

O Papel da Liderança Estratégica no Desempenho Operacional do Sector Ferroviário Moçambicano Durante a Pandemia de COVID-19: Um Estudo de Caso da Nacala Logistics (2020–2024)

The Role of Strategic Leadership in the Operational Performance of the Mozambican Railway Sector During the COVID-19 Pandemic: A Case Study of Nacala Logistics (2020–2024)

Nurdine Abdul Magide Amid Ibraimo¹

nurdibraimo@gmail.com

Lino Marques Samuel, PhD²

lsamuel@ucm.ac.mz

Resumo

O estudo analisou o papel da liderança estratégica na Nacala Logistics durante a pandemia da COVID-19, procurando compreender como as práticas de liderança influenciaram a continuidade das operações ferroviárias e o desempenho organizacional. A pesquisa teve como objectivos identificar os desafios enfrentados pela empresa, analisar as estratégias de liderança adoptadas e avaliar os seus impactos nas equipas e nas operações. Metodologicamente, utilizou-se uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, através de um estudo de caso realizado com gestores, supervisores e técnicos da empresa. Os dados foram recolhidos por entrevistas semi-estruturadas e analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a liderança estratégica contribuiu para manter a continuidade operacional durante a crise, através de medidas como teletrabalho, protocolos sanitários, reorganização das equipas e reforço da comunicação interna. Contudo, também foram identificadas dificuldades relacionadas à comunicação, participação dos colaboradores e adaptação ao trabalho remoto. Conclui-se que a liderança estratégica teve um papel fundamental na adaptação organizacional, resiliência das equipas e manutenção do desempenho operacional durante a pandemia, sendo recomendada maior valorização da comunicação participativa e das condições de trabalho.

Palavras-chave: Liderança estratégica; desempenho operacional; sector ferroviário e COVID-19;

Abstract

The study analyzed the role of strategic leadership at Nacala Logistics during the COVID-19 pandemic, seeking to understand how leadership practices influenced the continuity of railway operations and organizational performance. The research aimed to identify the challenges faced by the company, analyze the leadership strategies adopted, and evaluate their impacts on teams and operations. Methodologically, the study used a qualitative, exploratory, and descriptive approach through a case study conducted with managers, supervisors, and technicians of the company. Data were collected through semi-structured

¹ Licenciado em informática na Universidade Católica de Moçambique -FGTI e Mestrando em Administração e Gestão de Negócios (MBA) na UCM- FEC, Funcionário do Corredor Logístico Integrado de Nacala CLN-Nampula, Moçambique,

² PhD em Inovação Educativa, Director na Universidade Católica de Moçambique- FEC, Nampula, Moçambique,

interviews and analyzed using content analysis. The results showed that strategic leadership contributed to maintaining operational continuity during the crisis through measures such as remote work, health and safety protocols, team reorganization, and strengthened internal communication. However, difficulties related to communication, employee participation, and adaptation to remote work were also identified. The study concludes that strategic leadership played a fundamental role in organizational adaptation, team resilience, and the maintenance of operational performance during the pandemic. It also recommends greater emphasis on participatory communication and the improvement of working conditions.

Keywords: Strategic leadership; operational performance; railway sector and COVID-19;

1. Introdução

A liderança estratégica tem assumido um papel cada vez mais relevante nas organizações contemporâneas, particularmente em sectores caracterizados por elevada complexidade operacional, necessidade de coordenação contínua e rápida capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo. No sector ferroviário, a liderança torna-se fundamental devido à responsabilidade de garantir segurança operacional, eficiência logística, continuidade das actividades e adequada gestão das equipas em contextos de elevada pressão organizacional e risco operacional.

A pandemia da COVID-19, declarada em 2020, provocou profundas transformações nos modelos de gestão organizacional em escala mundial, afectando significativamente os sectores de transporte e logística. As organizações passaram a enfrentar desafios relacionados à continuidade operacional, proteção da saúde dos trabalhadores, reorganização das equipas, adaptação dos processos de trabalho e manutenção do desempenho institucional. No sector ferroviário, os impactos foram ainda mais sensíveis devido à dependência de actividades presenciais, circulação contínua de mercadorias e necessidade permanente de coordenação operacional entre diferentes áreas e níveis hierárquicos.

Neste contexto, o presente estudo aborda o tema: O Papel da Liderança Estratégica no Desempenho Operacional do Sector Ferroviário Moçambicano Durante a Pandemia da COVID-19: Um Estudo de Caso da Nacala Logistics (2020–2024). A investigação delimita-se à análise das estratégias e práticas de liderança adoptadas pela empresa durante o período pandémico e pós-pandemia, procurando compreender de que forma essas práticas influenciaram a continuidade das operações, a gestão das equipas e o desempenho operacional da organização.

A problemática da pesquisa surge da necessidade de compreender como a liderança estratégica actuou perante um cenário de crise sem precedentes, marcado por incertezas, restrições sanitárias, redução da força de trabalho presencial e necessidade de rápida adaptação organizacional. Embora existam estudos internacionais sobre liderança e desempenho operacional em períodos de crise, observa-se uma limitação de pesquisas aplicadas ao contexto ferroviário moçambicano, particularmente na análise da actuação da liderança durante a pandemia da COVID-19.

Do ponto de vista teórico, o estudo apoia-se na Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy (1968), que compreende as organizações como sistemas abertos compostos por subsistemas interdependentes. A pesquisa fundamenta-se igualmente nas abordagens de liderança estratégica defendidas por autores como Chiavenato (2014), Mintzberg (1983), Robbins e Judge (2020) e

Yukl (2013), os quais reconhecem a liderança como elemento essencial para alinhar pessoas, recursos e objectivos organizacionais em ambientes complexos e instáveis.

O objectivo geral da investigação consiste em analisar as estratégias e práticas de liderança adoptadas pela Nacala Logistics em período de crise. Especificamente, o estudo procura identificar os principais desafios organizacionais e operacionais enfrentados pela empresa entre 2020 e 2024, examinar a influência das estratégias de liderança nos diferentes níveis hierárquicos e avaliar o impacto das acções de liderança na motivação, segurança, desempenho e resiliência das equipas operacionais.

A relevância da investigação justifica-se pela importância estratégica do sector ferroviário para a economia moçambicana, especialmente no transporte de carga mineral, produtos agrícolas, mercadorias e passageiros. A pesquisa apresenta igualmente relevância académica e organizacional ao contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre liderança estratégica em contextos de crise, oferecendo subsídios para melhoria das práticas de gestão no sector ferroviário moçambicano e em organizações que operam em ambientes de elevada complexidade operacional.

2. Revisão de literatura

2.1. Liderança Estratégica

A liderança estratégica tem assumido crescente importância nas organizações contemporâneas, especialmente em sectores caracterizados por elevada complexidade operacional e necessidade constante de adaptação. No sector ferroviário, a liderança influencia directamente a continuidade das operações, a segurança, a eficiência e o desempenho organizacional.

A liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar indivíduos ou grupos para alcançar objectivos comuns. Segundo Chiavenato (1992), trata-se de um fenómeno social baseado na influência interpessoal e na comunicação. Robbins e Judge (2014) definem liderança como a habilidade de influenciar um grupo na realização de objectivos organizacionais, destacando que essa influência pode ocorrer independentemente da posição hierárquica formal.

Bergamini (1997) acrescenta que o líder eficaz deve facilitar o alcance dos objectivos dos colaboradores, criando condições favoráveis ao desempenho organizacional. Da mesma forma, França (2006) considera a liderança como a capacidade de influenciar pessoas através do conhecimento, interação e poder.

No contexto organizacional moderno, surge o conceito de liderança estratégica, associado à capacidade de antecipar mudanças, adaptar a organização e orientar pessoas em ambientes complexos e instáveis. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem liderança estratégica como a capacidade de antecipar, visualizar, manter flexibilidade e promover mudanças estratégicas necessárias ao alcance dos objectivos organizacionais.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a liderança estratégica envolve a capacidade de prever cenários, mobilizar recursos, delegar responsabilidades e responder rapidamente às mudanças do ambiente competitivo. Para Teixeira (2011), a liderança estratégica constitui um processo contínuo de influência orientado para a implementação eficaz das estratégias organizacionais.

Os autores destacam ainda que a liderança estratégica diferencia-se das abordagens tradicionais por apresentar forte orientação para resultados, gestão da complexidade e adaptação contínua. Neste sentido, Rowe (2002) afirma que a liderança estratégica permite criar vantagens competitivas sustentáveis através da visão de futuro, flexibilidade e capacidade de decisão.

Assim, a liderança estratégica constitui um elemento essencial para o desempenho organizacional, sobretudo em contextos de crise e elevada incerteza, como o período da pandemia da COVID-19, onde as organizações necessitaram de respostas rápidas, coordenação eficiente e capacidade de adaptação para garantir continuidade operacional e resiliência organizacional.

2.2. Principais Modelos e Teorias de Liderança

A literatura sobre liderança apresenta diferentes modelos teóricos que procuram explicar como os líderes influenciam o comportamento das equipas e o desempenho organizacional. Entre os modelos mais discutidos destacam-se a liderança transaccional, transformacional e carismática, consideradas fundamentais para compreender a gestão organizacional em contextos de mudança e crise (Robbins & Judge, 2014; Soto, 2002). No sector ferroviário, caracterizado por elevada complexidade operacional, necessidade de segurança e continuidade das actividades, esses modelos tornam-se particularmente relevantes.

A liderança transaccional baseia-se numa relação de troca entre líder e liderados, centrada no cumprimento de normas, controlo das actividades, recompensas e punições associadas ao desempenho. Segundo Robbins e Judge (2014), os líderes transaccionais orientam os colaboradores para metas predefinidas, esclarecendo funções e monitorando resultados. Soto (2002) acrescenta que este modelo enfatiza o cumprimento das regras organizacionais e a

negociação de recompensas em troca do desempenho esperado. Trata-se de um estilo associado à estabilidade, eficiência operacional e controlo organizacional.

Por outro lado, a liderança transformacional procura inspirar e motivar os colaboradores a superarem interesses individuais em favor dos objetivos organizacionais. Para Soto (2002), o líder transformacional desenvolve uma visão estratégica capaz de orientar a equipa rumo a melhores níveis de desempenho, qualidade e produtividade. Robbins e Judge (2014) defendem que este tipo de liderança promove criatividade, inovação e compromisso organizacional, sendo especialmente importante em contextos de mudança e adaptação organizacional.

A liderança carismática, por sua vez, caracteriza-se pela forte capacidade de influência pessoal do líder sobre os seguidores. Segundo House (1977), líderes carismáticos possuem habilidades extraordinárias que despertam admiração e confiança nas equipas. Robbins e Judge (2014) destacam que esses líderes apresentam visão clara, elevada autoconfiança, capacidade de comunicação e sensibilidade às necessidades dos colaboradores. Contudo, Howell e Shamir (2005) alertam que o excesso de dependência da figura do líder pode gerar riscos organizacionais, sobretudo quando o carisma se sobrepõe aos processos institucionais.

De forma geral, estes modelos não são mutuamente exclusivos e podem coexistir nas organizações, dependendo das exigências do contexto organizacional e estratégico. Assim, a liderança estratégica exige capacidade de adaptação, influência, comunicação e gestão de pessoas, factores essenciais para garantir o desempenho organizacional em ambientes complexos e instáveis.

2.3. Liderança em Contextos de Elevada Incerteza e Crise

A crise representa um momento de instabilidade e tomada de decisão, exigindo das organizações elevada capacidade de adaptação. Moura (1978) afirma que, apesar das incertezas, as crises podem gerar inovação e mudanças organizacionais. Neste contexto, a liderança torna-se fundamental para garantir orientação, estabilidade e continuidade das operações.

Segundo Bennis (1996), as organizações contemporâneas necessitam de líderes capazes de adaptar-se rapidamente às mudanças, demonstrando visão sistémica, integridade e capacidade de mobilizar equipas. Drucker (1996) destaca que, em períodos críticos, o líder deve assumir decisões firmes e coordenar as ações organizacionais, enquanto Neves (2002) enfatiza a importância da visibilidade da liderança durante a crise para evitar desorganização e perda de confiança.

Assim, a liderança em contextos de crise exige comunicação clara, rapidez na tomada de decisão, motivação das equipas e capacidade de transformar estratégias em ações concretas, promovendo resiliência e adaptação organizacional.

2.4. Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional refere-se à capacidade das organizações de alcançar objectivos estratégicos de forma eficaz e sustentável (Venkatraman & Ramanujam, 1986). O conceito envolve não apenas resultados financeiros, mas também factores relacionados à liderança, processos internos, cultura organizacional e adaptação ao ambiente externo.

Chiavenato e Sapiro (2003) defendem que o desempenho depende da formulação e implementação eficaz das estratégias organizacionais. Entre as principais teorias relacionadas ao desempenho destacam-se a Teoria dos Sistemas, de Bertalanffy (1968), que compreende a organização como um sistema aberto e interdependente; a Teoria Contingencial, de Lawrence e Lorsch (1967), que relaciona desempenho à adaptação ao ambiente; e a Teoria dos Recursos e Capacidades, de Barney (1991), que associa vantagem competitiva ao uso estratégico de recursos organizacionais.

Entre os modelos de avaliação do desempenho destaca-se o Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton (1992), que avalia o desempenho sob perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem organizacional.

2.5. Liderança e Desempenho Organizacional

A liderança exerce forte influência no desempenho organizacional, afectando directamente a motivação, produtividade e comprometimento dos colaboradores. Hurduzeu (2015) afirma que organizações bem-sucedidas dependem de líderes capazes de integrar motivação, gestão e inspiração.

Segundo Mintzberg (1989), o papel do líder consiste em alinhar os objectivos organizacionais às necessidades dos colaboradores, promovendo compromisso e eficácia organizacional. Svensson e Wood (2005) destacam que a relação entre liderança e desempenho é essencial para a competitividade organizacional, especialmente em ambientes marcados por mudanças e elevada incerteza.

Dessa forma, a liderança estratégica constitui um elemento determinante para a continuidade operacional, adaptação organizacional e alcance de melhores resultados institucionais.

2.6. Sector Ferroviário e sua Relevância

O sector ferroviário desempenha um papel estratégico no desenvolvimento económico de Moçambique, especialmente no transporte de carga, integração regional e apoio às cadeias logísticas nacionais e internacionais. Historicamente, as ferrovias moçambicanas têm sido fundamentais para o escoamento de recursos minerais, produtos agrícolas e mercadorias entre o interior do país e os portos marítimos de Maputo, Beira e Nacala (Enciclopédia, 2010).

Segundo Dias (1993), o transporte ferroviário caracteriza-se pela elevada capacidade de carga, eficiência no transporte de mercadorias a longas distâncias e menor custo operacional relativamente a outros modais. Keedi (2010) acrescenta que o modal ferroviário é especialmente adequado para produtos de baixo valor agregado e grandes volumes, como carvão, fertilizantes, minério de ferro e produtos agrícolas, desempenhando um papel importante na competitividade económica e integração regional.

No contexto do norte de Moçambique, o Corredor de Nacala assume grande relevância estratégica, por ligar as províncias do interior ao Porto de Nacala e conectar Moçambique aos países vizinhos, como Malawi e Zâmbia. Este corredor tornou-se um importante eixo logístico para o transporte de carvão mineral proveniente de Moatize, bem como de carga geral e produtos agrícolas.

De acordo com o Relatório Final do Projecto das Estratégias de Desenvolvimento Económico do Corredor de Nacala (2015), o Corredor de Nacala constitui um dos mais importantes corredores internacionais de transporte da África Austral, integrando o Porto de Nacala, a linha férrea dos Caminhos-de-Ferro do Norte e o sistema ferroviário do Malawi. Apesar dos desafios históricos relacionados à degradação das infraestruturas, conflitos armados e limitações operacionais, o corredor consolidou-se como um elemento central para o desenvolvimento económico regional.

A criação do Corredor Logístico Integrado de Nacala (CLN), inaugurado em 2017, reforçou ainda mais a importância estratégica da ferrovia na região. O empreendimento, com cerca de 912 km de extensão, liga Moatize, na província de Tete, ao terminal portuário de Nacala-a-Velha, atravessando parte do território do Malawi. Este projecto ampliou significativamente a capacidade de exportação de carvão e fortaleceu a integração logística regional (AMI, 2017).

Entretanto, a operacionalização do corredor também apresenta desafios relacionados à estabilidade política, cooperação regional, sustentabilidade ambiental e necessidade contínua de modernização tecnológica e organizacional. Neste contexto, a liderança estratégica torna-se essencial para garantir eficiência operacional, coordenação das equipas, gestão de crises e

continuidade das operações ferroviárias, particularmente em períodos de elevada incerteza, como durante a pandemia da COVID-19.

2.7. O Papel da Liderança na Gestão de Crises

As crises organizacionais caracterizam-se por situações inesperadas, disruptivas e marcadas por elevada incerteza, exigindo respostas rápidas e eficazes por parte das organizações. Segundo Hewitt (1983, cit. in Zacher & Rudolph, 2022), as crises envolvem acontecimentos imprevisíveis e difíceis de gerir, enquanto Hermann (1972, cit. in Schmidt & Mello, 2020) destaca três elementos centrais das crises: surpresa, ameaça e curto tempo de resposta. Neste contexto, a forma como a organização reage à crise pode determinar sua continuidade e reputação institucional (Nathan, 2000 cit. in Silva & Moraes, 2021).

A gestão de crises compreende o conjunto de estratégias e procedimentos utilizados para preparar, responder e recuperar-se de eventos adversos. Para Lockwood (2005), essa gestão envolve actividades relacionadas à continuidade dos negócios, gestão de riscos, comunicação organizacional e recuperação operacional. Kash e Darling (1998) acrescentam que o planeamento de cenários permite às organizações antecipar riscos e melhorar sua capacidade de resposta diante de situações críticas.

No contexto da pandemia da COVID-19, o papel da liderança tornou-se ainda mais relevante, especialmente em sectores essenciais como o ferroviário. As lideranças precisaram adoptar medidas rápidas para garantir continuidade operacional, proteger trabalhadores, reorganizar equipas e manter a produtividade. Segundo Chiavenato (2003), administrar significa realizar tarefas de forma eficiente e eficaz, enquanto Neves (2000) define crise empresarial como uma situação inesperada que compromete o funcionamento normal da organização.

Durante a pandemia, muitas organizações recorreram ao teletrabalho, à reorganização dos processos e à adopção de novas formas de gestão. Rocha (2024) destaca que esse contexto exigiu dos líderes maior capacidade de adaptação, empatia, suporte às equipas e desenvolvimento de novas estratégias de trabalho. Contudo, Cassar (2018) ressalta que a implementação do home office exige ferramentas adequadas de gestão e acompanhamento, visto que nem todos os colaboradores apresentam perfil adaptado ao trabalho remoto.

A gestão da mudança também assumiu importância significativa durante a crise. Segundo Junior (2009), a gestão da mudança envolve identificar necessidades, planear, implementar, avaliar resultados e institucionalizar novos processos organizacionais. Neste cenário, a comunicação

interna tornou-se essencial para garantir alinhamento organizacional, reduzir incertezas e manter o comprometimento dos colaboradores.

De acordo com Rego (2022), a comunicação organizacional permite coordenação das actividades, partilha de informações e interação entre os membros da organização. Em períodos de crise, uma comunicação clara, transparente e objectiva torna-se indispensável para evitar rumores, reduzir inseguranças e preservar a confiança dos trabalhadores e stakeholders (Robert, 2020).

Além disso, os períodos de crise são frequentemente marcados por medo, insegurança e instabilidade emocional. Lockwood (2005) destaca que uma das funções da liderança é garantir segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores, enquanto Newman et al. (2023) defendem que líderes eficazes precisam desenvolver inteligência contextual, capacidade de adaptação e tomada rápida de decisões em ambientes incertos.

Assim, a literatura demonstra que a liderança em contextos de crise ultrapassa a gestão operacional tradicional, assumindo um papel estratégico na coordenação das equipas, gestão da mudança, comunicação organizacional e fortalecimento da resiliência institucional. Esses elementos tornam-se particularmente relevantes no sector ferroviário, onde a continuidade das operações, a segurança e a eficiência logística são factores críticos para o desempenho organizacional.

3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, incluindo o tipo de estudo, abordagem metodológica, método de investigação, população e amostra, técnicas de recolha e análise de dados. A metodologia permitiu garantir rigor científico e coerência entre os objectivos do estudo e os resultados obtidos (Creswell, 2014). Quanto aos objectivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória permitiu compreender as práticas de liderança estratégica adoptadas pela Nacala Logistics durante a pandemia da COVID-19, enquanto a descritiva possibilitou analisar os impactos dessas práticas no desempenho operacional da organização (Gil, 2008). Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, adequada para compreender percepções, experiências e comportamentos dos participantes em relação às estratégias de liderança implementadas no período da pandemia (Lakatos & Marconi, 2017). Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo realizado na Nacala Logistics.

O método utilizado foi o estudo de caso, por permitir analisar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real (Yin, 2015). O estudo concentrou-se na Nacala Logistics devido à sua importância estratégica no sector ferroviário moçambicano. A pesquisa utilizou amostragem não probabilística e intencional, seleccionando participantes com experiência directa nas operações ferroviárias e conhecimento sobre as práticas de liderança durante a pandemia. A população é composta por colaboradores da Nacala Logistics envolvidos nas operações entre 2020 e 2024. A amostra foi composta por 13 participantes, distribuídos da seguinte forma: 2 Gerentes; 3 Supervisores; 8 Colaboradores operacionais e administrativos. A escolha dos participantes baseou-se no seu envolvimento directo nos processos operacionais e de liderança da organização.

A principal técnica de recolha de dados foi a entrevista semi-estruturada, realizada com gestores, supervisores e colaboradores da empresa. Também foram utilizadas notas de campo para complementar as informações recolhidas. Os instrumentos utilizados foram: Guião de entrevista semi-estruturada; Registo de notas de campo. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo, técnica que permite identificar categorias, padrões e significados presentes nas informações recolhidas (Bardin, 2011).

4. Resultados

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas aos colaboradores e gestores da Nacala Logistics, concretamente gerentes, supervisores e técnicos (mantenedores, maquinistas e analistas) da directoria da ferrovia. A análise procurou compreender o papel da liderança estratégica no desempenho organizacional durante a pandemia da COVID-19, considerando aspectos ligados à comunicação, motivação, continuidade operacional e gestão das equipas.

Os dados foram organizados em categorias temáticas com base nos objectivos da pesquisa e analisados através da técnica de análise de conteúdo. As informações recolhidas permitiram identificar percepções comuns sobre as práticas de liderança adoptadas pela organização durante o período de crise.

Os resultados da pesquisa demonstram que a liderança estratégica da Nacala Logistics teve um papel fundamental na manutenção do desempenho operacional durante a pandemia da COVID-19. A organização adoptou práticas de liderança situacional, participativa e humanizada,

priorizando a comunicação, a segurança dos trabalhadores, a adaptação operacional e a continuidade das actividades ferroviárias.

Os gestores destacaram estratégias como trabalho remoto, divisão das equipas, implementação de protocolos sanitários, capacitação contínua, uso de tecnologias digitais e fortalecimento da comunicação interna. Essas medidas permitiram reduzir impactos operacionais, preservar empregos e manter a produtividade organizacional, mesmo diante das restrições impostas pela pandemia.

Os supervisores reconheceram que a liderança contribuiu positivamente para a coordenação das actividades, apoio operacional e motivação das equipas. Contudo, alguns participantes identificaram limitações relacionadas com comunicação vertical, alinhamento estratégico e adaptação ao trabalho remoto

Os técnicos relataram dificuldades ligadas ao medo de contaminação, limitações tecnológicas, redução do efectivo de trabalhadores, sobrecarga operacional e desafios emocionais. Apesar disso, a maioria considerou que as medidas adoptadas pela empresa foram eficazes para garantir a continuidade das operações e proteger a saúde dos colaboradores.

Os dados revelam ainda que a liderança influenciou directamente o clima organizacional, a motivação, a produtividade e o comprometimento das equipas. Os entrevistados defenderam maior proximidade da liderança com o “chão de fábrica”, melhoria da comunicação organizacional, valorização dos trabalhadores, padronização dos processos e reforço das condições de trabalho.

De forma geral, conclui-se que a liderança estratégica da Nacala Logistics conseguiu adaptar-se ao contexto de crise, assegurando a continuidade operacional e fortalecendo a resiliência organizacional durante a pandemia da COVID-19, embora persistam desafios relacionados com comunicação, participação dos trabalhadores e modernização das práticas de gestão.

5. Conclusão

O presente estudo analisou as estratégias e práticas de liderança adoptadas pela Nacala Logistics durante o período da pandemia da Covid-19, com o objectivo de compreender a influência da liderança no desempenho organizacional, continuidade das operações e gestão das equipas em contexto de crise. Os resultados demonstraram que a pandemia provocou desafios organizacionais significativos, incluindo restrições sanitárias, dificuldades de adaptação ao

teletrabalho, limitações tecnológicas, falhas de comunicação interna e dificuldades na coordenação das equipas.

Verificou-se que a liderança desempenhou um papel importante na gestão da crise, através da implementação de medidas preventivas, reorganização das actividades e acompanhamento das equipas, contribuindo para a continuidade das operações organizacionais. Contudo, a investigação também identificou fragilidades relacionadas à comunicação entre gestores e colaboradores, excessiva hierarquização, limitada participação dos trabalhadores nos processos decisórios e dificuldades de acompanhamento das equipas em regime remoto.

Os resultados permitiram concluir que práticas de liderança mais participativas, comunicativas e humanizadas tendem a favorecer maior motivação, estabilidade das equipas e melhor desempenho organizacional em períodos de crise. Com base nas conclusões obtidas, recomenda-se o reforço da comunicação organizacional, maior aproximação entre liderança e colaboradores, melhoria gradual das condições para actividades remotas, continuidade das medidas de saúde e segurança no trabalho e fortalecimento da coordenação das actividades operacionais.

O estudo reconhece limitações relacionadas ao acesso a alguns participantes e documentos institucionais, mas considera que os dados recolhidos foram suficientes para responder aos objectivos da investigação e contribuir para a compreensão da importância estratégica da liderança em contextos de adversidade.

Referências bibliográficas

- CHIAVENATO, I. (1992). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (2014). *Gestão de pessoas* (4. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MINTZBERG, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2014). *Comportamento organizacional* (15. ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- YUKL, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.
- BARDIN, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- BERTALANFFY, L. VON. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- CRESWELL, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8. ed.). São Paulo: Atlas.
- ROWE, W. G. (2002). Strategic leadership: Operational and strategic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–27.

TEIXEIRA, S. (2011). *Gestão das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

YIN, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.