Ensaio

Incentivos como estratégia organizacional em Moçambique: uma abordagem crítica face ao subdesenvolvimento estrutural

Incentives as an Organizational Strategy in Mozambique: A Critical Approach to Structural Underdevelopment

Solange Maria José Macie [1]

Resumo. Este ensaio analisa a eficácia dos sistemas de incentivos organizacionais em Moçambique diante das condicionantes macroeconômicas impostas pelo subdesenvolvimento estrutural. Amparado nas formulações teóricas de Celso Furtado e em indicadores estatísticos do Observatório Rural, discute-se o descompasso histórico entre os modelos de gestão concebidos nas economias centrais e a realidade prática de um mercado laboral periférico. Os resultados apontam que pressões demográficas acentuadas no período pós-guerra civil e a persistência de um índice de emprego vulnerável superior a 80% deslocam o eixo motivacional dos trabalhadores para a base da Pirâmide de Maslow. Como consequência, as barreiras legais da Lei do Trabalho e o fenômeno inflacionário convertem os fatores higiênicos em vetores essenciais de retenção de talentos, evidenciando uma profunda dualidade setorial entre as "ilhas de excelência" dos megaprojetos extrativistas e as pequenas empresas locais fustigadas pela escassez de capital.

Palavras-chave: Emprego Vulnerável; Celso Furtado; Observatório Rural; Lei do Trabalho; Mercado de Trabalho Moçambicano.

Abstract. This essay analyzes the effectiveness of organizational incentive systems in Mozambique in light of the macroeconomic constraints imposed by structural underdevelopment. Supported by Celso Furtado's theoretical formulations and empirical indicators from the Rural Observatory, it discusses the historical mismatch between management models designed in advanced economies and the practical reality of a peripheral labor market. The findings point out that sharp demographic pressures in the post-civil war period and the persistence of a vulnerable employment rate higher than 80% shift the workers' motivational axis to the base of Maslow's Pyramid. Consequently, the legal barriers of the Labor Law and the inflationary phenomenon convert hygiene factors into essential vectors for talent retention, highlighting a profound sectoral duality between the "islands of excellence" of extractive megaprojects and local small businesses fustigated by capital scarcity.

Keywords: Vulnerable Employment; Celso Furtado; Rural Observatory; Labor Law; Mozambican Labor Market.

[1] Mestre em Gestão e Administração de Negócios pela Universidade Católica de Moçambique e docente do Instituto Superior Mutasa (ISMU).
E-mail: solangemmacie@gmail.com.

(Recebido em: 11 fev. 2026; aceito em: 5 mai. 2026)

❶ Introdução

O fator humano passa a ser cada vez mais encarado como um meio essencial e imprescindível à competitividade das empresas. Estudos recentes sobre a gestão de recursos humanos em Moçambique apontam um paradoxo latente: embora as organizações reconheçam a importância da remuneração estratégica, a implementação prática de planos de incentivos é frequentemente limitada por restrições de capacidade orçamentária e pela predominância de uma cultura de liderança corporativa rigidamente hierárquica e paternalista. Esta abordagem crítica questiona se os incentivos servem realmente para potenciar o desempenho ou se funcionam apenas como mecanismos de conformidade administrativa. As qualidades e saberes dos trabalhadores devem ser complementados tendo em conta as necessidades próprias da organização, sendo fundamental uma coordenação articulada em três níveis interdependentes: estratégia empresarial, políticas de gestão de recursos humanos e diretrizes de formação continuada (Kanter, 1998). Essa temática destaca como a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) utiliza sistemas de recompensas para alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, garantindo vantagem competitiva sustentável através do capital humano (Porter, 1989). Discute-se, concomitantemente, como a precariedade laboral, os indicadores demográficos pós-1992, as fricções normativas da Lei do Trabalho e o surgimento de "ilhas de excelência" no setor de Gás e Petróleo redefinem a eficácia dessas estratégias na realidade de países periféricos como Moçambique.

❷ Revisão da literatura

2.1 Conceituações Normativas sobre Mercado de Trabalho e Emprego

Para compreender a extensão e o impacto dos estímulos organizacionais na periferia econômica, torna-se mandatório delimitar as variáveis normativas e estatísticas que regem as relações de trabalho globais. Segundo as diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2023), o emprego é formalmente definido como qualquer atividade exercida por um indivíduo dentro de um período de referência em troca de uma remuneração financeira ou lucro comercial direto. Em complemento, as métricas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) estipulam que o emprego constitui a ocupação remunerada exercida por uma pessoa em uma determinada atividade econômica, englobando tanto os regimes formais quanto as dinâmicas de informalidade.

Sob a ótica estatística internacional adotada pelas agências de desenvolvimento, o empregado é delimitado como o indivíduo com idade igual ou superior a 15 anos que se encontra em situações ocupacionais específicas durante o período de referência: trabalhou pelo menos uma hora nos sete dias anteriores ao inquérito, visando à produção de bens ou serviços mediante pagamento em dinheiro ou em espécie; prestou apoio direto a um familiar na produção econômica sem recebimento de remuneração contratual; ou não trabalhou temporariamente no período, mas mantinha um vínculo empregatício formal ativo, estando afastado por motivos de gozo de férias, licenças médicas ou de parto, ou greves legalizadas.

2.2 O Fenômeno do Subdesenvolvimento sob a Ótica de Celso Furtado

A análise estrutural da realidade laboral moçambicana não pode prescindir da compreensão de seu enquadramento macroeconômico de dependência. Conforme a teorização clássica de Furtado (1961), o subdesenvolvimento não constitui uma etapa linear, transitória ou prévia ao desenvolvimento pleno, mas sim um processo socioeconômico autônomo, histórico e de natureza estrutural, caracte-

rístico das economias periféricas. Essa condição é delimitada de forma rigorosa por fatores centrais que moldam o mercado de trabalho nacional:

1. *Processo Histórico e Estrutural:* O atraso econômico decorre da formação histórica específica dessas nações, refutando a premissa de um atraso natural superável de forma automática pelas forças de mercado.
2. *Relação Periferia-Centro:* Instaura uma dinâmica de dependência internacional na qual a periferia molda as suas forças produtivas internas para atender prioritariamente às demandas de acumulação do centro capitalista.
3. *Dualidade Estrutural:* Coexistência assimétrica de um setor moderno, geralmente voltado para a exportação e extração primária de recursos, com um setor tradicional de baixíssima produtividade que mantém a maior parte da população à margem do mercado formal.
4. *Má Utilização de Recursos:* Caracteriza-se pelo desperdício sistêmico de recursos humanos e potenciais naturais, atuando como um elemento impeditivo para a integração social e a equidade econômica.

Furtado (1961) refuta a concepção neoclássica tradicional de que o subdesenvolvimento decorre apenas da escassez conjuntural de capital ou poupança, enfatizando sua natureza histórica e defendendo a necessidade de intervenção e planejamento institucional regulatório do Estado para romper esse ciclo de dependência.

3 Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como um ensaio crítico de natureza teórico-analítica. Afastando-se dos modelos empírico-positivistas tradicionais, o ensaio crítico foca na reflexão profunda e na desconstrução de teorias preestabelecidas diante de realidades complexas (Meneghetti, 2011). A construção do argumento pautou-se na revisão bibliográfica narrativa, abrangendo a literatura nacional e internacional sobre gestão de pessoas e teorias motivacionais (Vosgerau & Romanowski, 2014). Adotou-se o método comparativo metodológico para contrapor a realidade organizacional moçambicana com dados empíricos de outros países da África Subsariana (Przeworski & Teune, 1970). Esta abordagem permitiu identificar se os padrões de comportamento e as falhas nos sistemas de incentivos locais constituem fenômenos isolados ou tendências regionais em economias em desenvolvimento.

4 Análise e discussão: estatísticas e barreiras institucionais

4.1 Densidade Estatística do Mercado Laboral Moçambicano

A análise dos sistemas de incentivos em Moçambique exige uma examinação minuciosa dos seus indicadores macroeconômicos e laborais consolidados no período pós-guerra civil (pós-1992), marco da abertura econômica ao investimento externo. Conforme apontam os dados demográficos do Observatório Rural (Mosca, 2024), o país vivenciou um crescimento populacional acelerado, expandindo sua população em 2,3 vezes entre os anos de 1992 e 2021. Esse crescimento concentrou-se de forma drástica nas zonas urbanas (um incremento de 3,37 vezes), impulsionado pelo êxodo em busca de serviços básicos e expectativas de inserção no mercado de trabalho.

Contudo, a estrutura produtiva nacional revelou uma severa limitação em sua capacidade de absorção. O volume de cidadãos sem ocupação formal cresceu mais do que a população empregada. A

atividade agrícola continuou a ser o principal motor de subsistência, respondendo por expressivos 78% do emprego total entre 1992 e 2017, enquanto o setor de serviços absorveu 17% e a indústria apenas 5%. Esta assimetria estrutural, combinada com fatores regulatórios e culturais locais, impõe entraves severos ao desenvolvimento do capital humano, conforme sintetizado nas dimensões institucionais mapeadas (Quadro 1).

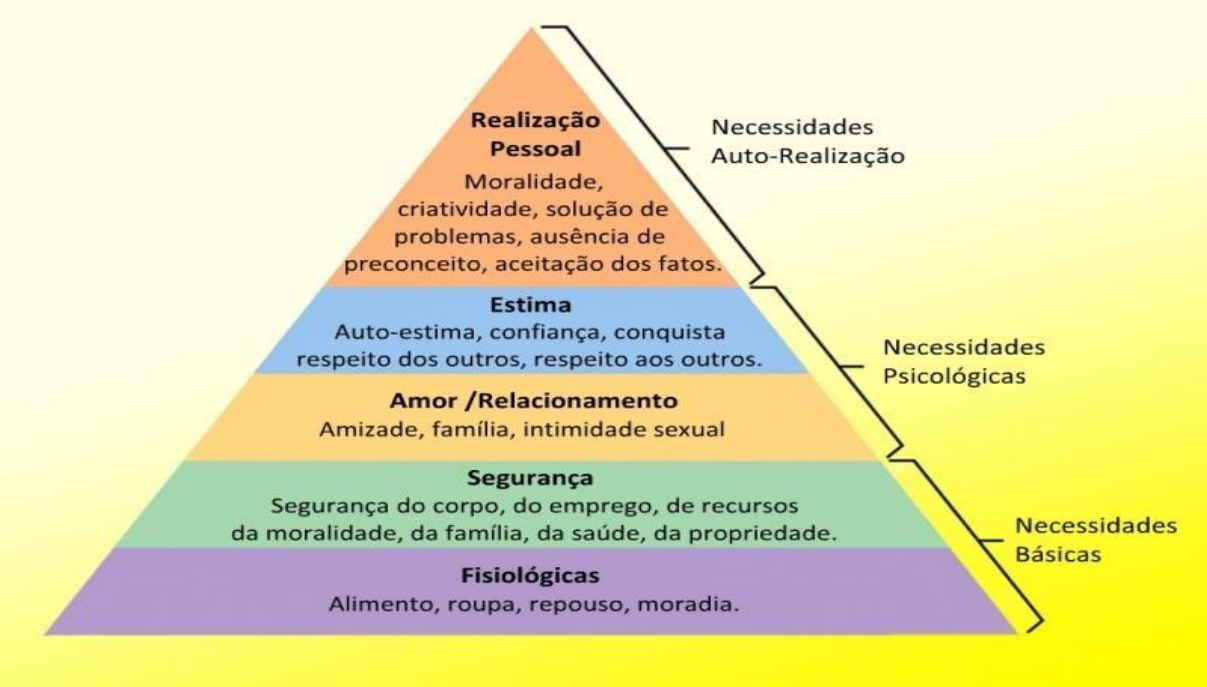
Quadro 1. Barreiras Institucionais à Gestão de Recompensas na Periferia Moçambicana

Barreira Institucional	Dinâmica Identificada no Mercado Local	Referencial Teórico Associado	Impacto nos Sistemas de Incentivos
Económica (Inflação)	O fenómeno inflacionário corrói o valor real dos incentivos monetários.	Herzberg (Fatores Higiénicos).	Benefícios como transporte/alimentação viram suporte de sobrevivência primária.
Legal (Lei do Trabalho)	Rigidez normativa e garantias robustas no papel (2007/2023), mas com fraca fiscalização.	Legislação Laboral de Moçambique.	Exclusão da maioria da força laboral que opera na informalidade.
Pública (Paradoxo Setorial)	Expansão desordenada de subsídios de antiguidade no funcionalismo público.	Vroom (Teoria das Expectativas).	Perda do caráter meritocrático; incentivos tornam-se meros complementos salariais automáticos.
Cultural (Distância de Poder)	Cultura organizacional marcada por alta centralização e hierarquias rígidas.	Modelos de Cultura Corporativa.	Baixa eficácia de incentivos baseados em participação, autonomia ou delegação.

Fonte: Elaboração própria (2026), com base na revisão crítica de Macie (2024).

O indicador que condiciona diretamente a eficácia de qualquer estímulo organizacional é o índice de emprego vulnerável. Segundo métricas monitoradas pelo FMI e pelo Banco Mundial, o emprego vulnerável em Moçambique situava-se em 89,2% em 1992, recuando timidamente para 83,1% em 2018. Esta precariedade estrutural generalizada força o trabalhador local a concentrar os seus esforços psíquicos e laborais estritamente na base do espectro de necessidades materiais (Figura 1), reduzindo drasticamente a efetividade de bônus baseados no reconhecimento abstrato.

Figura 1. Representação adaptada da Hierarquia das Necessidades aplicada ao contexto laboral periférico. Adaptado de Maslow (1943) e Rez (2013)



4.2 Barreiras Legais, Econômicas e Culturais na Gestão de Recompensas

Ao confrontar os modelos teóricos ocidentais com a realidade empírica moçambicana, sobressaltam quatro barreiras institucionais críticas previamente consolidadas:

- O Impacto Inflacionário e os Fatores Higiênicos: Diferente das economias avançadas, a alta inflação local corrói severamente o valor real dos incentivos financeiros ao longo do tempo. Desse modo, benefícios extrínsecos (subsídios de alimentação e transporte) funcionam, na verdade, como ferramentas diretas de suporte aos custos de sobrevivência e manutenção (Herzberg).
- A Fricção na Lei do Trabalho: A Lei do Trabalho moçambicana (aprovada em 2007 e profundamente revista em 2023) estabelece direitos e proteções sociais robustos ao trabalhador. No entanto, a fragilidade e a escassez de fiscalização estatal, combinadas com a magnitude da economia informal, deixam a maior parte da força de trabalho à margem dessas garantias legislativas.
- O Paradoxo no Setor Público: Na administração pública moçambicana, os sistemas de incentivos variáveis (como os subsídios de antiguidade) sofreram uma expansão desordenada. Ao perderem o seu caráter estritamente seletivo e meritocrático, transformaram-se em complementos salariais automáticos, esvaziando o propósito de reter talentos qualificados (Vroom).
- A Elevada Distância de Poder: A cultura organizacional é marcada por uma elevada distância de poder e hierarquias corporativas rígidas. Esta centralização limita a autonomia e a proatividade dos colaboradores, tornando os incentivos focados em "participação" ou delegação muito menos eficazes do que em países desenvolvidos.

4.3 O Paradoxo Setorial: Megaprojetos vs. PMEs Locais

O desenvolvimento recente de megaprojetos extrativistas de grande porte, especialmente no setor de Gás e Petróleo na região norte do país, introduziu uma profunda dualidade no mercado moçambicano. A altíssima competição por talentos locais qualificados forçou essas corporações a adotarem políticas de remuneração variável e pacotes de benefícios altamente robustos, alinhados aos padrões internacionais.

No entanto, este cenário constitui uma exceção isolada na dinâmica nacional. Esses megaprojetos funcionam como "ilhas de excelência" socioeconômica que não refletem a realidade do tecido empresarial local. Na esmagadora maioria das pequenas e médias empresas (PMEs) moçambicanas, fustigadas por severas restrições de capital, os sistemas de incentivos ainda são encarados estritamente como um custo operacional direto a ser minimizado pelas diretorias, e nunca como um investimento estratégico no capital humano da firma.

5 Considerações Finais

A aplicação empírica das teorias motivacionais clássicas diante da realidade laborativa moçambicana revela uma inversão prática dos modelos ocidentais. Num cenário macroeconômico marcado por uma taxa de emprego vulnerável superior a 80% e onde o foco reside na sobrevivência material diária, as necessidades de autorrealização são inevitavelmente sacrificadas em prol da subsistência primária. Esta busca pela manutenção do emprego a qualquer custo perpetua um ciclo vicioso de baixa produtividade organizacional e desgaste mental dos trabalhadores.

A consolidação de "ilhas de excelência" no setor de petróleo e gás acentua as assimetrias regionais, evidenciando que o mercado local é incapaz de autorregular-se rumo à valorização real do trabalho. Portanto, torna-se imperativo o desenho de políticas públicas regulatórias robustas por parte do Estado que fomentem o trabalho digno, alinhado às diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Somente através da convergência entre o planejamento estratégico governamental e a modernização das práticas corporativas será possível transformar os sistemas de incentivos de ferramentas burocráticas em verdadeiros motores de valorização humana e desenvolvimento social em Moçambique.

Referências

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, F. R. **Incentivo, salários e produtividade: uma análise na perspectiva dos trabalhadores**. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade dos Açores, Açores, 2017.

CAMARA, P. B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIKATI, R.; MOYO, T. Reward systems and public sector performance in Zimbabwe: a broken psychological contract. **African Journal of Public Administration**, v. 15, n. 2, p. 45-58, 2023.

CUNHA, J.; BILA, S. Motivação e fatores higiênicos na administração pública em Moçambique: uma análise à luz de Herzberg. **Revista Moçambicana de Gestão e Desenvolvimento**, v. 6, n. 1, p. 12-29, 2023.

DOS SANTOS, M. A.; ANTUNES, P. Systems de recompensa em contextos inflacionários: o caso das empresas de Luanda. **Revista Angolana de Ciências Sociais**, v. 11, n. 3, p. 89-104, 2024.

FURTADO, C. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: indicadores de mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022.

KANTER, R. M. Organização para a vantagem estratégica: recuperar o pessoal para o centro da organização do futuro. In: FUNDAÇÃO DRUCKER (ed.). **A organização do futuro**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1998.

KHOZA, S.; NAIDOO, V. Ubuntu as a management framework: rethinking employee incentives in Southern Africa. **South African Journal of Business Managemen**t, v. 54, n. 1, p. 110-123, 2023.

LANGA, A. E. A pirâmide invertida: necessidades básicas e o desenho de cargos em Maputo. **Jornal de Economia e Gestão de Moçambique**, v. 4, n. 2, p. 77-92, 2022.

MACUÁCUA, E. J. **Reforma administrativa e políticas salariais em Moçambique: desafios estratégicos.** Maputo: Editora Universitária UEM, 2021.

MAPFUMO, S. Expectancy theory in fragile institutional environments: evidence from Sub-Saharan organizations. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 33, n. 1, p. 202-218, 2025.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MBIGI, L. **Ubuntu: the African dream in management. 2**. ed. Knowledge Resources, 2021.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
MOSCA, J**. Relatório sobre o mercado de trabalho formal e vulnerabilidade socioeconômica em Moçambique**. Maputo: Observatório Rural (OMR), 2024.

NGWIRA, C.; BANDA, F. Comparative analysis of monetary and non-monetary incentives in Malawi's civil service. **Malawi Development Review**, v. 19, n. 4, p. 31-46, 2022.

OIT. **Métricas globais de ocupação e emprego vulnerável**. Organização Internacional do Trabalho, 2023.

PARNES, H. **People power: elements of human resource policy**. Sage Publications, 1984.

PERIARD, G. A teoria de Maslow e o engajamento moderno. **Revista Brasileira de Administração**, v. 14, n. 1, p. 55-68, 2011.

PFEFFER, J. **The human equation: building profits by putting people first**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRZEWORSKI, A.; TEUNE, H. **The logic of comparative social inquiry**. Wiley-Interscience, 1970.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: making the most of the best. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 2, p. 71-80, 1996.

REZ, R. **Pirâmide de Maslow: hierarquia de necessidades do consumidor**. Nova Escola de Marketing, 2013.

VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão de literatura: implicações conceituais e metodológicas. **Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014.

Como citar este artigo científico

MACIE, Solange Maria José. Incentivos como estratégia organizacional em Moçambique: uma abordagem crítica face ao subdesenvolvimento estrutural. *Scientia Vitae*, v. 22, n. 53, p. 24-31, maio/ago. 2026.