e-Acadêmica, v. 7, n. 2, e0272705, 2026
(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v7i2.705

Políticas de benefícios assistenciais e de desenvolvimento profissional e a integração dos colaboradores do sector mineiro: Estudo de caso da Kenmare Moma, Nampula Moçambique (2020–2025)

Welfare benefit and professional development policies and the integration of employees in the mining sector: A case study of Kenmare Moma, Nampula, Mozambique (2020–2025)

Recebido: 31/07/2026 | Aceito: 07/08/2026 | Publicado: 08/08/2026

Vanessa Deolinda Dama da Silva Cossa
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique
E-mail: vanessasilva3322@gmail.com
Ana Maria de Castro Sambo
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique
E-mail: asambo@ucm.ac.mz

Resumo
O objectivo geral do presente estudo é compreender a contribuição percebida dos benefícios assistenciais e de desenvolvimento profissional para a integração dos colaboradores da Kenmare Moma. Adoptou-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, estruturada como estudo de caso. A informação foi recolhida por meio de pesquisa bibliográfica e documental e de entrevistas semiestruturadas realizadas com dez colaboradores seleccionados por critérios intencionais e de conveniência. Os depoimentos foram tratados mediante análise de conteúdo categorial; as frequências apresentadas têm função exclusivamente descritiva e indicam a saliência dos temas no conjunto das entrevistas. Os resultados mostram que a assistência médica e medicamentosa é o benefício assistencial mais conhecido e valorizado, enquanto a capacitação e a formação se destacam entre os benefícios profissionais. Apesar dessa valorização, oito participantes declararam satisfação apenas parcial. Foram identificadas lacunas na comunicação interna, desconhecimento de benefícios de protecção social de longo prazo, percepção de desigualdade no acesso à formação e incerteza quanto aos critérios de progressão na carreira. Seis entrevistados manifestaram intenção de permanecer na organização e quatro mostraram-se indecisos. Conclui-se que a mera existência formal dos benefícios não assegura integração: a sua eficácia depende da clareza da comunicação, da equidade de acesso, da qualidade da implementação e da capacidade de responder às necessidades dos trabalhadores. Recomenda-se o reforço da comunicação interna, a definição de critérios transparentes e a monitoria periódica da satisfação e da equidade.
Palavras-chave: Benefícios assistenciais; Desenvolvimento profissional; Integração organizacional; Satisfação no trabalho; Intenção de permanência; Sector mineiro.

Abstract
The main objective of this study is to understand employees perceived contribution of welfare and professional development benefits to organisational integration at Kenmare Moma between 2020 and 2025. A qualitative, descriptive and exploratory case-study design was adopted. Data were collected through bibliographic and documentary research and semi-structured interviews with ten employees selected purposively and by convenience. Interview data were examined through categorical content analysis; the reported frequencies are descriptive only and indicate the salience of themes across the interviews. Medical and pharmaceutical assistance emerged as the best-known and most valued welfare benefit, while capacity-building and training were the most frequently recognised professional development benefits. Nevertheless, eight participants reported only partial satisfaction. The analysis identified weaknesses in internal communication, limited awareness of long-term social-protection benefits, perceived inequality in access to training, and uncertainty regarding career-progression criteria. Six participants intended to remain in the organisation, whereas four were undecided. The findings indicate that the formal existence of benefits does not, by itself, ensure organisational integration. Effectiveness depends on clear communication, equitable access, implementation quality, and responsiveness to employees' needs. The study recommends stronger internal communication, transparent eligibility and progression criteria, and periodic monitoring of satisfaction and equity.
Keywords: Welfare benefits; Professional development; Organizational integration; Job satisfaction; Intention to stay; Mining sector.

(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v7i2.705

1. Introdução

A gestão de pessoas deixou de se limitar ao pagamento do salário e à administração de contratos. Em organizações que dependem de competências técnicas especializadas, a proposta de valor ao trabalhador inclui também protecção social, saúde, aprendizagem, perspectivas de carreira, reconhecimento e condições que favoreçam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Estes elementos integram a remuneração total e podem influenciar a forma como o colaborador interpreta o compromisso da organização com o seu bem-estar e desenvolvimento.

No sector mineiro, esta discussão assume particular relevância. As operações realizam-se frequentemente em zonas afastadas dos principais centros urbanos, exigem competências técnicas específicas e expõem trabalhadores e famílias a desafios relacionados com mobilidade, saúde, segurança e continuidade profissional. Neste contexto, benefícios assistenciais e oportunidades de desenvolvimento podem funcionar como mecanismos de protecção, valorização e permanência. Todavia, os efeitos esperados não decorrem automaticamente da criação formal de um pacote de benefícios. O conhecimento das regras, a qualidade do serviço, a justiça percebida e a transparência dos critérios de acesso condicionam a experiência dos trabalhadores.

O presente artigo centra-se na Kenmare Moma, empresa que opera a Mina de Minerais de Titânio de Moma, na província de Nampula. A organização disponibiliza benefícios assistenciais entre os quais assistência médica e medicamentosa, seguro de vida e acidentes, fundo de pensões e apoios relacionados com maternidade e paternidade e benefícios de desenvolvimento profissional, como formação, capacitação, apoio à educação e oportunidades de progressão. O período de 2020 a 2025 delimita as políticas e experiências consideradas pelos participantes.

A inquietação que orientou o estudo decorre de uma aparente contradição: embora a empresa disponha de diferentes benefícios, nem todos são conhecidos, compreendidos ou avaliados da mesma forma. Assim, mais do que confirmar a existência das políticas, importa compreender como elas são vividas pelos colaboradores e de que maneira contribuem, na sua percepção, para o sentimento de pertença, a satisfação e a intenção de permanecer na organização.

2. Metodologia

A investigação adoptou uma abordagem quantitativa, em às quantidades apresentadas nos Gráficos e na quantidade de participantes bem como na quantidade relacionada aos níveis de satisfação e, qualitativa em relação à interpretação dos resultados (Risemberg et al., 2026a; Pereira et al., 2018), num estudo de carácter descritivo e exploratório e de pesquisa social (envolvendo grupos de pessoas por meio de entrevistas e questionários), que foi estruturada como um estudo de caso (Risemberg et al., 2026b; Yin, 2018) e, que foi feito na parte quantitativa com uso de estatística descritiva simples com Gráficos de colunas, Classes de dados e valores de frequência absoluta em quantidade (Shitsuka et al., 2014a, 2014b).

O estudo de caso permitiu examinar o fenómeno no seu contexto organizacional, articulando informação documental e depoimentos. Esta estratégia é adequada quando as fronteiras entre a política formal e a experiência quotidiana não são inteiramente separáveis e quando se pretende produzir uma compreensão contextualizada, e não uma generalização estatística (Yin, 2018).

O estudo foi realizado na Kenmare Moma Mining (Mauritius) Limited e na Kenmare Moma Processing (Mauritius), designadas no artigo por Kenmare Moma. A operação localiza-se no distrito de Moma, província de Nampula, e dedica-se à extracção e ao processamento de minerais de areias pesadas. Segundo a documentação institucional consultada, a população organizacional no período analisado era de aproximadamente 1 500 colaboradores distribuídos por áreas administrativas e operacionais.

Participaram dez colaboradores, seleccionados por amostragem não probabilística intencional e de conveniência. Foram considerados a disponibilidade, a experiência na organização e a possibilidade de incluir diferentes áreas, funções e

(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v7i2.705

tempos de serviço. A amostra não é estatisticamente representativa; a sua utilidade reside na diversidade das perspectivas recolhidas.

3. Resultados e Discussão

Nas linhas seguintes, a Tabela 1 apresenta a caracterização dos participantes da pesquisa.

Quadro 1 - Caracterização dos participantes.

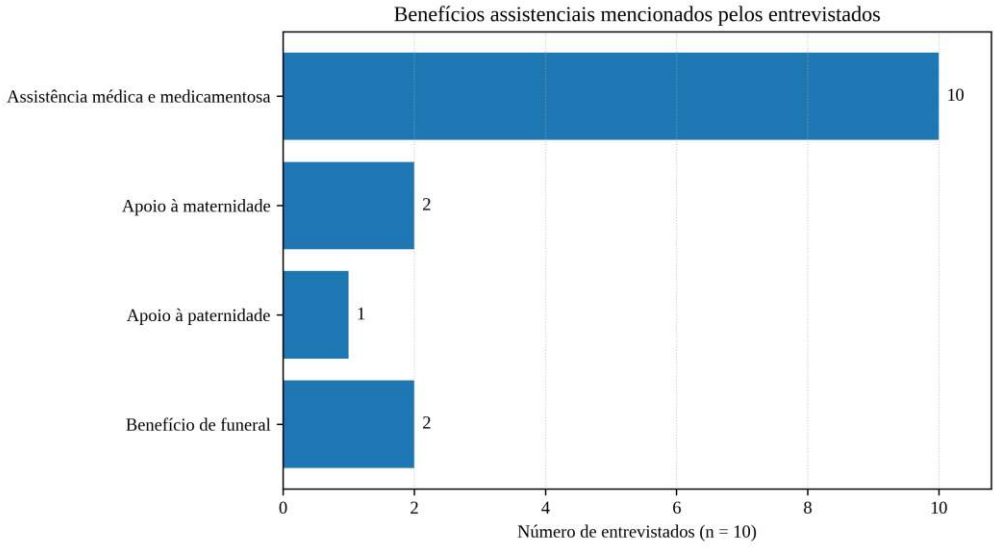
Código	Sexo	Idade	Escolaridade	Área	Função	Antiguidade
E1	Masculino	53	Superior	Administração	Director de Recursos Humanos	15 anos
E2	Masculino	35	Superior	Administração	Comprador	14 anos
E3	Masculino	45	Superior	Administração	Técnico	14 anos
E4	Masculino	32	Superior	Administração	Superintendente	9 anos
E5	Masculino	27	Superior	Operações	Técnico	3 anos
E6	Feminino	28	Médio	Operações	Electricista	6 anos
E7	Masculino	32	Superior	Operações	Supervisor	5 anos
E8	Masculino	33	Superior	Operações	Especialista	10 anos
E9	Masculino	42	Médio	Operações	Operador	19 anos
E10	Feminino	28	Médio	Operações	Assistente	4 anos

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Benefícios Assistenciais

A seguir no Gráfico 1, pode-se observar os benefícios conforme o número de entrevistados.

Grafico 1 - Benefícios assistenciais mencionados pelos entrevistados.



Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v7i2.705

A assistência médica e medicamentosa foi mencionada pelos dez entrevistados, constituindo o benefício assistencial mais conhecido e valorizado. A centralidade deste benefício relaciona-se com a sua utilidade imediata e com a importância da saúde numa operação geograficamente afastada dos principais centros urbanos. Os apoios à maternidade e ao funeral foram referidos por dois participantes cada, enquanto o apoio à paternidade foi mencionado por apenas um.

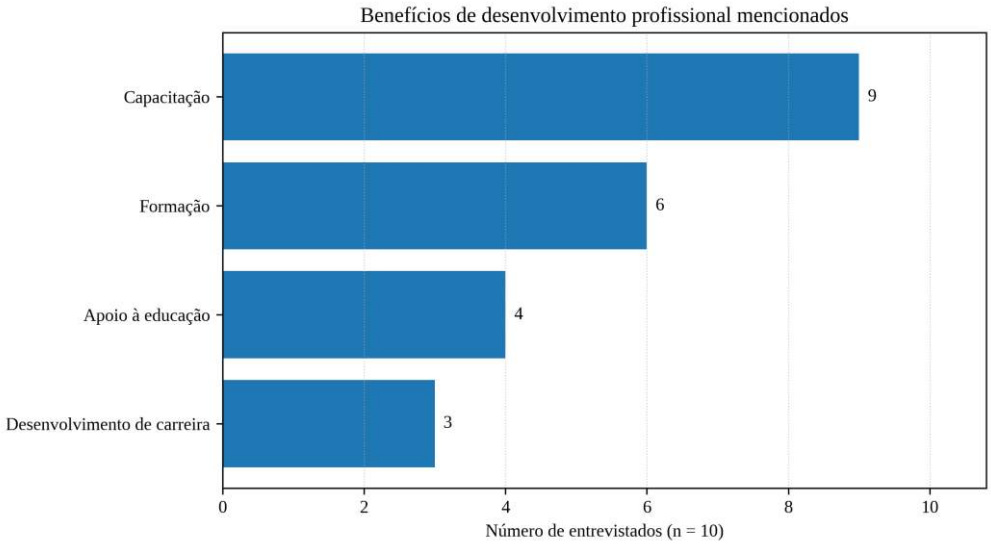
Apesar da elevada notoriedade da assistência médica, a avaliação não foi inteiramente positiva. Os participantes referiram limitações na abrangência dos serviços, necessidade de maior flexibilidade no atendimento e expectativa de redução da comparticipação individual nos custos. Algumas colaboradoras também relataram dificuldades administrativas no acesso ao subsídio de maternidade processado no âmbito da segurança social. Em relação à paternidade, surgiu a expectativa de um período de licença mais alargado.

Estes resultados revelam duas dimensões distintas. A primeira é a valorização do benefício: os trabalhadores reconhecem a sua importância. A segunda é a experiência de utilização: procedimentos, cobertura e qualidade podem limitar o valor percebido. Assim, a satisfação depende menos do nome do benefício e mais da resposta concreta obtida quando ele é necessário.

Benefícios de Desenvolvimento Profissional

A seguir, no Gráfico 2 pode-se verificar os benefícios de desenvolvimento mencionados pelos entrevistados.

Gráfico 2 - Benefícios de desenvolvimento profissional mencionados pelos entrevistados.



Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Entre os benefícios profissionais, a capacitação foi mencionada por nove entrevistados e a formação por seis. O apoio à educação foi referido por quatro participantes e o desenvolvimento de carreira por três. A maior frequência da capacitação sugere que actividades de aprendizagem de curta duração ou ligadas às necessidades operacionais são mais visíveis do que percursos estruturados de carreira.

Os participantes associaram formação e capacitação ao aumento de competências, à possibilidade de assumir novas responsabilidades e à valorização profissional. Contudo, vários relatos indicaram que as oportunidades nem sempre são

(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v7i2.705

percebidas como equitativas. Foram solicitados critérios mais claros de selecção, maior oferta de formação presencial, oportunidades de exposição internacional e uma ligação mais explícita entre aprendizagem, avaliação de desempenho e progressão.

Surgiu também a percepção, por parte de alguns entrevistados, de maior valorização de trabalhadores estrangeiros em comparação com trabalhadores nacionais. Este resultado deve ser interpretado como percepção e não como facto institucional comprovado. Ainda assim, é relevante porque a percepção de desigualdade pode afectar confiança, motivação e sentimento de pertença, mesmo quando as diferenças decorrem de contratos, qualificações ou funções distintas que não foram suficientemente explicadas.

Conhecimento dos Benefícios

O Quadro 2 sintetiza o número de participantes que reconheceram cada benefício. O padrão é desigual: benefícios de utilização imediata ou frequente apresentam maior notoriedade, enquanto instrumentos de protecção de longo prazo são pouco conhecidos.

Quadro 2 - Conhecimento declarado sobre os benefícios.

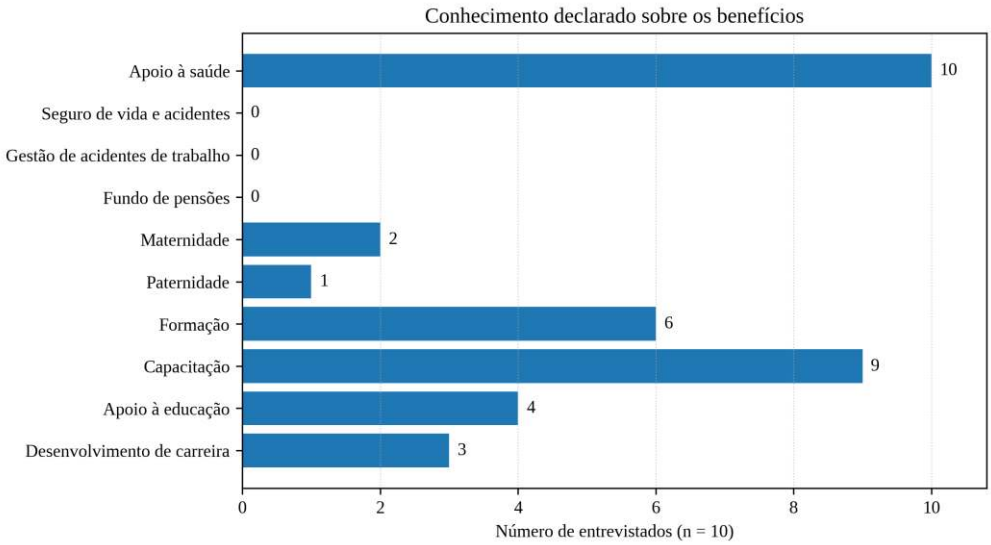
Categoria	Benefício	Participantes que mencionaram (n)
Assistenciais	Apoio à saúde	10
Assistenciais	Seguro de vida e acidentes	0
Assistenciais	Gestão de acidentes de trabalho	0
Assistenciais	Fundo de pensões	0
Assistenciais	Maternidade	2
Assistenciais	Paternidade	1
Profissionais	Formação	6
Profissionais	Capacitação	9
Profissionais	Apoio à educação	4
Profissionais	Desenvolvimento de carreira	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

A seguir o Gráfico 3 apresenta a frequência do conhecimento sobre os benefícios.

(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v7i2.705

Gráfico 3 - Frequência de conhecimento declarado sobre os benefícios.



Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Nenhum participante mencionou espontaneamente o seguro de vida e acidentes, a gestão de acidentes de trabalho ou o fundo de pensões. A ausência de menções não demonstra que os benefícios não existam ou que nenhum trabalhador os conheça; indica apenas que, no conjunto das entrevistas, eles não foram reconhecidos. O resultado aponta para uma lacuna de comunicação, sobretudo porque estes instrumentos se tornam relevantes em momentos críticos e exigem conhecimento prévio sobre cobertura, beneficiários e procedimentos.

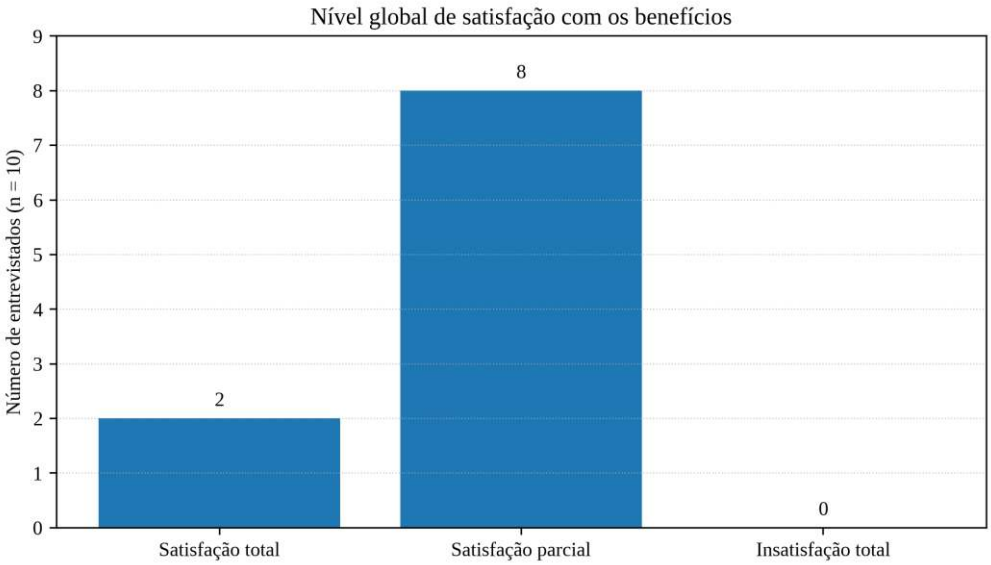
A comunicação dos benefícios não deve limitar-se ao momento da contratação. Mudanças na composição familiar, idade, função e trajectória profissional alteram as necessidades dos colaboradores. Sessões periódicas, guias resumidos, canais digitais e atendimento individual podem aumentar a compreensão e permitir que o investimento realizado pela organização se converta em valor percebido.

Satisfação com os Benefícios

No Gráfico 4 verifica-se o nível de satisfação em relação aos benefícios.

(CC BY 4.0) | ISSN 2675-8539 | DOI: http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v7i2.705

Gráfico 4 - Nível global de satisfação com os benefícios assistenciais e profissionais.



Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Dois entrevistados declararam satisfação total e oito satisfação parcial; nenhum se posicionou como totalmente insatisfeito. A predominância da satisfação parcial é significativa porque revela reconhecimento dos benefícios, mas também expectativas não atendidas. Os participantes não rejeitam a política; solicitam melhoria na cobertura de saúde, maior previsibilidade, acesso mais equitativo à formação e transparência nos critérios de carreira.

A satisfação parcial pode ser entendida como uma zona de oportunidade e de risco. Por um lado, existe uma base positiva sobre a qual a empresa pode construir. Por outro, a repetição de dificuldades sem resposta pode transformar expectativas de melhoria em desconfiança. A gestão deve, portanto, acompanhar não apenas índices globais, mas também as causas específicas de satisfação e insatisfação por categoria de benefício.

Intenção de Permanência

O Gráfico 5 apresenta a intenção de permanência dos participantes.

Gráfico 5 - Intenção de permanência declarada pelos participantes.



Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Seis participantes manifestaram intenção de permanecer na organização e quatro declararam-se indecisos. Nenhum indicou intenção explícita de sair. As razões para permanecer foram associadas à estabilidade, às oportunidades de aprendizagem e ao valor global dos benefícios. A indecisão foi ligada sobretudo às limitações percebidas no plano de saúde, à incerteza de progressão e à desigualdade no acesso a oportunidades.

Os resultados sugerem uma relação entre a qualidade percebida dos benefícios e a intenção de permanência, mas não permitem afirmar causalidade. A decisão de ficar ou sair depende também de salário, liderança, condições de trabalho, alternativas de emprego, responsabilidades familiares e expectativas individuais. Por isso, a intenção de permanência foi utilizada como indicador complementar da integração e não como medida única.

Síntese integrada dos resultados

No Quadro 3, observa-se a síntese dos resultados de gestão.

Quadro 3 - Síntese dos principais resultados e implicações de gestão.

Dimensão	Ponto forte identificado	Lacuna principal	Implicação de gestão
Assistência médica	Elevada notoriedade e valorização	Cobertura e flexibilidade percebidas como insuficientes	Rever cobertura, rede e procedimentos
Protecção social de longo prazo	Existência indicada nos documentos	Baixo conhecimento sobre seguro e pensões	Comunicação periódica e individualizada
Formação e capacitação	Reconhecidas como oportunidades de crescimento	Acesso percebido como desigual	Critérios, plano anual e registo de participação
Carreira	Interesse em progredir	Critérios e percursos pouco claros	Mapas de carreira e feedback estruturado
Integração e permanência	Maioria pretende permanecer	Quatro participantes indecisos	Monitoria e diálogo por segmentos

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Os resultados confirmam que os benefícios podem actuar como recursos de integração quando respondem a necessidades relevantes e são percebidos como sinais de apoio organizacional. A assistência médica destacou-se porque oferece protecção concreta num domínio sensível. Este achado é compatível com a literatura sobre benefícios complementares e satisfação (Artz, 2010) e com a teoria do suporte organizacional percebido, segundo a qual práticas que demonstram cuidado podem fortalecer a ligação afectiva do trabalhador à organização (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Contudo, o valor simbólico do benefício é condicionado pela qualidade da implementação. Quando os trabalhadores relatam cobertura insuficiente ou procedimentos pouco flexíveis, a política deixa de ser interpretada apenas como apoio e passa a ser avaliada também em termos de promessa não cumprida. Isto explica a coexistência de elevada valorização e satisfação apenas parcial: os participantes reconhecem o benefício, mas comparam a sua experiência com expectativas de acesso e protecção mais amplas.

No desenvolvimento profissional, a capacitação e a formação foram associadas a crescimento e permanência, em linha com Grund e Titz (2022) e Hosen et al. (2024). Porém, a percepção de acesso desigual reduz o potencial de compromisso. A formação produz efeitos mais positivos quando é vista como oportunidade legítima, relevante e ligada a perspectivas futuras. Se os critérios não são conhecidos, a mesma prática pode reforçar sentimentos de exclusão. Por esta razão, a equidade processual é tão importante quanto o número de cursos oferecidos.

O reduzido conhecimento sobre seguro de vida, acidentes de trabalho e fundo de pensões evidencia que uma política pode existir sem se transformar em recurso psicológico para o trabalhador. Benefícios desconhecidos não contribuem plenamente para a satisfação, não orientam decisões familiares e não reforçam a percepção de suporte. A comunicação deve ser tratada como parte da implementação: precisa de ser repetida, simples, acessível e adaptada aos diferentes perfis de escolaridade e função.

A percepção de maior valorização de trabalhadores estrangeiros merece atenção particular. O estudo não dispõe de dados contratuais ou salariais que permitam verificar a existência de tratamento desigual. Ainda assim, a percepção tem efeitos organizacionais reais, porque influencia confiança, cooperação e pertença. Uma resposta adequada não consiste apenas em negar a percepção, mas em explicar critérios, auditar padrões de acesso, ouvir os grupos envolvidos e corrigir eventuais assimetrias não justificadas.

A intenção de permanência declarada por seis participantes sugere que os benefícios integram uma combinação de factores que favorece a continuidade. Todavia, os quatro indecisos demonstram que a retenção não deve ser presumida. Arasanmi e Krishna (2019) sublinham a importância do suporte e do compromisso para a retenção; os presentes resultados acrescentam que, no caso analisado, a comunicação e a equidade constituem mecanismos concretos através dos quais esse suporte é avaliado.

Em síntese, os benefícios contribuem para a integração por quatro vias: reduzem riscos pessoais e familiares; ampliam competências; comunicam reconhecimento; e criam expectativas de futuro na organização. As mesmas políticas podem perder eficácia quando são pouco conhecidas, difíceis de utilizar ou percebidas como desiguais. A questão central não é apenas quanto a empresa oferece, mas como o trabalhador compreende, acede e avalia o que é oferecido.

4. Conclusão

O estudo procurou compreender de que forma os benefícios assistenciais e de desenvolvimento profissional contribuem para a integração dos colaboradores da Kenmare Moma. A análise indica que a assistência médica e medicamentosa, a capacitação e a formação são os benefícios com maior visibilidade e valor percebido. Estes recursos favorecem bem-estar, aprendizagem, reconhecimento e intenção de permanência.

A contribuição, contudo, é limitada por três problemas principais: comunicação insuficiente sobre o conjunto das políticas; acesso percebido como desigual a oportunidades de desenvolvimento; e distância entre as expectativas dos trabalhadores e a experiência concreta de utilização, sobretudo na assistência médica e na progressão de carreira. A conclusão central é que a existência formal de benefícios é necessária, mas não suficiente. A integração depende da qualidade, clareza, equidade e confiança que acompanham a implementação.

Referências

Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). *Employer branding: Perceived organisational support and employee retention—The mediating role of organisational commitment*. Industrial and Commercial Training, 51(3), 174–183. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086

Artz, B. (2010). *Fringe benefits and job satisfaction*. International Journal of Manpower, 31(6), 626–644. https://doi.org/10.1108/01437721011073346

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design:* Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.ª ed.). Atlas.

Grund, C., & Titz, K. (2022). *Affective commitment through further training*: The roles of firm provision and employee participation. Review of Managerial Science, 16, 1195–1226. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00460-1

Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. Heliyon, 10(1), e23903. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903

Kenmare Resources plc. (2026). Annual report and accounts 2025. Kenmare Resources plc.

Moçambique. (2023). Lei n.º 13/2023, de 25 de Agosto: Lei do Trabalho. Boletim da República, I Série.

Pereira, A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [Free ebook]. Santa Maria. Editora da UFSM.

Risemberg, R. I. C., Wakin, M., & Shitsuka, R. (2026a). Qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa: Como identificar de modo rápido a abordagem de um artigo científico? *E-Acadêmica*, *7*(2), e0172702. https://doi.org/10.52076/eacad-v7i2.702

Risemberg, R. I. C. et al. (2026b). A importância da metodologia científica no desenvolvimento de artigos científicos. *E-Acadêmica*, *7*(1), e0171675. https://eacademica.org/eacademica/article/view/675.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Shitsuka, R. et al. (2014a). *Matemática fundamental para tecnologia*. (2.ed). Editora Érica. ISBN: 978-8536502359.

Shitsuka, C. et al. (2014b). *Matemática aplicada*. Editora Érica. ISBN: 978-8536507613.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE.