

**13 - 03 | 2026**

TRANSIT CHALLENGES IN MOZAMBIQUE IN THE CONTEXT OF TRADE FACILITATION. PRACTICAL SOLUTIONS

Desafios do trânsito em Moçambique no contexto da facilitação do comércio.**Soluções práticas****Desafíos del tránsito en Mozambique en el contexto de la facilitación del comercio. Soluciones prácticas****Herculano Cintura**¹Mestre cintura.herculano1@gmail.com**Autor para correspondência:** cintura.herculano1@gmail.com*Data de recepção:* 28-02-2026*Data de aceitação:* 01-03-2026*Data da Publicação:* 13-03-2026

Como citar este Artigo: Cintura, H. (2026). *Transit Challenges in Mozambique in the context of Trade Facilitation. Practical solutions*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(11), pp. 106-110. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/15>.

ABSTRACT

This reflection examines the main transit challenges affecting Mozambique in the context of implementing trade facilitation measures and proposes practical solutions to overcome these obstacles. Coordination has been identified as the key factor in addressing transit obstacles.

Keywords: Coordination, Customs, Transit, and Trade Facilitation

RESUMO

Esta reflexão visa discutir os principais desafios de trânsito que afetam Moçambique no âmbito da implementação de medidas de facilitação do comércio e propor soluções práticas para ajudar a ultrapassar estes obstáculos. A coordenação foi identificada como o factor-chave para lidar com os obstáculos ao trânsito.

Palavras-chave: Coordenação, Alfândega, Trânsito e Facilitação do Comércio

RESUMEN

Esta reflexión tiene como objetivo analizar los principales desafíos del tránsito que afectan a Mozambique en el contexto de la implementación de medidas de facilitación del comercio y proponer soluciones prácticas para superarlos. La coordinación se ha identificado como el factor clave para abordar las dificultades del tránsito.

Palabras clave: Coordinación, Aduanas, Tránsito y Facilitación del Comercio

1. INTRODUCTION

Mozambique is strategically located along the southeast coast of the African continent, serving as a key gateway for regional transit corridors, linked to the ports of Nacala, Beira and Maputo. These corridors comprise roads, railways, ports and airports. Countries such as Eswatini, Malawi, Zambia, Zimbabwe, Democratic Republic of Congo, Botswana and some regions in South Africa rely on these ports to access international markets,

hence, transit is a cornerstone of their economies.

These transit corridors are important for Mozambique's economy, as they stimulate activities in the logistics, transport and infrastructure sector. They create jobs, especially in border areas and port cities, and contribute significantly to the national economy and regional integration within the Southern Africa Development Community (SADC).

2. LITERATURE REVIEW

Existing literature on trade facilitation underscores the role of efficient transit systems in boosting regional integration and international market access, particularly for landlocked and developing countries.

The World Trade Organization (WTO), through the Trade Facilitation Agreement (TFA), emphasizes the importance of transit, particularly for countries whose economies depend on access to global transport networks. According to the GATT 1994, Article V freedom of transit is secured, including prohibition of discriminatory practices (WTO, 1994). Similarly, the World Customs Organization (WCO) underlines the importance of standardized transit procedures and risk management systems, which are important to maintaining customs control while facilitating movement of goods and people (WCO, 2017).

According to studies by the SADC Secretariat (2022), challenges such as inadequate infrastructure, reduced institutional coordination, and inconsistent regional agreement's implementation continue to

hinder effective transit governance in the SADC region.

DEFINITION OF TRANSIT

There is no single definition of transit. The concept of transit has evolved over time based on country's specific needs and the solutions implemented to address them. Article V of the GATT 1994 (GATT, 1994), define transit as a part of a journey that starts and ends outside the territory of the transit country, involving at least three countries (GATT, 1994). According to UNCTAD (2008) transit consists of linking trade and transport facilitation, to move goods from one customs territory to another under customs control, with suspension of duties and taxes.

Annex E of The WCO Revised Kyoto Convention (RKC), and article 11, of the Trade Facilitation Agreement (TFA), establishes the legal framework of transit, and prohibits the imposition of any customs duties for goods in transit. The WCO Transit Guideline (2017), states that a Customs transit operation is the movement of goods from an office of departure to an office of destination, with suspension of payment of duties and taxes, under customs control.

All the definitions of transit converge in emphasizing the movement of goods through a customs territory, under customs control, with a suspension of customs duties and taxes.

3. DESCRIPTION OF TRANSIT IN MOZAMBIQUE

Government of Mozambique has approved Ministerial Diploma No. 116/2013 of August 8th, which defines transit as the customs regime that allows goods originating from overseas to circulate within the national



customs territory, to another foreign country, free from the payment of duties and other charges, under customs control, provided that a transit guarantee is presented (Government of Mozambique, 2013).

Under article 16 of the Diploma, goods in transit are subject to customs control, and must present a guarantee to the authorities, while remaining exempt from the payment of customs duties and other charges (Government of Mozambique, 2013).

In order to reduce congestions at entry points, Mozambique has implemented Customs transit through a Warehouse, regulated by Ministerial Diploma No. 12/2002 of January 30th (Government of Mozambique, 2002). This process allows for the temporary storage of goods subject to customs duties, in duly authorized facilities, suspending the payments of those duties.

Mozambique has designated a national transit coordinator¹, as required by article 11.17 of the TFA; pending official notification to the WTO.

Moreover, the country is making progress in digitalization of processes, including implementation of Single Window, paperless processing, online pre-clearance, acceptance of copies of transit documents, simplified customs laws and procedures, electronic cargo tracking which prevent truck diversions, electronic payments, and is implementing WCO recommended tools, such as Coordinated Border Management (CBM) in process of implementation, One Stop Border Post (OSBPs) implemented with

Malawi and, Globally Networked Customs (GNC) in negotiations with neighbouring countries for real time customs data exchange.

Mozambique has also established the National Trade Facilitation Committee (NTFC), to oversee TFA implementation, as mandated by the TFA.

4. TRANSIT CHALLENGES IN MOZAMBIQUE

Data from Mozambique's Ministry of Economy² estimates that in terms of transit, during the year 2024, more than 2,000 trucks use Maputo corridor and more than 1,800 trucks use Beira corridor daily. In Ressano Garcia border for instance, long truck queues create border congestion at the border and along the road. These volumes of transit present a significant challenge. One of the main challenges is controlling goods in transit through warehouse. Goods in transit pose a high diversion risk, requiring stricter warehouse control to prevent these from being diverted to the domestic consumption market, without payment of correspondent duties and charges. Delays in fully harmonizing customs procedures with neighbouring countries, affect the clearance of goods at the border.

Other challenges to efficient transit include poor infrastructure for clearance of goods at borders, shortage of customs officers to work 24/7, resulting in limited capacity to monitor incoming and outgoing transit. Delays are frequent along the transit corridors due to

¹ Each Member shall endeavour to appoint a national transit coordinator to which all enquiries and proposals by other Members relating to the good functioning of transit operations can be addressed

² Presentation submitted by Mozambique on Experience Sharing on Transit Issues, Geneva, June 2025. [WWW.econmia.gov.mz-
http://portalcomercioexterno.gov.mz](http://portalcomercioexterno.gov.mz)

roadblocks, poor road conditions in some cases, fragmented procedures, weak cooperation among border agencies all of which negatively affect cargo clearance, and increases cost of trade. A critical challenge is access to reliable energy and internet connectivity, particularly at remote border posts. However, corruption and poor inter-agency coordination remains a major obstacle, along the transit value chain, undermining trust and efficiency in transit procedures.

5. POSSIBLE SOLUTIONS TO THE TRANSIT CHALLENGES

The transit challenges faced by Mozambique cannot be solved in isolation. Addressing transit challenges in Mozambique requires a thorough coordinated approach, which include:

- Reinforcing warehousing control with streamlined procedures for release of goods (Annex E WCO RKC, 2014);
- Infrastructure investment should prioritize establishing separate facilities for passengers and transit goods, as well as improve ports efficiency especially Beira and Nacala to reduce clearance time;
- Improve roads and energy system in particular in the remote borders, such as Cassacatiza, Milange, Vila Nova de Fronteira, where solar sources may be considered;
- Harmonization of the legal framework to align with the regional norms is essential to enhance transit governance (TFA, 2017);
- Bilateral and regional cooperation to benefit from SADC's comprehensive regional transit framework, including its guaranty system (TFA, 2017);

- Robust Information and Communication Technologies (ICT) infrastructure is necessary to enhance connectivity and ensure real time information exchange among stakeholders (TFA);
- Mozambique should adopt the WCO's standardized data model to facilitate exchange of data (WCO, 2018);
- Implement call center and a dedicated transit email help desk, to deal with transit related issues;
- Simplification of transit procedures is important that Mozambique continues to simplify the complex and cumbersome procedures, to enhance transparency (TFA, 2017);
- Stakeholder engagement is critical, Government officials, private sector, academic and research institutions, and civil society organizations should collaborate to implement trade facilitation (TFA, 2017);
- Transit coordinators must receive adequate training to ensure streamlined cross-border operations and better coordination with regional counterparts (TFA, 2017);
- Implement mechanisms to measure its transit performance, Mozambique should implement the Time Release Study (TRS), recommended by the WCO, and develop monitoring plan to improve transit operations (WCO, 2020).

6. CONCLUSION

To capitalize on its geographic advantage, Mozambique must enhance inter agency coordination to improve transit procedures. The transit coordinator should be an active member of the NTFC and formally notified to the WTO for effective stakeholder coordination. Digitizing customs system and reinforcing transparency are key steps to



transforming Mozambique into a reliable and competitive regional transit hub.

7. REFERENCES:

- General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). (1994).
- Ministério da Economia e Finanças, Moçambique. (2002). *Diploma Ministerial n.º 12/2002, de 30 de janeiro*.
- Ministério da Economia e Finanças, Moçambique. (2013). *Diploma Ministerial No. 116/2013 de 8 de agosto*.
- Southern African Development Community (SADC). (2022). *Regional Transit Management Framework*.
- World Customs Organization (WCO). (2017). *Transit Guidelines*. Brussels: WCO.
- World Trade Organization (WTO). (2017). *Trade Facilitation Agreement*. Genève: WTO
- UNCTAD Newsletter N° 38 (Second Quarter, 2008)

**13 - 03 | 2026**

ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: ESTUDO DE CASO NA DIRECÇÃO PROVINCIAL DA ZAMBÉZIA

Motivation Strategies in Times of Crisis: Case Study at the Provincial Directorate of Zambézia

Estrategias de motivación en tiempos de crisis: estudio de caso en la Dirección Provincial de Zambézia

Mustafa José Mustafa¹ | Gentil Arlindo Andaque²

¹ Licenciado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Licungo, Moçambique, e-mail "mustafajose5@gmail.com"

² Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Segurança e Saúde Ocupacionais, Moçambique, <https://orcid.org/0000-0001-9882-8735>, gandaque@unilicungo.ac.mz

Autor para correspondência: mustafajose5@gmail.com

Data de recepção: 28-02-2026

Data de aceitação: 01-03-2026

Data da Publicação: 13-03-2026

Como citar este artigo: Mustafa, J. M; & Andaque, G. A. (2026). *Estratégias de motivação em tempos de crise: estudo de caso na Direcção Provincial da Zambézia*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(11), pp. 111-117. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/15>.

RESUMO

A presente pesquisa, analisa as estratégias de motivação dos recursos humanos durante a crise económica e financeira ocorrida entre 2020 e 2023, na Direcção Provincial das Obras Públicas da Província da Zambézia. O objectivo principal foi identificar as práticas adoptadas para manter a motivação e o desempenho dos colaboradores, num contexto de severas restrições orçamentais e de instabilidade social. A pesquisa foi aplicada, de carácter qualitativo e descritivo-exploratório, utilizando o estudo de caso e a pesquisa de campo, com recolha de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e observação directa. A amostra foi composta por dez funcionários de diferentes departamentos e repartições da instituição. Os resultados revelaram que as principais estratégias implementadas incluíram a entrada por turnos, encontros regulares com colaboradores, partilha de recursos, implementação da Tabela Salarial

Única, elaboração de matrizes de dados e pagamento de subsídios de deslocação. Entre estas, destacaram-se como mais eficazes a entrada por turnos e os encontros com os colaboradores, pois contribuíram directamente para a melhoria das condições de trabalho e para o fortalecimento da comunicação e da interacção entre as equipas. A reflexão sobre os resultados mostrou que estratégias baseadas na proximidade, no diálogo e na gestão participativa tiveram maior impacto positivo na motivação, mesmo em cenários de escassez financeira. Conclui-se que a adopção de práticas simples, mas direccionadas à valorização dos trabalhadores, pode fortalecer a resiliência organizacional em tempos de crise, garantindo não apenas melhores níveis de desempenho, mas também benefícios para a sociedade, através da continuidade dos serviços públicos essenciais.

Palavras-chave: Motivação, trabalho; Estratégias; Crise.

ABSTRACT

The researcher analyzes human resources motivation strategies during the economic and financial crisis that took place between 2020 and 2023 at the Provincial Directorate of Public Works of Zambezia. The main objective was to identify practices adopted to sustain employee motivation and performance under severe budgetary restrictions and social instability. The research was applied, qualitative, descriptive, and exploratory, using case study and field research, with data collected through semi-structured interviews and direct observation. The sample consisted of ten employees from different departments and divisions of the institution. Results revealed that the main strategies implemented included shift-based work entry, regular employee meetings, resource sharing, implementation of the Unified Salary Table, database creation, and travel allowance payments. Among these, shift-based work entry and employee meetings proved most effective, as they directly improved working conditions and reinforced communication and team interaction. Reflection on the findings indicated that strategies centered on proximity, dialogue, and participative management had the greatest positive impact on motivation, even under financial constraints. It is concluded that adopting simple practices that value employees can strengthen organizational resilience during crises, ensuring not only improved performance but also societal benefits through the continuity of essential public services.

Keywords: Motivation, Work, Strategies, Crisis.

RESUMEN

El investigador analiza las estrategias de motivación de recursos humanos durante la crisis económica y financiera que se produjo entre 2020 y 2023 en la Dirección Provincial de Obras Públicas de Zambesia. El objetivo principal fue identificar las prácticas adoptadas para mantener la motivación y el desempeño de los empleados bajo severas restricciones presupuestarias y una inestabilidad social. La investigación fue

aplicada, cualitativa, descriptiva y exploratoria, mediante un estudio de caso y una investigación de campo, con datos recopilados a través de entrevistas semiestructuradas y de observación directa. La muestra estuvo compuesta por diez empleados de diferentes departamentos y divisiones de la institución. Los resultados revelaron que las principales estrategias implementadas incluyeron la entrada al trabajo por turnos, reuniones regulares con los empleados, el uso compartido de recursos, la implementación de la Tabla Salarial Unificada, la creación de bases de datos y el pago de viáticos. Entre estas, la entrada al trabajo por turnos y las reuniones con los empleados resultaron las más efectivas, ya que mejoraron directamente las condiciones de trabajo y reforzaron la comunicación y la interacción en equipo. La reflexión sobre los hallazgos indicó que las estrategias centradas en la proximidad, el diálogo y la gestión participativa tuvieron el mayor impacto positivo en la motivación, incluso bajo limitaciones financieras. Se concluye que la adopción de prácticas simples orientadas a valorar a los empleados puede fortalecer la resiliencia organizacional durante las crisis, asegurando no solo un mejor desempeño, sino también beneficios para la sociedad mediante la continuidad de los servicios públicos esenciales.

Palabras clave: Motivación, laboral, estrategias, crisis.

Contribuição de autoria

¹ **Autor:** responsável pela concepção da ideia, pesquisa e revisão de literatura, preparação de instrumentos, aplicação de instrumentos, aplicados informações resultantes dos instrumentos aplicados, compilação da informação resultante dos instrumentos,

² **Coautor:** análise dos dados, aconselhamento geral sobre o tema abordado, redação do original (primeira versão), revisão e versão final do artigo, correção do artigo, coordenação da autoria, tradução de termos ou informações obtidas, revisão da aplicação do padrão bibliográfico aplicado



INTRODUÇÃO

A motivação dos recursos humanos é amplamente reconhecida como um dos factores determinantes do desempenho organizacional, sobretudo em contextos de instabilidade económica e financeira. Em instituições públicas, onde os desafios estruturais, a escassez de recursos e as limitações orçamentais são recorrentes, manter os colaboradores engajados e produtivos torna-se uma exigência estratégica. A literatura especializada sublinha que a motivação não se limita a impulsos internos do indivíduo, mas resulta de um conjunto de práticas institucionais que envolvem liderança, comunicação, reconhecimento e condições laborais adequadas (Chiavenato, 2004; Robbins & Judge, 2014).

No caso de Moçambique, a crise económica, agravada pela pandemia da COVID-19 entre 2020 e 2023, afetou severamente o funcionamento das instituições públicas, reduzindo a capacidade de oferecer incentivos financeiros aos trabalhadores (Silva & Chongo, 2021). Esse cenário trouxe à tona a necessidade de implementar estratégias alternativas, que valorizassem mais os aspectos intrínsecos e relacionais da motivação, em detrimento das recompensas financeiras tradicionais. A Direcção Provincial das Obras Públicas da Província da Zambézia, como parte da administração pública, enfrentou dificuldades operacionais significativas, o que exigiu respostas inovadoras na gestão de pessoas. A adopção de estratégias motivacionais tornou-se, nesse cenário, uma ferramenta essencial para garantir a continuidade dos serviços e preservar o capital humano institucional.

Segundo Herzberg (1959), os factores motivacionais podem ser divididos em higiénicos, que evitam a insatisfação, e motivacionais, que promovem o crescimento e a realização pessoal. Estratégias como a entrada por turno, os encontros regulares com colaboradores e o pagamento de subsídios de deslocação, observadas na instituição em estudo, revelam-se como mecanismos que actuam simultaneamente sobre ambos os factores. Estas práticas, embora simples, alinham-se aos princípios da gestão participativa e da liderança transformacional, que valorizam o envolvimento dos trabalhadores, a comunicação interna e o reconhecimento das contribuições individuais (Bass & Riggio, 2006; Mintzberg, 2003).

A presente investigação insere-se no campo da gestão de recursos humanos no sector público africano, com enfoque na realidade institucional moçambicana. Assim, o objectivo deste estudo é analisar criticamente as estratégias de motivação dos recursos humanos implementadas pela Direcção Provincial das Obras Públicas da Província da Zambézia durante o período de crise económica e financeira, avaliando a sua eficácia e o contributo para o desempenho organizacional.

MATERIAIS E MÉTODOS

Abordagem Metodológica

A investigação seguiu uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com desenho descritivo e exploratório. O método de estudo de caso foi seleccionado por permitir uma análise contextualizada e

Mustafa, J. M; & Andaque, G. A. (2026). *Estratégias de motivação em tempos de crise: estudo de caso na Direcção Provincial da Zambézia*

aprofundada de fenómenos organizacionais complexos (Yin, 2015).

Universo e Amostra

O universo da pesquisa corresponde aos funcionários da Direcção Provincial das Obras Públicas da Zambézia, estimados em 73. Do qual a amostra foi composta por dez participantes seleccionados intencionalmente, de diferentes departamentos e repartições, assegurando diversidade hierárquica e funcional. na participação, seleccionados intencionalmente com base na diversidade funcional e hierárquica, visando garantir representatividade das diferentes perspectivas institucionais (Bardin, 2011).

CrITÉrios de Selecção

Incluíram-se colaboradores activos entre 2020 e 2023, com envolvimento directo ou indirecto na gestão de pessoal. Foram excluídos funcionários com menos de seis meses de vínculo ou sem participação nas estratégias motivacionais.

Fontes de Dados

Utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, observação directa e documentos institucionais (relatórios, planos operacionais, circulares). As entrevistas seguiram um guião temático validado e foram gravadas com consentimento dos participantes.

Procedimentos

As entrevistas foram realizadas presencialmente, com duração média de 45 minutos. A observação decorreu ao longo de duas semanas, permitindo registo sistemático de comportamentos e dinâmicas organizacionais. Os dados foram analisados por meio de codificação temática, segundo os

princípios da análise de conteúdo (Bardin, 2011).

Equipamentos e Materiais

Foram utilizados gravadores digitais, cadernos de campo e software de texto para a transcrição e a organização dos dados. Não se recorreram a instrumentos estatísticos, dado o carácter qualitativo da investigação. Igualmente, os dados foram analisados por meio de categorização temática, comparando os achados com referenciais teóricos sobre motivação e gestão de pessoas (Maslow, 1963; Herzberg, 2003; McGregor, 1960; Vroom, 1997).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados recolhidos evidenciou que a Direcção Provincial das Obras Públicas da Zambézia enfrentou desafios significativos durante a crise económica e financeira entre 2020 e 2023, sobretudo relacionados com a escassez de recursos financeiros, a carência de materiais de construção e as limitações impostas pela conjuntura sanitária da pandemia. Estes fatores condicionaram a motivação dos trabalhadores, obrigando a instituição a adotar estratégias alternativas de gestão de pessoas.

Tabela 1 – estratégias de motivação identificadas na DPOPPZ (2020–2023)

Estratégias de Motivação	Percentual (%)
Entrada por turnos	30
Encontros com colaboradores	20
Pagamentos de subsídios de deslocação	20
Partilha de recursos	10
Implementação da Tabela Salarial Única (TSU)	10
Elaboração de matrizes de dados	10



A tabela mostra que, entre as principais práticas identificadas, destacaram-se: entrada por turnos, encontros regulares com colaboradores, partilha de recursos internos, implementação da Tabela Salarial Única (TSU), elaboração de matrizes de dados e pagamento de subsídios de deslocação. Cada uma dessas medidas procurou responder, em diferentes níveis, às necessidades emergentes de organização, de continuidade dos serviços e de manutenção da moral dos funcionários.

Os resultados revelaram que as estratégias mais valorizadas pelos trabalhadores foram a entrada por turnos e os encontros com colaboradores, reconhecidas como eficazes por proporcionarem melhores condições de trabalho, reforço da comunicação interna e maior proximidade entre gestores e equipas. Em contrapartida, os mecanismos de natureza financeira, como a TSU e os subsídios, tiveram impacto mais limitado, uma vez que os recursos disponíveis não eram suficientes para atender plenamente às expectativas dos funcionários.

De forma geral, constatou-se que as práticas implementadas, ainda que simples e de baixo custo, contribuíram para a manutenção da motivação mínima necessária ao funcionamento da instituição. Além disso, favoreceram a redução do absentismo, a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais e o fortalecimento da resiliência organizacional em contexto de crise.

A análise das estratégias de motivação adoptadas pela Direcção Provincial das Obras Públicas da Província da Zambézia entre 2020 e 2023 revela um conjunto de práticas adaptativas que, embora não formalizadas por

políticas institucionais robustas, demonstraram eficácia na manutenção do desempenho organizacional em contexto de crise. A entrada por turno, os encontros regulares com colaboradores e o pagamento de subsídios de deslocação emergem como mecanismos centrais, actuando simultaneamente sobre factores higiénicos e motivacionais, conforme proposto por Herzberg (1959).

A entrada por turno, implementada como resposta à limitação de recursos e à necessidade de distanciamento físico durante a pandemia, permitiu maior flexibilidade na gestão do tempo e redução da sobrecarga laboral. Esta medida, embora operacional, teve implicações psicológicas relevantes, ao conferir aos trabalhadores maior autonomia e sensação de segurança, elementos associados à motivação intrínseca (Deci & Ryan, 1985). Por sua vez, os encontros com colaboradores funcionaram como espaços de escuta activa e alinhamento institucional, reforçando a comunicação interna e promovendo o sentimento de pertença, factores que, segundo Bass & Riggio (2006), são essenciais para a liderança transformacional.

O pagamento de subsídios de deslocação, ainda que pontual e condicionado à disponibilidade financeira, representou uma forma de reconhecimento material num contexto de elevada vulnerabilidade económica. Esta prática responde à lógica da equidade percebida, segundo Adams (1965), ao reduzir a distância entre esforço e recompensa, o que contribui para a estabilidade emocional dos funcionários.

Contudo, a investigação também evidencia limitações estruturais que comprometem a

sustentabilidade das estratégias adoptadas. A ausência de regulamentação clara sobre práticas motivacionais, a comunicação deficiente entre os níveis hierárquicos e a distribuição desigual da Tabela Salarial Única (TSU) são factores que geram frustração e desmotivação. Estes elementos indicam que, embora existam esforços locais para mitigar os efeitos da crise, a ausência de uma política nacional integrada de gestão de pessoas no sector público moçambicano limita o alcance das iniciativas institucionais.

As sugestões dos participantes, como a melhoria da comunicação, a valorização dos recursos humanos e a modernização administrativa, apontam para a necessidade de uma abordagem estratégica e sistémica. A literatura corrobora que a motivação em ambientes públicos exige não apenas incentivos materiais, mas também práticas de gestão que promovam o desenvolvimento profissional, o reconhecimento simbólico e a participação activa dos trabalhadores (Robbins & Judge, 2014; Chiavenato, 2004).

Em síntese, a experiência da Direcção Provincial das Obras Públicas da Zambézia demonstra que, mesmo em contextos adversos, é possível mobilizar estratégias motivacionais eficazes. No entanto, a sua consolidação depende de uma visão institucional que transcenda a resposta emergencial e se fundamente em princípios de gestão pública moderna, orientada para a valorização do capital humano como activo estratégico.

CONCLUSÃO

A análise das estratégias de motivação adoptadas pela Direcção Provincial das Obras Públicas da Zambézia evidencia que, mesmo

em contextos de crise económica, é possível implementar práticas eficazes de gestão de pessoas. Medidas como a entrada por turno, os encontros regulares com os colaboradores e o pagamento de subsídios de deslocação demonstraram impacto positivo no desempenho e no engajamento dos funcionários. Estas estratégias alinham-se com modelos teóricos clássicos, como os de Herzberg e de Adams, e revelam sensibilidade institucional às necessidades humanas. No entanto, limitações como a ausência de regulamentação clara e a comunicação deficiente indicam que tais práticas carecem de consolidação estratégica. A experiência analisada reforça que a motivação no sector público exige mais do que incentivos materiais: requer liderança empática, cultura organizacional inclusiva e políticas sustentáveis. Assim, este estudo contribui para o debate sobre gestão pública, em particular em Moçambique e, no geral, na África, propondo caminhos para uma administração mais resiliente e humanizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). London: Sage Publications.



- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2003). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Silva, M., & Chongo, A. (2021). Gestão de pessoas no sector público em tempos de crise: O caso de Moçambique. *Revista Moçambicana de Administração Pública*, 5(2), 77–94.
- Vroom, V. H. (1997). *Work and motivation*. Jossey-Bass.