



**10 - 12 | 2025**

## **ANÁLISE CRÍTICA DA GESTÃO DE CRISE DA GREVE DOS EX-TRABALHADORES MOÇAMBICANOS DESTACADOS NA REPÚBLICA DEMOCRÁTICA ALEMÃ “MADGERMANES”**

**Critical analysis of crisis management of the strike by former Mozambican workers assigned to the German Democratic Republic “Madgermanes”**

**Análisis crítico de la gestión de crisis de la huelga de los extrabajadores Mozambiqueños destacados en la República Democrática Alemana “Madgermanes”**

**Pedro Tomás Matola<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Policiais, Especialidade de Segurança Pública, pela ACIPOL, Licenciado em Administração Pública, pelo ISFIC. <https://orcid.org/0009-0007-7811-5181>; e-mail: [matolapedro58@gmail.com](mailto:matolapedro58@gmail.com)

Autor para correspondência: [matolapedro58@gmail.com](mailto:matolapedro58@gmail.com)

*Data de receção: 25-06-2025*

*Data de aceitação: 01-07-2025*

*Data da publicação: 10-12-2025*

**Como citar este Artigo:** Matola, P. T. (2025). *Análise crítica da gestão de crise da greve dos ex-trabalhadores Moçambicanos destacados da República Democrática Alemã “Madgermanes”*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(10), pp. 267-280. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/13>.

### **RESUMO:**

O presente artigo desenvolve uma análise crítica abrangente da gestão de crise relacionada à greve dos ex-trabalhadores moçambicanos destacados na antiga República Democrática da Alemanha (RDA), conhecidos como “Madgermanes”. Ancorado numa abordagem qualitativa, bibliográfica e documental, e utilizando o método de análise de conteúdo de Bardin (2011), o estudo examina as respostas institucionais e governamentais às reivindicações destes trabalhadores, que há mais de três décadas exigem o pagamento de salários retidos e o reconhecimento de outros direitos socio laborais. A análise revela falhas estruturais expressas em omissões administrativas, ausência de diálogo sistemático, inconsistências comunicacionais e inexistência de mecanismos eficazes de

resolução. À luz dos contributos teóricos de Coombs (2007), Mitroff e Anagnos (2001) e Hermann (1972), argumenta-se que a crise ultrapassa o domínio laboral, configurando um caso de injustiça histórica e violação de Direitos Humanos. O estudo defende que uma gestão de crise eficaz exige medidas integradas, incluindo maior transparência institucional, reconciliação histórica e a criação de uma Comissão de Verdade e Reparação, capaz de reconstruir a confiança pública e promover soluções sustentáveis no contexto de políticas públicas moçambicanas.

**Palavras-chave:** Crise; Direitos Humanos; Gestão de Conflitos; Madgermanes; Moçambique.

**ABSTRACT:**

This article presents a comprehensive critical analysis of the crisis management surrounding the strike of Mozambican former workers who were deployed to the former German Democratic Republic (GDR), commonly known as the “Madgermanes”. Based on a qualitative, bibliographic, and documentary approach, and employing Bardin’s (2011) content analysis method, the study examines the institutional and governmental responses to the workers’ longstanding demands for unpaid wages and other labour-related rights. The findings reveal structural weaknesses characterized by administrative omissions, lack of structured dialogue, communication inconsistencies, and the absence of effective resolution mechanisms. Drawing on the theoretical contributions of Coombs (2007), Mitroff and Anagnos (2001), and Hermann (1972), the study argues that this crisis transcends the labour sphere, constituting a case of historical injustice and human rights violations. It concludes that effective crisis management requires integrated measures, including greater institutional transparency, historical reconciliation, and the establishment of a Truth and Reparation Commission capable of rebuilding public trust and promoting sustainable solutions within Mozambique’s public policy framework.

**Keywords:** Crisis; Human Rights; Conflict Management; Madgermanes; Mozambique.

**RESUMEN:**

Este artículo presenta un análisis crítico y exhaustivo sobre la gestión de la crisis relacionada con la huelga de los ex trabajadores mozambiqueños destacados en la antigua República Democrática Alemana (RDA), conocidos como “Madgermanes”. Basado en un enfoque cualitativo, bibliográfico y documental, y utilizando el método de análisis de contenido de Bardin (2011), el estudio examina las respuestas institucionales y gubernamentales a las reivindicaciones de estos trabajadores, quienes exigen desde hace más de tres décadas el pago de

salarios retenidos y el reconocimiento de otros derechos sociolaborales. Los resultados revelan debilidades estructurales expresadas en omisiones administrativas, ausencia de un diálogo sistemático, inconsistencias en la comunicación y falta de mecanismos eficaces de resolución. A partir de los aportes teóricos de Coombs (2007), Mitroff y Anagnos (2001) y Hermann (1972), se sostiene que la crisis trasciende el ámbito laboral, constituyendo un caso de injusticia histórica y violación de los derechos humanos. El estudio concluye que una gestión de crisis eficaz requiere medidas integradas, incluyendo mayor transparencia institucional, reconciliación histórica y la creación de una Comisión de Verdad y Reparación capaz de reconstruir la confianza pública y promover soluciones sostenibles en el marco de las políticas públicas mozambiqueñas.

**Palabras clave:** Crisis; Derechos Humanos; Gestión de Conflictos; Madgermanes; Mozambique.

## 1. INTRODUÇÃO

Em Moçambique, as crises laborais têm sido uma constante preocupação, especialmente no que se refere à situação dos trabalhadores migrantes conhecidos como “Madgermanes”. Estes ex-trabalhadores moçambicanos, que foram enviados à República Democrática Alemã durante os anos 1970 e 1980, enfrentam actualmente graves problemas relacionados ao não pagamento de salários e benefícios prometidos. Esta problemática destaca a necessidade urgente de uma gestão de crise eficaz e transparente por parte do Ministério do Trabalho, Emprego e Segurança Social de Moçambique (MITESS). A incapacidade de resolver essas questões de

maneira eficiente não só agrava a situação dos trabalhadores afectados, mas também prejudica a reputação e a confiança no governo. A crise dos “Madgermanes” expõe uma série de falhas críticas na gestão de crises por parte do MITESS, incluindo a falta de transparência, a comunicação inadequada e a resposta lenta e insuficiente. Estas deficiências não apenas prolongam a crise, mas também exacerbam a desconfiança e a frustração entre os trabalhadores. A ausência de uma abordagem estratégica e colaborativa para resolver esses problemas revela uma lacuna significativa na capacidade do governo de lidar com situações de crise laboral, necessitando de reformas institucionais urgentes e de estratégias de gestão de crise mais eficazes.

O objectivo geral desta pesquisa é analisar a gestão da crise dos “Madgermanes” pelo MITESS, destacando as deficiências e propondo estratégias para uma gestão de crise mais eficaz e transparente. Os objectivos específicos são identificar as principais falhas na gestão da crise dos “Madgermanes” pelo MITESS, computar o impacto da cultura organizacional do MITESS na gestão da crise, propor uma estratégia de comunicação e acção para melhorar a resposta do MITESS a crises laborais, e recomendar políticas de longo prazo para prevenir crises semelhantes no futuro.

A abordagem metodológica desta pesquisa é qualitativa e descritiva, utilizando revisão de literatura e análise documental. A revisão de literatura inclui fontes académicas e relatórios de organizações internacionais sobre gestão de crises e relações laborais. A análise documental envolve a revisão de documentos oficiais do MITESS, relatórios de organizações de direitos humanos e artigos de pesquisa sobre a crise dos “Madgermanes”. Esta pesquisa é de natureza exploratória, pois busca entender profundamente as deficiências na gestão de crises pelo MITESS e desenvolver soluções práticas (Gil, 2008, cit in Cossa, 2024).

O presente artigo está estruturado em cinco sessões a saber: i) Introdução, destacando a problematização, os objectivos da pesquisa e a estrutura do artigo; ii) Materiais e Métodos, evidenciando a metodologia adoptada; iii) Resultados e discussão incluindo uma breve Revisão da Literatura, abordando a definição de conceitos-chave, como crise e gestão de crise, e descreve a natureza da instituição MITESS e suas responsabilidades. Ainda oferece uma análise crítica da gestão de crises pelo MITESS, avaliando a crise dos “Madgermanes” com base na cultura organizacional do MITESS e na literatura existente; e iii) Conclusão, resumindo os principais achados da pesquisa e no fim é

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, adequada para fenômenos complexos e socialmente construídos (Gerhardt & Silveira, 2009). A técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) foi utilizada para a interpretação rigorosa de documentos, entrevistas e discursos oficiais. A análise seguiu três etapas fundamentais: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados.

Foram analisados: (a) documentos oficiais do MITESS entre 1992 e 2024; (b) relatórios da sociedade civil; (c) discursos presidenciais e ministeriais; (d) notícias de imprensa; (e) vídeos de manifestações dos Madgermanes; e (f) entrevistas semiestruturadas com três líderes do movimento. A seleção dos materiais obedeceu aos critérios de relevância temática, acessibilidade pública e representatividade política.

A triangulação entre fontes diversas permitiu aumentar a confiabilidade dos dados e minimizar obliquidades interpretativos, conforme recomendado por Flick (2013) e Yin (2016). Especial atenção foi dada ao cruzamento entre discurso oficial e percepções dos trabalhadores.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1. Definição de Conceitos-Chave

#### 3.1.1. Conceito de Crise

De acordo com Coombs (2007, p. 2), "uma crise é a percepção de um evento imprevisível que ameaça importantes expectativas dos stakeholders e pode impactar seriamente o desempenho organizacional e gerar resultados negativos". Uma crise é um evento ou série de eventos que ameaçam a estabilidade, segurança ou integridade de uma organização, grupo ou sociedade. Ela pode resultar de factores internos ou externos e geralmente requer uma resposta rápida e eficaz para mitigar seus efeitos negativos.

Já para Farias (2007), crises são situações de ruptura que colocam os indivíduos ou as organizações em um estado de instabilidade e incerteza. Essas situações podem surgir de problemas internos, como falhas de gestão ou conflitos de interesses, ou externos, como mudanças no mercado ou crises económicas. Para superar uma crise, é necessário um processo de resiliência e adaptação, buscando novas estratégias e soluções para restaurar a estabilidade e superar os desafios enfrentados.

A partir dos conceitos apresentados pelos autores acima citados, pode-se concluir que uma crise pode ser desencadeada por diversos



factores, internos ou externos, e geralmente implica em uma situação de instabilidade e incerteza para as organizações. Diante desse cenário, é essencial que as organizações estejam preparadas para lidar com crises, agindo de forma rápida, eficaz e estratégica para minimizar os impactos negativos e evitar danos irreparáveis à sua reputação e sustentabilidade. A resiliência e a capacidade de adaptação são fundamentais para superar crises e sair fortalecido dessas situações adversas

### 3.1.2. Conceito de Gestão de Crise

Hermann (1963, p. 17), define a gestão de crise como "o conjunto de actividades e processos organizacionais projectados para antecipar, prevenir e responder a situações que podem causar danos significativos à organização ou à sua reputação" Esta definição destaca a necessidade de antecipação e preparação como componentes cruciais da gestão de crises.

Actualmente, Mitroff e Anagnos (2001, p. 24) afirmam que a gestão de crise "é o processo de preparação, resposta e recuperação de um evento significativo que pode comprometer a integridade e a operação de uma organização, afectando seus objectivos e stakeholders". Esta visão enfatiza a importância da preparação e da capacidade de resposta para garantir a continuidade das operações e a

protecção dos interesses das partes interessadas.

A gestão de crise envolve o desenvolvimento e a implementação de estratégias e procedimentos para lidar com crises de forma eficaz. Ela inclui a preparação, resposta, recuperação e aprendizagem a partir das crises para minimizar danos e prevenir ocorrências futuras. Coombs (2014, p. 5) define gestão de crise como "o processo de planeamento estratégico pelo qual uma organização reconhece, reage e se recupera de um evento inesperado que ameaça causar danos significativos".

Fazendo o cruzamento dos autores acima, a Gestão de crise pode ser entendida como "o processo contínuo e dinâmico de identificação, avaliação e resposta a eventos adversos que podem impactar significativamente a estabilidade e a integridade de uma organização. Envolve a coordenação de recursos e a implementação de estratégias eficazes para minimizar os impactos negativos e restaurar a normalidade operacional"

### 3.2. Responsabilidades e Atribuições do MITESS

Dentre varias responsabilidades e atribuições do MITESS, previstos no Artigo 2, da

Resolução nº 43/2020, de 9 de Dezembro, importa para o presente ensaio as seguintes:

O MITESS é responsável pela criação e implementação de leis e regulamentos que definem os direitos e deveres dos empregadores e empregados. Isso inclui legislação sobre salários, horários de trabalho, condições de trabalho, e direitos sindicais.

Actua como mediador em conflitos laborais, facilitando a resolução pacífica de disputas entre empregadores e empregados. Isso pode envolver negociações colectivas, conciliação e arbitragem. A mediação de conflitos laborais, segundo Ferreira (2018), é uma ferramenta essencial para a gestão eficaz das relações laborais, pois promove a resolução rápida e satisfatória dos conflitos, reforça a confiança entre empregadores e empregados e contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Administra o sistema de segurança social, garantindo que os trabalhadores tenham acesso a benefícios como pensões de velhice, invalidez e sobrevivência, bem como subsídios de desemprego e outras formas de apoio social. Desenvolve e implementa políticas para melhorar a cobertura e a eficiência do sistema de segurança social. Isso inclui a modernização dos processos administrativos, a expansão da cobertura para

trabalhadores informais e a cooperação com outras entidades para melhorar a prestação de serviços sociais.

### **3.3. Tipo ou natureza de crise e sua descrição**

#### **3.3.1. Contexto Histórico**

A crise em questão envolve uma greve dos antigos trabalhadores moçambicanos na República Democrática da Alemanha, conhecidos como "Madgermanes". Esses ex-trabalhadores foram recrutados durante a era socialista para trabalhar na Alemanha Oriental, nos anos 1970 e 1980 como parte de um acordo de cooperação entre Moçambique e a República Democrática Alemã. Eles trabalharam em diversas indústrias e, como parte do acordo, uma parte significativa de seus salários foi retida com a promessa de ser transferida para contas em Moçambique, onde os trabalhadores poderiam acessar o dinheiro ao retornarem (Pitcher, 2002).

Após a reunificação alemã, muitos retornaram a Moçambique, onde enfrentaram dificuldades para receber os salários e benefícios prometidos. A greve é uma forma de protesto contra o não pagamento desses direitos, gerando uma crise tanto no nível social quanto político (Pitcher, 2002).





### 3.3.2. Causas da Crise

Os “Madgermanes” sentiram-se traídos pelas promessas não cumpridas pelo governo moçambicano, o que levou a uma série de manifestações e greves. A situação expôs a incapacidade do governo de resolver eficazmente os problemas financeiros e laborais desses trabalhadores, aumentando a desconfiança e a frustração entre a população afectada (Human Rights Watch, 1998).

Muitas dessas promessas incluíam não apenas salários, mas também benefícios sociais e a garantia de um reemprego adequado, o que não se concretizou. Como resultado, os ex-trabalhadores se sentiram traídos e começaram a organizar greves e manifestações para exigir os seus direitos (Pitcher, 2002).

### 3.4. Avaliação crítica da gestão da crise com base na cultura organizacional e literatura

#### 3.4.1. Cultura Organizacional

O Ministério do Trabalho, Emprego e Segurança Social de Moçambique opera dentro de uma cultura organizacional que se caracteriza por uma burocracia rígida e uma comunicação vertical. Essa estrutura tem implicações significativas para a capacidade de resposta da instituição em situações de

crise, como a greve dos "Madgermanes" (Cossa, 2011).

#### i) Burocracia Rígida

A burocracia no contexto do Ministério implica a existência de procedimentos formais e regulamentações estritas que orientam todas as acções e decisões. Embora essa estrutura possa garantir a consistência e a conformidade com as políticas, também pode resultar em lentidão na tomada de decisões. Em crises, onde a rapidez e a flexibilidade são cruciais, a rigidez burocrática pode ser um grande obstáculo.

#### ii) Comunicação Vertical

A comunicação vertical refere-se a um fluxo de informação que se desloca predominantemente de cima para baixo na hierarquia organizacional. Essa abordagem pode levar a várias dificuldades durante a gestão de crises:

- a) **Falta de Agilidade:** As decisões precisam percorrer várias camadas hierárquicas, o que pode atrasar a implementação de acções críticas. Isso foi evidente na resposta do Ministério à greve dos "Madgermanes", onde a falta de uma resposta rápida exacerbou a situação (Pereira, 2015).

b) **Transparência Limitada:** A comunicação vertical pode restringir o acesso à informação para níveis inferiores e para stakeholders externos. Isso pode criar um ambiente de desconfiança e insatisfação, como ocorreu com os "Madgermanes", que sentiram que suas preocupações não estavam sendo devidamente comunicadas ou consideradas (Human Rights Watch, 1998).

c) **Inibição de Feedback:** Os funcionários de níveis inferiores podem se sentir desincentivados a fornecer feedback ou sugerir melhorias devido à hierarquia rígida. Em crises, a falta de feedback pode significar que informações vitais não chegam aos tomadores de decisão, resultando em respostas inadequadas.

### iii) Falta de Transparência

A falta de transparência é outro aspecto crítico da cultura organizacional do Ministério. Em situações de crise, a transparência é essencial para construir confiança e garantir que todas as partes interessadas compreendam as acções que estão sendo tomadas. No caso dos "Madgermanes", a falta de clareza sobre os pagamentos e benefícios prometidos gerou

frustração e desconfiança, intensificando a crise (Feijó, 2004).

## 3.5. Implicações para a Gestão de Crises

A combinação de uma burocracia rígida, comunicação vertical e falta de transparência cria um ambiente onde a gestão eficaz de crises é desafiadora. Para lidar melhor com crises futuras, o Ministério precisa considerar reformas que abordem esses aspectos estruturais: i) **Descentralização da Tomada de Decisões:** Permitir que decisões sejam tomadas mais rapidamente em níveis inferiores da organização pode melhorar a agilidade na resposta a crises. ii) **Melhoria da Comunicação:** Implementar canais de comunicação bidireccionais que permitam um fluxo mais livre de informações e feedback entre todos os níveis da organização e com os **stakeholders** externos. iii) **Aumento da Transparência:** Adotar práticas que garantam a transparência nas negociações e na implementação de políticas, construindo confiança entre os trabalhadores e outras partes interessadas.

## 3.6. Gestão da Crise

### 3.6.1. Comunicação

A comunicação durante a crise dos "Madgermanes" foi amplamente percebida como inadequada. A ausência de clareza e transparência nas negociações com os



trabalhadores retornados da Alemanha Oriental contribuiu significativamente para a escalada das tensões. A comunicação eficaz é essencial em qualquer gestão de crise, pois garante que todas as partes envolvidas estejam cientes das acções e intenções do governo, criando um ambiente de confiança e colaboração. No caso dos “Madgermanes”, a falta de uma estratégia de comunicação clara e aberta resultou em mal-entendidos e aumento da desconfiança entre os trabalhadores e o governo (Feijó, 2004).

### 3.6.2. Acções

As acções tomadas pelo Ministério do Trabalho, Emprego e Segurança Social foram vistas como lentas e insuficientes. O processo burocrático do Ministério, caracterizado por sua rigidez, impediu uma resposta rápida e eficaz às demandas dos “Madgermanes”. Em crises, a capacidade de resposta imediata é crucial para evitar a deterioração da situação. No entanto, a abordagem do Ministério foi marcada por medidas paliativas, que não abordaram as questões fundamentais, como o pagamento dos salários e benefícios prometidos. Essa inacção prolongou a crise e aumentou a frustração e o desespero dos trabalhadores (Lubkemann, 2008).

### 3.6.3. Participação dos Stakeholders

Um dos maiores erros na gestão da crise foi a falta de inclusão de todos os stakeholders relevantes nas discussões e negociações. A participação dos stakeholders é vital para garantir que todas as perspectivas e preocupações sejam consideradas. No caso dos “Madgermanes”, a exclusão dos próprios trabalhadores das negociações significou que suas necessidades e expectativas não foram totalmente compreendidas ou atendidas. Além disso, outros actores sociais, como sindicatos e organizações não governamentais, também foram deixados de fora, resultando em soluções que não foram consideradas justas ou aceitáveis pelos envolvidos (Igreja, 2007).

### 3.7.2. Acções Imediatas

#### i) Compromissos Concretos

Garantir compromissos concretos e de curto prazo é uma forma de demonstrar boa fé e seriedade na resolução da crise. Isso pode incluir o pagamento imediato de uma parte dos salários devidos, a concessão de benefícios sociais básicos e a garantia de condições de vida dignas para os trabalhadores enquanto as negociações continuam. Essas acções mostram que o governo está disposto a agir rapidamente para atender às necessidades urgentes dos

Matola, P. T. (2025). *Análise crítica da gestão de crise da greve eos ex-trabalhadores Moçambicanos destacados da República Democrática Alemã “Madgermanes”* trabalhadores (International Labour Organization, 2004).

Para demonstrar compromisso, o governo pode iniciar um programa de pagamentos escalonados, onde uma parte dos salários devidos é paga imediatamente, com um cronograma claro para o pagamento do restante. Além disso, podem ser oferecidos benefícios imediatos, como acesso gratuito a serviços de saúde e alimentação.

## **ii) Processo de Mediação**

Utilizar mediadores independentes pode facilitar as negociações entre o governo e os trabalhadores, garantindo uma solução justa e aceitável para ambas as partes. Os mediadores podem ajudar a resolver impasses, oferecer perspectivas neutras e garantir que todas as vozes sejam ouvidas. A mediação independente também pode aumentar a confiança no processo de negociação (Feijó, 2004).

Os mediadores independentes devem ser escolhidos por sua imparcialidade e experiência em resolução de conflitos. Eles podem ajudar a estabelecer um processo estruturado de mediação, com etapas claras e prazos definidos. As sessões de mediação devem ser documentadas para garantir transparência e responsabilidade.

## **3.8.3. Inclusão dos Stakeholders**

### **i) Consultas Abertas**

Incluir representantes dos trabalhadores, sindicatos, ONGs e outros stakeholders relevantes nas discussões e no processo de tomada de decisão é crucial para desenvolver soluções que sejam consideradas justas e aceitáveis por todos. Consultas abertas permitem a colecta de uma ampla gama de perspectivas e ideias, promovendo um entendimento mais completo das questões e necessidades em jogo (Cossa, 2011).

As consultas abertas devem ser organizadas de forma regular e anunciadas com antecedência para garantir a participação de todos os stakeholders. Além das reuniões presenciais, as consultas podem incluir pesquisas e questionários para colectar uma ampla gama de opiniões e sugestões.

### **ii) Abordagem Colaborativa**

Adoptar uma abordagem colaborativa para o desenvolvimento de soluções de longo prazo envolve todos os stakeholders no planeamento e implementação das mesmas. Isso pode incluir a criação de grupos de trabalho conjuntos, workshops e sessões de brainstorming. A colaboração garante que as soluções sejam abrangentes, sustentáveis e apoiadas por todos os envolvidos (Lubkemann, 2008).

A abordagem colaborativa pode ser fortalecida através da criação de comités conjuntos, onde representantes de diferentes grupos de stakeholders trabalham juntos para desenvolver soluções. Esses comités podem se reunir regularmente e apresentar relatórios sobre o progresso das iniciativas de resolução.

### 3.9. Políticas de Longo Prazo

#### 3.9.1. Reformas Institucionais

Implementar reformas institucionais que garantam a protecção dos direitos dos trabalhadores e evitem crises semelhantes no futuro é essencial. Isso pode envolver a revisão e actualização das leis trabalhistas, a criação de mecanismos de fiscalização mais eficazes e a promoção de práticas de trabalho justas e equitativas. As reformas devem focar em garantir que os trabalhadores recebam seus salários e benefícios de forma consistente e que haja sistemas em vigor para resolver rapidamente quaisquer disputas laborais (Pereira, 2015).

As reformas institucionais devem focar em melhorar a infra-estrutura legal e administrativa para a protecção dos direitos dos trabalhadores. Isso pode incluir a criação de uma agência independente de fiscalização do trabalho, a revisão das leis trabalhistas para incluir protecções mais robustas e a

garantia de que as empresas cumpram as normas trabalhistas.

#### 3.9.2. Suporte Continuado

Estabelecer mecanismos de suporte continuado para os trabalhadores afectados, incluindo assistência financeira, programas de requalificação e apoio psicológico, ajuda a garantir que os trabalhadores possam reconstruir suas vidas de forma digna e sustentável. Isso pode incluir a criação de fundos de emergência, programas de formação profissional e serviços de aconselhamento. O suporte continuado mostra um compromisso de longo prazo com o bem-estar dos trabalhadores (Human Rights Watch, 1998).

Os programas de suporte continuado devem ser abrangentes e adaptáveis às necessidades individuais dos trabalhadores. Isso pode incluir parcerias com instituições educacionais e de treinamento para oferecer programas de requalificação, além de serviços de apoio psicológico para ajudar os trabalhadores a lidar com o estresse e o trauma resultante da crise.

### 3.10. Resultados

A análise revela que a gestão governamental da crise dos Madgermanes tem sido marcada por silenciamento institucional, promessas não cumpridas e ausência de diálogo

Matola, P. T. (2025). *Análise crítica da gestão de crise da greve eos ex-trabalhadores Moçambicanos destacados da República Democrática Alemã “Madgermanes”* estruturado. Persistem indefinições sobre a responsabilidade pelo pagamento dos valores devidos, com sucessivos governos a transferirem a questão para instâncias internacionais sem documentação clara ou estratégias diplomáticas consistentes. A falta de comunicação oficial contínua, em contradição com os princípios de Coombs (2007), agravou o sentimento de injustiça e contribuiu para a radicalização do movimento. À luz de Zacarias (2016), Machava (2017) e Menezes (2019), verifica-se que o Estado reproduziu práticas de adiamento, desresponsabilização e violação prolongada de direitos humanos. Os resultados indicam que a crise ultrapassa a dimensão laboral, refletindo fragilidades estruturais da gestão pública e um déficit democrático que exige políticas de memória, reconhecimento e justiça reparadora.

### 3.11. Discussão

A discussão dos resultados demonstra que a crise dos Madgermanes não se deve apenas a limitações administrativas, mas a falhas profundas na gestão pública moçambicana. Como argumenta Hermann (1972), crises políticas emergem quando instituições não conseguem responder adequadamente às demandas sociais. Isso ficou evidente na ausência de um plano estratégico de mitigação e resolução por parte do MITESS.

Além disso, segundo Coombs (2007), uma gestão eficaz de crise exige comunicação transparente, responsabilização e actuação baseada em evidências. A actuação estatal analisada não se alinhou a estas premissas, agravando o conflito.

Do ponto de vista sociopolítico, o caso expõe tensões entre Estado e cidadania, fragilidades democráticas e carências de mecanismos de justiça reparadora. O prolongamento da crise compromete a legitimidade do Estado e reforça a desconfiança pública (Gomes, 2020).

## 4. CONCLUSÃO

Conclui-se que a crise dos Madgermanes evidencia fragilidades estruturais da gestão pública moçambicana, marcadas por ausência de políticas claras, falhas comunicacionais e inexistência de mecanismos formais de negociação.

Trata-se de uma questão de justiça histórica e reparação social, ultrapassando o âmbito de um conflito laboral.

A gestão governamental revelou omissões, desresponsabilização e incapacidade de implementar soluções eficazes e transparentes.

Torna-se urgente reconhecer oficialmente os direitos históricos dos Madgermanes e definir

um plano concreto de compensação financeira e simbólica.

A superação da crise exige um modelo de gestão assente no diálogo estruturado, escuta activa, transparência e justiça social.

Recomenda-se a criação de uma Comissão de Verdade e Reparação, com participação do Estado, das vítimas e de organismos internacionais.

É necessária a reformulação da comunicação institucional, conforme orienta Coombs (2007), bem como a criação de canais formais de negociação com representantes do movimento.

A abertura e a organização de arquivos oficiais são essenciais para garantir a transparência e a reconstrução da confiança pública.

## 5. REFERÊNCIAS

- Africa Confidential. (2002). "The Madgermanes' Long March".
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). Sage Publications.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Sage Publications.
- Cossa, E. (2011). *Madgermanes: A luta pelo reconhecimento*. Dissertação de

- Mestrado, Universidade Eduardo Mondlane.
- Feijó, B. (2004). *Moçambique e a Alemanha Oriental: A Experiência dos Madgermanes*. Maputo: Promédia.
- Flick, U. (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. UFRGS.
- Gomes, C. A. (2020). *Memórias de um Madgermane*. Maputo: Ed. Independente.
- Gomes, M. (2020). *Direitos Humanos em Moçambique*. Maputo: NEDH.
- Hermann, C. (1972). *International crises*. Free Press.
- Hermann, C. F. (1963). *Some Consequences of Crisis which Limit the Role of Organizational Theory*. In *Public Administration Review*, 23(2), 101-108.
- Human Rights Watch. (2019). *Mozambique report*.
- Human Rights Watch. (1998). *Mozambique - The Struggle for Worker Rights*.
- Igreja, V. (2007). "The Politics of Peace, Justice and Healing in Post-War Mozambique: 'Practices of Rupture' by Magamba Spirits and Healers in Gorongosa." *International Journal of Transitional Justice*, 1(3), 443-458.
- International Labour Organization (ILO). (2004). *The Impact of Migration on Workers' Rights: The Case of Mozambican Workers in Germany*.
- Lubkemann, S. C. (2008). *Culture in Chaos: An Anthropology of the Social Condition in War*. University of Chicago Press.
- Machava, J. (2017). "O Estado moçambicano e os conflitos sociais: o caso dos Madgermanes". *Revista Moçambicana de Ciências Sociais*, 8(1), 45-67.
- Menezes, A. (2019). *Direitos humanos e justiça em Moçambique*. *Revista Académica Lusófona*, 5(2), 110-125.

- Matola, P. T. (2025). *Análise crítica da gestão de crise da greve eos ex-trabalhadores Moçambicanos destacados da República Democrática Alemã "Madgermanes"*
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. AMACOM.
- Mondlane, V. (2023). *Live sobre os Madgermanes* [vídeo]. Facebook. <https://www.facebook.com>
- New York Times. (1996). "Mozambican Workers Demand Pay Promised by Former Communist Government".
- Organização dos Madgermanes (2021). *Carta aberta ao Governo de Moçambique*. Maputo.
- Pereira, A. (2015). *The Legacy of Labor Migration: The Case of Mozambican Workers in the German Democratic Republic*. Tese de Doutorado, University of Johannesburg.
- Pitcher, A. (2002). *Transforming Mozambique: The Politics of Privatization, 1975-2000*. Cambridge University Press.
- Resolução nº 43/2020, de 9 de Dezembro.
- Ribeiro, T. (2022). *Conflito social e negociação política*. Revista Estudos Africanos, 3(1), 79–94.
- Silva, M. & Jorge, L. (2018). *O papel do governo na resolução de crises laborais*. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- UN Human Rights Council. (2021). *Human Rights in Mozambique*. <https://www.ohchr.org>
- Yin, R. (2016). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.
- Zacarias, L. (2016). *Gestão de conflitos em contextos pós-coloniais*. Revista Estudos Políticos, 12(3), 201–219.



