no âmbito da formação, constatou-se que os funcionários com novas formações têm sido integrados em actividades novas e desafiantes que requerem novos conhecimentos. As áreas de formação contemplam novas abordagens e transversais, como tecnologia, gestão de conflitos o que tem sido importante na realização de diversas actividades. No entanto, não existe mecanismos claros para a verificação da aplicação de novos conhecimentos, fora do envolvimento do formando em novas actividades incluindo a participação em vários debates dos quais avança com certas soluções.

Essas aplicações não apenas ajudam a consolidar o aprendizado, mas também contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo, promovendo um impacto positivo nas organizações e na sociedade como um todo.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa demonstrou que a Eficácia dos mecanismos de atribuição de bolsa de estudo na formação de funcionários em Moçambique, com ênfase no equilíbrio entre os interesses organizacionais com individuais, fica claro que através da

formação são preparados os funcionários para uma permanente renovação de modelos de acção e melhor resposta em termos de trabalho às exigências do ambiente. Este processo é dicotómico, no sentido de que por um lado estão interesses organizacionais e doutro lado estão os interesses individuais, havendo assim necessidade de os equilibrar para o sucesso da organização no seu todo.

Para a formação de um funcionário há custos associados que na maioria das vezes estão aquém das capacidades os mesmos ou dos interesses do funcionário o autofinanciamento por acreditar que os resultados serão benéficos para a organização. Neste âmbito em Moçambique existe o Instituto de Bolsas de Estudo, IP (IBE, IP), instituição responsável em conceder bolsas, para os elegíveis sejam funcionários ou não, para diferentes níveis e curso de formação seja a nível nacional ou no estrangeiro. No entanto, para funcionários, existe o Decreto n.º 32/2023, de 8 de Junho, que regula bolsas específicas para este grupo.

Em termos gerais ficou evidente há falta de um plano de formação com orientação clara sobre áreas prioritárias de formação a ser seguidas pelos funcionários, assim como os mecanismos de monitoramento da eficácia dos resultados das formações obtidas. Neste âmbito sugere-se

que seja elaborado o respectivo plano de formação e que de faça o devido acompanhamento de modo que sejam salvaguardados os direitos do funcionário, assim como se crie mecanismos de aproveitamento de competências desenvolvidas durante a formação, de modo a ficar claro que a formação obtida, não foi um custo, mas sim um investimento. E o desenvolvimento de mais pesquisas sobre esta temática se mostram necessário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camara, P. B. (2013). Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 6ª ed. Actualizada. D. Queixote, Portugal.
- Chiaventato, I. (2003). Introdução à Teoria Geral de Administração. 7 ed. Ver. E actual. Elsevier. Rio de Janeiro.
- file:///C:/Users/User/Desktop/ANEXOS/Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20e%20atu%C3%A7%C3%A3o%20de%20gestores%20p%C3%ABlicos.pdf
- Decreto n.º 32/2023, de 8 de Junho que Regula o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. Maputo.

- Decreto n.º 33/2022, de 15 de Julho que cria o Instituto de Bolsas de Estudo, IP (IBE, IP).
- Fontgalland, I.L (2022). Teoria do capital humano [livro eletrônico]: fatos e realidades sobre a educação no novo milênio. Campina Grande : Editora Amplla.
- <https://www.scielo.br/j/ecos/a/gtvwjhhpkWBtPqnYzV4fmPN/?format=pdf&lang=pt>
- <https://www.scielo.br/j/ram/a/SV49fJYzRZgrFmMZZc8m3bM/?format=pdf&lang=pt>
- Janse, B. (2020). Daniel Pink Motivation Theory . Recuperado [inserir data] de Toolshero:
- <https://www.toolshero.com/psychology/daniel-pink-motivation-theory/>
- Manhiça, M.J; Chadreque, J.L.S; Siteo, S.A. (2024). Percepções dos Funcionários Públicos Moçambicanos sobre a contribuição da formação na melhoria do seu desempenho: caso distrito de Magude, província de Maputo. II Simpósio Internacional Multidisciplinar das Humanidades Brasil/ Moçambique. Brasil
- Avaliação de Desempenho na Função Pública Moçambicana- Factor Motivacional. Bantus Publicações. Maputo
- Maia, A, G; Pires, P.S. (2011). Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 3, Edição Especial. São Paulo
- McShane, S. L (2013): Comportamento organizacional. Mc Graw Hill, São Paulo.
- Mello, J. Ribeiro, V. M. Lotta, G. Bonamino, A. V. Carvalho, C. P.de. VI. (2020). IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E ATUAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS. Experiências recentes das políticas de redução das desigualdades. Brasília: Ipe
- Oliveira, F. A. (2021). Piketty e as desigualdades no capitalismo: colocando alguns pingos nos is na análise de “O capital no século XXI”.
- Oliveira, W. F. (2020). A EDUCAÇÃO EM HUMANIDADES NO CONTEXTO DA TEORIA DAS CAPACIDADES SEGUNDO MARTHA NUSSBAUM. file:///C:/Users/User/Downloads/rafael,+12\_WesleyFelipeOliveira.pdf
- Robbins, S,P (2008). Fundamentos do Comportamento Organizacional, 8ª ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo.

