

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 Zambezia. 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 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.