



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

**Desafios da liderança organizacional face à pandemia da COVID-19 no Instituto Nacional
de Turismo (INATUR)**

Discente:

20174426 – Florinda Johane

Maputo, Outubro de 2022



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MONOGRAFIA

Desafios da liderança organizacional face à pandemia da COVID-19 no Instituto Nacional de Turismo (INATUR)

Estudante: Florinda Johane

Local de estudo: Instituto Nacional de Turismo

Supervisor: Mestre Marcelino Sinete Pangaia

Monografia apresentada em cumprimento de um dos requisitos parciais exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, vertente das Organizações, pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Maputo, Outubro de 2022

Desafios da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no Instituto Nacional de Turismo (INATUR)

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso _____

(dr. Rui João)

Presidente do Júri _____

()

Oponente _____

()

Supervisor _____

(Mestre Marcelino Sinete Pangaia)

Maputo, Outubro de 2022

Agradecimentos

Quero em primeiríssimo lugar agradecer a Deus pelo dom da vida e pela saúde nestes tempos muito difíceis que a humanidade tem atravessado actualmente devido a pandemia da COVID-19, sou grata ainda por toda a força que o senhor me proporciona a cada dia e a oportunidade de vivenciar todas as experiências que obtive dentro e fora da Faculdade de Educação (UEM).

A palavra gratidão não seria suficiente para poder reconhecer ou enaltecer tudo aquilo que a minha mãe tem feito por mim desde o dia do meu nascimento até os dias de hoje, por isso, desde já expresso a minha profunda gratidão por todo sacrifício que ela tem feito por mim de modo que garantisse que nada me faltasse ao longo do meu crescimento, desenvolvimento pessoal e principalmente pelo apoio moral e encorajamento durante a minha trajectória estudantil.

Quero agradecer a toda minha família que directa ou indirectamente apoiou-me no processo da minha formação.

Agradeço a todo corpo docente da Faculdade de Educação que sempre dedicou o seu precioso tempo em transmitir incansavelmente os seus conhecimentos ao longo desta caminhada dos quatro anos do curso nesta faculdade, em especial ao meu Supervisor Mestre Marcelino Sinete Pangaia por ser a pessoa que me orientou de forma muito dinâmica neste processo de trabalho de conclusão do curso tendo eu aprendido bastante neste período aspectos importantes como por exemplo, maior sentido de responsabilidade como estudante e a capacidade de análise dos meus argumentos.

Termino agradecendo a todos colegas do curso de Psicologia, em especial aos colegas da vertente de Psicologia das Organizações “2017” por permitirem que ao longo do curso pudéssemos compartilhar vários momentos sejam eles bons ou maus, caracterizados por muito sacrifício, muita união e espírito de solidariedade académica.

Dedicatória

É com grande honra e apreço que dedico esta monografia á minha mãe (Isabel António Miambo) que sem medir esforços participou de forma directa na minha formação dando todo apoio incondicional e muita força, tanto é que, só tenho a agradecer a Deus pela sua vida e ao meu filho (Yàkin Mutemba) cujo amor e carinho me é precioso.

Declaração de Honra

Eu, Florinda Johane declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia, vertente da Psicologia das Organizações, nunca foi apresentado, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau. O mesmo é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

A candidata

Florinda Johane

Maputo, Outubro de 2022

Abreviaturas, Acrónimos, Siglas & Símbolos

1. Abreviaturas

Dep.	Departamento.
Dep. Jurídico	Departamento Jurídico.
E (1, 2,3)	Entrevistado (1, 2,3).

2. Acrónimos

CEDSIF	Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação e Finanças.
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019.</i>
DAF	Departamento de Administração e Finanças.
FACED	Faculdade de Educação.
INATUR	Instituto Nacional de Turismo.
MERS	Síndrome respiratória do Oriente Médio.
MISAU	Ministério da Saúde.
SARS	Síndrome respiratória aguda grave.
TIC'S	Tecnologias de Comunicação e Informação.
UEM	Universidade Eduardo Mondlane.

3. Siglas

DCF	Departamento de Classificação e Formação.
DGP	Departamento de Gestão de Património.
DRH	Departamento de Recursos Humanos.
Fa	Frequência absoluta.

Fr	Frequência relativa.
OMS	Organização Mundial da Saúde.
OPB	Ordem dos Psicólogos Brasileiros.
RH	Recursos Humanos.

4. Símbolos

(%)	Porcentagem.
------------	--------------

Índice de Tabelas

Ilustração 1: Organograma do INATUR.....	15
Tabela 1: Caracterização da amostra	19
Tabela 2: Dados relativos ao estilo de liderança adoptado no INATUR.....	21
Tabela 3: Dados relativos aos desafios inerentes a liderança organizacional INATUR.	23

Epígrafe

“Não tenhas dúvidas que um líder competente e bem preparado pode ultrapassar barreiras e romper qualquer obstáculo, promovendo o bem-estar e a confiança de toda a sua equipe. Líder, seja inteligente, afinal, a inteligência é o maior triunfo que se pode ter em momentos de crise”
(Augusto Cury).

Resumo

A presente pesquisa tem como título “Desafios da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no Instituto Nacional de Turismo (INATUR)” e teve como objectivo principal, analisar os desafios da liderança organizacional face a pandemia da COVID-19 no INATUR. Baseado na abordagem mista, os dados foram colhidos através do questionário e da entrevista semi-estruturada, analisados através do *Ms Word 2010* e da técnica de análise de conteúdo, a uma amostra de 16 colaboradores seleccionados com base na amostragem aleatória por conveniência. De forma geral, os resultados demonstram que, o estilo de liderança adoptado no INATUR é o democrático, sendo que, os resultados apontam que a pandemia da COVID-19 gerou mudanças na organização e trouxe desafios aos superiores hierárquicos, assim como para a organização no geral, levando-a ree-planificação financeira, alterações nos moldes de trabalho, redução da demanda na área turística e morosidade na transição dos processos. Igualmente, foram elencadas as estratégias usadas na melhoria da liderança organizacional face a pandemia no INATUR, com destaque para a adopção de medidas preventivas e o investimento em materiais de comunicação.

Palavras-chave: COVID-19, desafios, liderança organizacional, pandemia.

Abstract

The present research is entitled "Challenges of organizational leadership in the face of the COVID-19 pandemic at the National Institute of Tourism (INATUR)" and its main objective is to analyze the challenges of organizational leadership in the face of the COVID-19 pandemic at INATUR. Based on the mixed approach, data were collected through a questionnaire and a semi-structured interview, analyzed using Ms Word 2010 and the content analysis technique, from a sample of 16 employees selected based on random sampling for convenience. In general, the results demonstrate that the leadership style adopted at INATUR is democratic, and the results indicate that the COVID-19 pandemic generated changes in the organization and brought challenges to hierarchical superiors, as well as to the organization in general, leading to financial re-planning, changes in work patterns, reduced demand in the tourist area and delays in the transition of processes. The strategies used to improve organizational leadership in the face of the pandemic at INATUR were also listed, with emphasis on the adoption of preventive measures and investment in communication materials.

Keywords: COVID-19, challenges, organizational leadership, pandemic.

Índice

Capítulo I: Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Problema de pesquisa	2
1.3. Perguntas de pesquisa	3
1.4. Objectivos	3
1.4.1. Objectivo geral	3
1.4.2. Objectivos específicos	3
1.5. Justificativa	4
Capítulo II: Revisão de Literatura.....	5
2.1. Liderança.....	5
2.1.1. Conceito de liderança.....	5
2.1.2. Teorias sobre liderança	6
2.1.3. Estilos de liderança	7
2.1.4. O papel da líder nas organizações	8
2.1.5. A importância da liderança nas organizações	9
2.2. COVID-19.....	9
2.2.1. Medidas de prevenção da COVID-19	10
2.2.2. O papel do líder em momentos de crise	11
2.3. Desafios da liderança no contexto da COVID-19.....	12
Capítulo III: Metodologia	14
3.1. Descrição do local de estudo	14
3.2. Abordagem metodológica	15

3.3. População, Amostra e Amostragem.....	16
3.4. Técnica de recolha e análise de dados.....	16
3.5. Considerações éticas	17
3.6. Limitações do estudo.....	18
Capítulo IV: Apresentação e Discussão dos dados.....	19
4.1. Caracterização da amostra.....	19
4.2. Categorias de análise.....	20
4.2.1. Estilo de liderança adoptado pelo INATUR	21
4.2.2. Desafios inerentes a liderança organizacional no INATUR no contexto da COVID-19.....	23
4.2.3. Estratégias com vista a melhoria da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no INATUR.....	30
Capítulo IV: Conclusões e Recomendações	34
5.1. Conclusões	34
5.2. Recomendações.....	35
Referências Bibliográficas	36
Apêndice I: Questionário	40
Apêndice II: Guião de Entrevista.....	43
Apêndice III: Folha de informação e consentimento informado	44
Apêndice IV: Solicitação de visita de estudo.....	45
Anexo I: Credencial	46

Capítulo I: Introdução

O funcionamento pleno de uma organização representa um conjunto harmónico de esforços envidados, desde o envolvimento da liderança e de toda a organização como um todo. O colaborador, como a peça fundamental desta, necessita de um bom tratamento e acima de tudo de valorização.

É típico ouvir-se, colaboradores determinando o seu nível de engajamento no trabalho, em função do tratamento que recebe do (s) seus superiores hierárquicos, ficando claro o quão o seu desempenho e entrega ao trabalho dependem destes. Por isso, a liderança é um processo crucial nas organizações, que deve ser exercido com competência, principalmente em contextos de crises (sanitárias, humanitárias, ou ainda económicas) como o caso de pandemias.

Através disso, será desenvolvido o presente ensaio escrito, que surge no âmbito da elaboração do trabalho final de conclusão do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), intitulado, “Desafios da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no Instituto Nacional de Turismo (INATUR)”.

1.1. Contextualização

Liderança é um fenómeno social que ocorre unicamente em grupos sociais, caracterizada por uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos (Chiavenato 2009).

Na óptica de Maximiano (2000), a liderança é o processo de conduzir as acções ou influenciar o comportamento e a mentalidade das pessoas. É a realização de metas por meio da direcção de colaboradores; a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar uma finalidade específica é um líder.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) (2020), o coronavírus é uma grande família de vírus que podem causar doenças em animais e humanos. Em humanos, vários coronavírus são conhecidos por causar infecções respiratórias que podem variar de um resfriado comum a doenças mais sérias, como a síndrome respiratória do Oriente Médio (MERS) e a

síndrome respiratória aguda grave (SARS). O coronavírus, descoberto mais recentemente causa a doença coronavírus COVID-19. Dados da OMS referem que os primeiros casos de infecção verificaram-se a 31 de Dezembro de 2019 na cidade de Wuhan-China, a partir de onde o surto espalhou-se pelo mundo. No final do ano de 2019, a humanidade se deparou com um grande infortúnio no âmbito da saúde, que muito devastou e se mostrou como um dos maiores desafios social e económico da actualidade.

Diversas são as modalidades de negócio, climas organizacionais, contextos históricos e ambientes externos que circulam e influenciam o ambiente em que o trabalho de liderança se desenvolve, sejam eles positivos ou negativos, tais como: momentos de alta ou baixa económica, catástrofes, confrontos, pandemias, entre outros; ressaltando cada vez mais a importância da figura do líder e os desafios enfrentados pelo mesmo, sendo avaliado como membro motivador, condutor e influenciador de atitudes positivas (Story, 2020).

A pandemia da COVID-19 impôs alterações sociais, económicas e políticas, com profundos impactos em toda a sociedade, sectores e áreas de actividade, forçando os líderes, mesmo os mais criativos e dinâmicos, a enfrentar desafios, a transformarem e adaptarem as suas práticas (OPB, 2020). Trata-se de uma crise de saúde pública que foi acompanhada de uma crise social e económica profunda. Esta crise colocou os líderes perante um grau elevado de incerteza e imprevisibilidade, múltiplos factores desconhecidos, grandes quantidades de informação embora por vezes pouco clara e a necessidade de identificar e implementar respostas e mudanças rapidamente.

1.2. Problema de pesquisa

O Instituto Nacional de Turismo (INATUR) é uma entidade pública cujo criação foi determinada pelas tendências globais do desenvolvimento do turismo, designadamente, promoção do desenvolvimento turístico integrado, criação e gestão de destinos turísticos através de aprimoração de serviços.

A pandemia da COVID-19 alterou consideravelmente a gestão organizacional do INATUR, pois os líderes não esperavam ter que reestruturar completamente seu modo de trabalho de forma tão abrupta. De um momento para o outro, os líderes desta organização, precisaram implementar novas formas de trabalho com suas equipas, mecanismos de gestão de suas actividades, sendo

um grande exemplo a criação da plataforma integrada para a gestão integrada das actividades, mediante as limitações impostas pelos protocolos sanitários da COVID-19.

Para além das incertezas do mercado, entre outras demandas causadas pelo coronavírus, as organizações vivenciaram momentos de adaptação a uma nova realidade, que gerou, novas formas de ser e estar no mercado. Essa realidade proporcionou um leque de desafios, dos quais os líderes deviam enfrentar, visando a gestão eficiente das organizações, em particular os recursos humanos e financeiros.

Baseado na compreensão da COVID-19 como fortuito que impôs desafios às organizações e em particular aos líderes, aliado a realidade descrita no INATUR sobre as mudanças na gestão no âmbito da pandemia, surge o presente estudo, sobre os desafios da liderança organizacional no contexto da pandemia da COVID-19, a ser norteadada pela seguinte pergunta de pesquisa:

Quais os principais desafios da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no INATUR?

1.3. Perguntas de pesquisa

- a) Qual é o estilo de liderança adoptado pelo INATUR?
- b) Quais são os principais desafios inerentes a liderança organizacional no INATUR no contexto da pandemia da COVID-19?
- c) Que estratégias podem ser levadas á cabo com vista á melhoria da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no INATUR?

1.4. Objectivos

1.4.1. Objectivo geral

Analisar os desafios da liderança organizacional face a pandemia da COVID-19 no INATUR.

1.4.2. Objectivos específicos

- a) Identificar o estilo de liderança adoptado pelo INATUR;

- b) Descrever os principais desafios da liderança organizacional do INATUR no contexto da pandemia da COVID-19;
- c) Propor estratégias com vista a melhoria da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no INATUR.

1.5. Justificativa

A necessidade do estudo dos desafios da liderança organizacional face a pandemia da covid-19, surge da compreensão do papel que a liderança exerce nas organizações, pois ela determina em muitos aspectos, a forma como esta é conduzida. O estudo da componente da pandemia da COVID-19, torna-se importante na medida em que sendo este um factor externo, introduziu uma mudança forçada a nível das organizações, o que exigiu um grande esforço por parte das lideranças para encontrar novos elementos estabilizadores e reencontrar o seu equilíbrio.

Para a pesquisadora, o estudo mostra-se pertinente pela oportunidade de inteirar-se em relação a temática em causa, visando aprofundar os conhecimentos sobre a liderança, COVID-19 e seus efeitos nas organizações. Igualmente, trata-se de uma oportunidade ímpar de conduzir uma pesquisa científica e de aprender mais sobre os métodos e técnicas usadas em pesquisas científicas.

A nível institucional, o estudo poderá contribuir grandemente no seu progresso, desmistificando o ponto de situação em relação aos desafios enfrentados pela liderança face á pandemia da COVID-19, possibilitando mudanças em determinadas questões que necessitam de atenção, proporcionando simultaneamente a prerrogativa de ascensão.

A nível científico, espera-se que esta pesquisa possa servir de base teórica para estudos posteriores na área de psicologia organizacional, relacionados á crise provocada pela pandemia da COVID-19 nas organizações e principalmente a “liderança”, que é uma temática cada vez mais explorada nas organizações, constituindo uma das áreas que mais interessa os cientistas, em particular os “psicólogos”.

Capítulo II: Revisão de Literatura

2.1. Liderança

2.1.1. Conceito de liderança

Katz (1999) citado em Gruber (2001) refere que liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.

Para Mirasse (2014) citado por Franco (2008) diz que a melhor maneira de conduzir uma organização para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados através das pessoas. Os líderes são o factor importante para o sucesso de uma organização, visto que, de acordo com o autor acima citado, eles representam o embrião da satisfação ou insatisfação dos colaboradores, o que conseqüentemente contribuirá para a decisão do utente em continuar ou não a transaccionar suas operações com a organização.

De acordo com Maximiano (2000) citado por Mirasse (2014), a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo.

Baseado nesses conceitos, a liderança pode ser concebida como uma função organizacional, caracterizada por um conjunto de acções que visam influenciar/impulsionar os membros ao alcance do sucesso.

Enquanto, Freeman e Stoner (1982) citados em Mirasse (2014) defendem que liderar uma organização é uma tarefa muito difícil e que envolve três implicações:

- Relacionamento com os subordinados, de modo a que estes se disponham a acatar as ordens do líder, tornando assim possível o processo de liderança;
- Uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros da organização. Os colaboradores não são desprovidos de poder, dado que influenciam e moldam as actividades dos grupos que integram e mediante os contextos em que se inserem, ainda que, usualmente, seja o líder quem detém mais poder;

- A capacidade de usar as diferentes formas de poder influenciar de vários modos os comportamentos dos subordinados.

Em função da colocação de Mirasse (2014), entende-se que a liderança organizacional é uma tarefa complexa e multidimensional, que envolve o relacionamento, o uso do poder, entre outras formas de influenciar pessoas.

2.1.2. Teorias sobre liderança

Os estudos sobre a liderança remetem-nos as famosas teorias clássicas, a *teoria dos traços*, que na visão de Sobral e Peci (2008), que apregoavam o nascimento de pessoas com as características que os diferenciava dos demais, sendo que estes eram os líderes, afirmando que os líderes não podiam ser treinados ou formados, antes porém, já possuíam predisposição biológica para tal. Esta visão foi substituída através do advento das *teorias comportamentais*, que foi movida pelas falhas dos primeiros estudos relacionados às teorias dos traços; esta tinha como base a negação da visão dos primeiros, afirmando com base em seus estudos, que os comportamentos inerentes a liderança podem ser treinados e aprendidos, negando a visão inata apregoada pelos primeiros (Robbins, 2009).

Através disso, pode-se entender que as principais teorias de liderança correspondem a um conjunto de teorias, divididos em abordagens, em que primeira é de traços e a segunda comportamentais; de forma basicamente, a segunda abordagem surge em forma de rebater as falhas da primeira.

Com o dinamismo e a complexidade das organizações actuais, os líderes são cada vez mais importantes para que as organizações possam manter seus profissionais comprometidos, motivados e influenciados para atingir os objectivos definidos. Actualmente, as organizações estão investindo em treinamento e desenvolvimento de lideranças, o que comprova o reconhecimento da importância dos líderes para essas organizações (Filho, 2013).

Ainda na visão de Filho (2013), um estilo de liderança adequado pode promover melhores níveis de comprometimento nos colaboradores de uma organização e motivar esses colaboradores a permanecerem na organização, alavancando assim o desempenho.

Chiavenato (2014) afirma que existem estilos de liderança e que uma boa liderança depende da conjugação das características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características, em prol da realização dos objectivos em uma determinada situação.

2.1.3. Estilos de liderança

Existem três tipos clássicos de liderança, que definem a relação entre o líder e os seus seguidores e são os tipos mais frequentes na maioria das organizações nomeadamente: Autocrática, Democrática e Liberal (ou *Laissez-faire*) (Chiavenato, 2000).

- **Liderança autocrática:** é um tipo de liderança, na qual o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo. O líder não ouve a opinião do grupo. Neste tipo de liderança quando o líder se ausenta, as actividades param e os grupos expandem seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.
- **Liderança democrática:** também chamada de liderança consultiva tem como característica a consulta ou debate com os funcionários e considera seriamente as suas ideias na tomada de decisões. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Onde os Líderes e subordinados passam a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. Participação do grupo e orienta as tarefas. É um tipo de liderança participativa, em que as decisões são tomadas após debate e em conjunto.
- **Liderança liberal:** este tipo de liderança há liberdade e total confiança no grupo. As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada. *Laissez-faire* é a contracção da expressão em língua francesa *laissez-faire, laissez-aller, laissez-passer*, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controlo algum.

Teixeira (1998) traz ainda na sua abordagem a descrição de um líder participativo, que Chiavenato (2000) não menciona em sua obra.

- **Participativo:** na visão de Teixeira (1998), o líder participativo envolve uma forte capacidade de preparar e desenvolver pessoas muito mais pela acção conjunta do que

pela utilização de processos formais já existentes. Por meio de feedbacks constantes, tanto sobre o desempenho de seus colaboradores quanto de seus resultados e de comunicação eficaz, o líder participativo envolve a todos em suas metas, planos de trabalho, análise de problemas, decisões, planeamento e execução propriamente dita das tarefas, fazendo com que cada um dê o melhor de si pelo comprometimento e não por obediência às normas, procedimentos ou regras. Em suma, o líder participativo conta com habilidade em persuadir os demais para obter apoio nos planos propostos (Teixeira, 1998).

De forma geral, os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal são os mais tradicionais, e frequentemente adoptados nas organizações, sendo que, em alguns casos, os líderes recorrem ao estilo participativo.

2.1.4. O papel do líder nas organizações

Segundo McGregor (1960), líderes são os que, no interior de um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de carácter estratégico.

Maximiano (2000), afirma que o papel da liderança está sempre personificado numa figura individual ou grupo e que no final das contas, permite possui um leque de atribuições para com a missão da organização e acima de tudo, com os seus liderados.

Edgar Schein, um renomado psicólogo no estudo da liderança, PhD em psicologia social pela Universidade de Harvard, estudou minuciosamente o papel do líder no âmbito organizacional, tendo chegado a algumas conclusões;

- O líder encoraja a sua equipa a desenvolver melhoria contínua no pensamento e nas acções;
- Oferecer apoio e treinamento aos membros da organização;
- O líder deve servir como agente de mudança nas organizações;
- Contribuir na instauração da cultura e influenciar o clima organizacional;
- Influenciar o comportamento do grupo visando alcançar objectivos comuns no seio da organização;

- Facilitar as relações interpessoais, etc (Schein, 2004).

Dentre os vários papéis que o líder pode assumir nas organizações, estes visam desenvolver a equipa e influenciar o comportamento do grupo de forma geral.

2.1.5. A importância da liderança nas organizações

A liderança para Rego e Cunha (2004) citados por Mirasse (2014) é um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigida para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente os objectivos organizacionais, ele tem a seguinte importância:

- Permitir que grupos de trabalho, departamentos, organizações e programas se adaptem às mudanças, produzam resultados sustentáveis e contribuam para a eficácia dos serviços e das pessoas a quem servem;
- Responder os desafios das organizações em processo de mudança, orientando o desempenho organizacional e contribuindo para a obtenção de resultados sustentados.

Não se pode questionar a importância da liderança nas organizações, exercendo um papel fundamental no quotidiano destas nos mais diversos aspectos, colaborando no alcance dos objectivos.

2.2. COVID-19

Segundo Schuchmann, et al. (s/d) citado por Pereira, et al. (2020, p.3), “doença de COVID-19 (*Coronavirus Disease 2019*) é uma infecção respiratória provocada pelo Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2)”. Esta é uma síndrome respiratória altamente contagiosa, caracterizada por tosse seca, falta de ar, febre, dor de garganta, fadiga e perda do paladar e olfacto (anosmia/hiposmia) (Franco, Landgraf & Pinto, 2020). Esta doença transmite-se principalmente através do contacto directo, que é a disseminação de gotículas respiratórias produzidas quando uma pessoa infectada tosse, espira ou fala, que podem ser inalados ou pousar na boca, nariz, ou olhos de pessoas que estão próximas (menos de dois (2) metros); e do contacto indirecto, que é o contacto das mãos com uma superfície ou objecto contaminado com SARS-COV-2, em seguida, com a boca, nariz ou olhos (Freitas, 2020).

2.2.1. Medidas de prevenção da COVID-19

Segundo a OMS (2020) citado por Raimundo, Raimundo e Alfredo (2020, p.36), “a prevenção revelou-se a melhor ferramenta para vencer a pandemia”. As principais medidas assentam na mudança de comportamentos associados às regras básicas de biossegurança. As medidas de controlo adoptadas com resultados bem avaliados para promover o achatamento da curva epidémica incluem ampla oferta de testes, recomendações de higiene respiratória, orientação sobre o uso de máscaras, isolamento social das pessoas com teste positivo, quarentena aos expostos ou contactantes e distanciamento físico, evitando-se aglomerações (Garcia & Duarte citados por Couto, Barbeieri & Matos 2020).

Segundo Aquino, et al. (2020), as medidas de saúde pública não farmacológicas da COVID-19 são as seguintes: isolamento, quarentena e distanciamento social. O isolamento é a separação das pessoas doentes daquelas não infectadas com o objectivo de reduzir o risco de transmissão da doença. Para ser efectivo, o isolamento dos doentes requer que a detecção dos casos seja precoce e que a transmissibilidade viral daqueles assintomáticos seja muito baixa.

A *quarentena*, é a restrição do movimento de pessoas que se presume terem sido expostas a uma doença contagiosa, mas que não estão doentes, ou porque não foram infectadas, ou porque ainda estão no período de incubação ou mesmo porque, no COVID-19, permanecerão assintomáticas e não serão identificadas (Aquino, et al., 2020).

O *distanciamento social* envolve medidas que têm como objectivo reduzir as interacções em uma comunidade, que pode incluir pessoas infectadas, ainda não identificadas e, portanto, não isoladas. Exemplos de medidas que têm sido adoptadas com essa finalidade incluem: o fechamento de escolas e locais de trabalhos, a suspensão de alguns tipos de comércio e o cancelamento de eventos para evitar aglomeração de pessoas (Aquino, et al., 2020).

No contexto da COVID-19, surgiram várias medidas preventivas, vinculadas pela OMS, que vão desde as medidas farmacológicas até as comportamentais, com ênfase para a quarentena e o distanciamento social.

De acordo com a MISAU e a OMS citados por Manjate, Chavane, Nhantumbo e Martins (2020), lavar as mãos com água e sabão e/ou higienizá-las com álcool-gel, manter distanciamento social, usar máscara naso-oral, evitar tocar os olhos, a boca e o nariz, se tiver dificuldades respiratórias,

febres e tosse contactar equipas médicas, estabelecer o isolamento de casos da doença e quarentena para casos suspeitos, bem como evitar locais de confluência populacional são medidas de prevenção da COVID-19. Há uma concordância entre os autores no referente a consideração de mudanças comportamentais e de hábitos de convivência social para que o indivíduo possa seguir à risca as medidas preventivas da COVID-19.

Além das medidas principais como a quarentena e o distanciamento social, a COVID-19 acarretou outras formas de prevenção, como o caso do álcool e gel, a desinfecção das mãos, entre outros.

2.2.2. O papel do líder em momentos de crise

Indubitavelmente, a principal crise é enfrentada pelas empresas no contexto actual, se encontra o enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus. Ao tratar sobre a constância de problemas no quotidiano do líder, Maxwell (2015, p. 95) justifica que, “eles são inevitáveis por três razões. Primeira, vivemos em um mundo de diversidade e complexidade crescentes. Segunda, interagimos com pessoas. E terceira, não podemos controlar todas as situações que enfrentamos”.

Ao definir o papel da liderança em tempos de COVID-19, Story (2020, p. 56) afirma que, “líderes precisam demonstrar: credibilidade, com visão e valores novos; coragem, ao falar a verdade e tomar decisões rapidamente; e compaixão, com paciência e empatia”, aspectos estes que envolvem do líder grande capacidade de gerir adequadamente as próprias emoções, a denominada inteligência emocional. Segundo Goleman (2015), a inteligência emocional é composta por: autoconsciência (compreensão das próprias emoções), autogestão (gerenciamento da emoção), empatia (consideração pelos sentimentos das pessoas) e habilidade social (capacidade de relacionar-se bem com os outros). A relevância deste aspecto no enfrentamento de um momento de crise é enfatizada pelo fato de que:

“Um líder emocionalmente inteligente consegue monitorar seu humor pela autoconsciência, muda-lo para melhor pela autogestão, entender seu impacto pela empatia e agir de forma a melhorar o humor dos outros pela gestão dos relacionamentos” (Goleman, 2015, p.9).

De forma geral, o líder assume diversos papéis no contexto de crise, devendo buscar conduzir a organização para o alcance dos seus desígnios, efectuando uma gestão eficiente, em função do contexto vivido e das objectivos estratégicos da organização.

2.3. Desafios da liderança no contexto da COVID-19

A pandemia da COVID-19 surgiu como um divisor de águas no que se refere também a gestão de pessoas, haja vista que os líderes precisaram se reposicionar e repensar sobre a importância de uma liderança efectiva, pautada nas necessidades originadas pela crise da pandemia da COVID-19 (Melo, 2020).

A liderança teve que reinventar, desenvolver/ampliar competências devido os novos desafios surgidos, como liderar remotamente (*home office*), ou ainda reorganizar a forma de trabalhar, o que culminou em um novo modo de os líderes enxergarem seus respectivos órgãos, a gestão de pessoas e o processo decisório. Silva e Macedo (2021, p.10) ratificam, “a pandemia trouxe transformações importantes, alterando rotinas de trabalho e comportamento corporativo, impondo uma revisão das necessidades concretas de manutenção de processos e estruturas”.

Para Sousa (2020), um dos desafios enfrentados encontra-se a manutenção de um bom relacionamento entre os membros da equipa e manutenção do próprio equilíbrio emocional enquanto líder, para que assim possa também passar tranquilidade ao grupo, reduzindo a preocupação de ambas as partes com problemas futuros.

Uma das tarefas próprias do exercício da liderança de difícil desempenho aponta-se a tomada de decisões e manter o equilíbrio emocional, factores estes que têm bastante ligação entre si, pois decisões assertivas requerem capacidade de análise geral de todo o contexto e variáveis que englobam a decisão, o que pode ser prejudicado pela instabilidade emocional do líder. Outro desafio da liderança no contexto da pandemia da COVID-19 destaca-se a responsabilidade em prestar informações assertivas para o grupo, pois durante o cenário novo e repleto de incertezas da pandemia, principalmente em seu início, em alguns meios de comunicação, houve a veiculação de informações que nem sempre eram verídicas, e que por vezes acabavam por confundir a população, e o líder precisa estar atento a estas informações certificando a confiabilidade de suas origens antes de repassa-las ao grupo (Sousa, 2020).

A COVID-19 impôs um leque de desafios aos líderes, afectando de forma multifactorial as organizações, impingindo-os a se reinventar/adoptar novas estratégias para a condução das actividades e o alcance dos objectivos.

Capítulo III: Metodologia

De acordo com Gil (2008), a pesquisa é um processo formal e sistemático do desenvolvimento do método científico. O objectivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

3.1. Descrição do local de estudo

O INATUR é uma pessoa colectiva do direito público de categoria A, doptada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Este tem a sua sede localizada na cidade de Maputo, Av. 10 de Novembro.

Atribuições

As principais competências do INATUR são:

- Promoção do país como destino turístico de referência regional e internacional;
- Coordenação e fomento das actividades do sector do turismo;
- Promoção do empresariado nacional através da implementação de um sistema de classificação de estabelecimentos turísticos consentâneos com os padrões internacionais;
- Emissão de normas de carácter executivo ao desenvolvimento de aspectos técnicos de sistema de classificação dos empreendimentos turísticos.

Missão

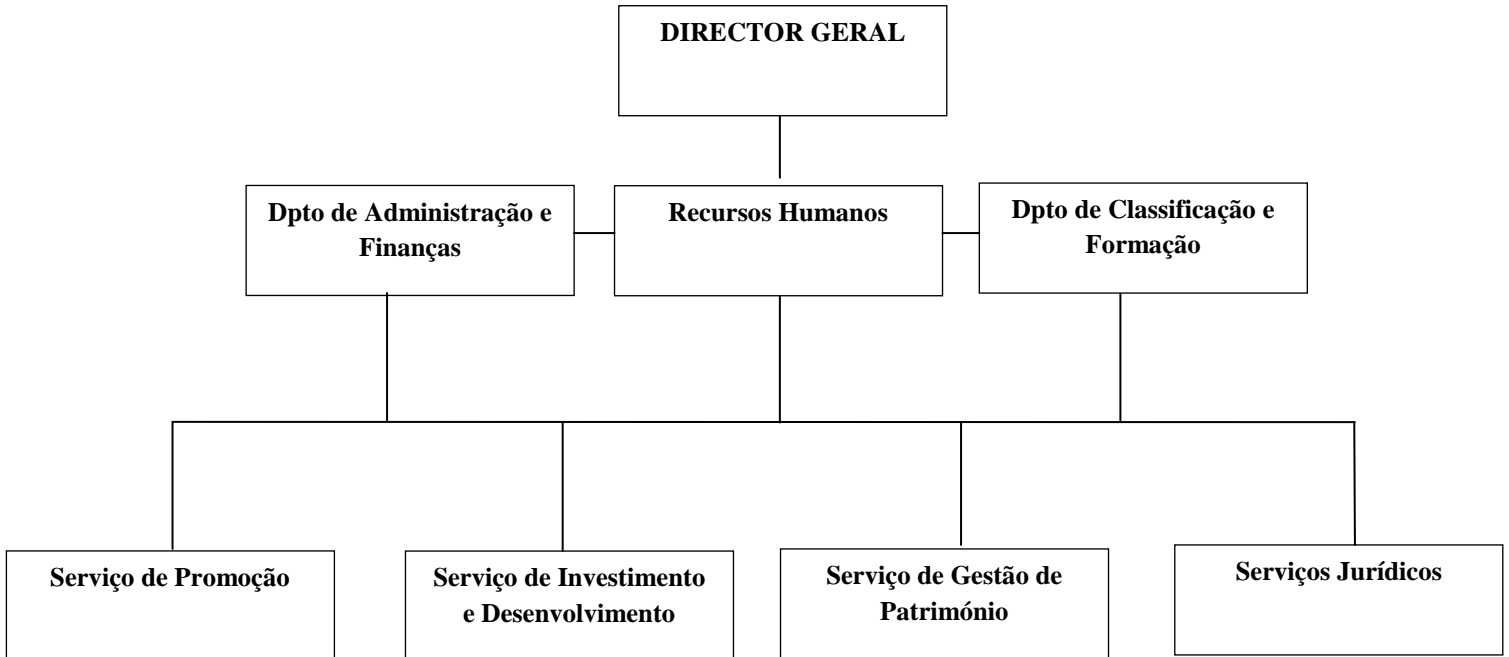
Potenciar a qualidade dos serviços turísticos prestados no país, a angariação de investidores e operadores internacionais e a promoção do país, a nível nacional e internacional, enquanto destino turístico.

Visão

Fomentar o desenvolvimento do sector do Turismo em Moçambique e a afirmação do país enquanto destino turístico de referência na região.

Organograma do INATUR

Ilustração 1: Organograma do INATUR



Fonte: INATUR.

3.2. Abordagem metodológica

A pesquisa foi conduzida segundo a abordagem mista, que na visão de Gil (2008), é um procedimento de colecta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa. Neste caso, a pesquisa é mista porque foi baseada na abordagem quantitativa e qualitativa. Na visão de Oliveira (2009), esta metodologia visa analisar um mesmo fenómeno sob diferentes perspectivas, o que poderá enriquecer o processo de investigação, na medida em que se postula a complementaridade entre ambas as metodologias e não o seu antagonismo, isto é, ocorre quando dados quantitativos e qualitativos são colectados e analisados para estudar um fenómeno num único trabalho.

Esta é uma abordagem vantajosa, na medida em que possibilita a realização de uma triangulação de métodos ou a facilidade de estudar o mesmo fenómeno de maneiras diferentes.

3.3. População, Amostra e Amostragem

População é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum (Lakatos & Marconi, 2003). A população deste estudo corresponde a um total de 23 colaboradores do INATUR.

Amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população (Gil, 2008). De acordo com Maroco (2007), amostragem refere-se as técnicas de selecção da parcela da população (amostra); para a realização desta pesquisa foi seleccionada a partir de uma amostragem probabilística, em que as amostras foram obtidas de forma aleatória (isto é, a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra foi igual para todos elementos e todas as amostras seleccionadas foram igualmente prováveis). A amostra obtida foi seleccionada por acessibilidade ou conveniência, onde o pesquisador seleccionou os elementos a que tinha acesso, admitindo que estes podiam de alguma forma representar o universo (Gil, 2008). Neste caso, a amostra da pesquisa foi constituída por 16 colaboradores do INATUR, incluindo 3 chefes de departamentos (RH, DCF e DAF).

3.4. Técnica de recolha e análise de dados

Questionário

O questionário é um instrumento de colecta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objectiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas (Gerhardt & Silveira, 2009).

Perreira, et al. (2018) defendem que como vantagens, na utilização do questionário, podemos citar a possibilidade de alcançarmos um grande número de participantes e desta forma podemos garantir o anonimato das respostas e sem a influência de opiniões de quem está fazendo a entrevista.

Para os colaboradores do INATUR, elaborou-se um questionário de perguntas fechadas de modo a facilitar a interpretação e análise de dados, antecedido de uma explicação detalhada sobre o objectivo do mesmo (Apêndice I).

Os dados quantitativos foram analisados com recurso ao programa informático *Ms Word 2010*, a análise incluiu a descrição das variáveis numéricas, cálculo das frequências absolutas e o as percentagens. Os resultados são apresentados em forma de tabelas simples, bem como em gráficos ilustrativos, seguido de explicações detalhadas a respeito das variáveis estudadas.

Entrevista semi-estruturada

Em relação ao instrumento, fez-se o uso da entrevista semi-estruturada, que na perspectiva de Gerhardt e Silveira (2009), o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema a estudar, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. O uso da entrevista permitiu a participação de todos segmentos da população (analfabetos e alfabetizados), fornecendo maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas (Lakatos & Marconi, 2003).

Neste caso concreto, foi elaborado um roteiro (guião de entrevista) (apêndice II), dirigido aos chefes de departamentos o INATUR, por forma a extrair ilações em relação aos principais desafios da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no INATUR.

Os dados qualitativos foram analisados com o recurso a técnica de análise de discurso que, segundo Guerra (2014), é uma técnica usada no campo das ciências sociais cujo objectivo é compreender as condições de produção e apreensão dos significados dos discursos a serem analisados.

3.5. Considerações éticas

Para Prodanov e Freitas (2013), a ética em pesquisa, indica a conjunção da conduta e da pesquisa, o que traduz-se como conduta moralmente aceite durante uma pesquisa.

O estudo foi de participação livre, voluntária e sustentada no anonimato dos participantes, e foram salvaguardadas as condições de sigilo e confidencialidade, onde dados foram devidamente codificados e neles não constam nenhuma informação pessoal dos participantes. Para a realização do estudo foi elaborado um termo de consentimento informado e assinado (Apêndice III).

3.6. Limitações do estudo

As principais limitações constatadas aquando da elaboração do estudo são:

- Ligeiro atraso da organização em relação a emissão da resposta da credencial por parte do INATUR, comprometendo o cumprimento do cronograma;
- Ausência de literatura focalizada sobre liderança *vs* COVID-19 no contexto das organizações moçambicanas;
- Dificuldade relacionada a aplicação do instrumento, em dois âmbitos, cumprimentos dos protocolos no âmbito da COVID-19, burocracias relacionadas a resposta da instituição.

Capítulo IV: Apresentação e Discussão dos dados

Este capítulo é referente a apresentação e discussão dos dados. As informações apresentadas foram tidas como relevantes para responder à pergunta de pesquisa.

Os dados apresentados neste capítulo foram colhidos mediante a aplicação do questionário e a entrevista semi-estruturada. Para a apresentação dos dados da entrevista, foi usado o código **E**, que significa entrevistado, seguido do número do participante em função da amostra (**Ex**, E1, E2, E3).

4.1. Caracterização da amostra

Os dados resultaram do questionário aplicado aos 16 colaboradores do INATUR que fizeram parte da amostra, afectos em diferentes departamentos, que vão desde a Administração e Finanças (DAF) até ao Departamento de Recursos Humanos (DRH). Dos 16 inquiridos, 10 são do sexo masculino, correspondendo a 62%, sendo a idade predominante, de 31-40 anos, com um total de 50%, na sua maioria de nível superior (81%), com ênfase para dois colaboradores que possuem o nível de mestrado, afectos em maior número no DAF (31%), seguido do DRH (25%), sendo que a maioria dos colaboradores (69%) trabalham entre 10 á 15 anos, valendo destacar que nenhum dos participantes afirmou estar a trabalhar em período menor ou igual a 2 anos na organização. Todos esses dados podem ser encontrados na tabela abaixo:

Tabela 1: Caracterização da amostra

Variáveis		Participantes	%
Sexo	Masculino	10	62%
	Feminino	6	38%
Idade (anos)	[18-30 anos]	--	--
	[31-40 anos]	8	50%
	[41-50 anos]	2	12%
	[51-60 anos]	6	38%

Escolaridade	Básico (10ª classe)	--	--
	Téc/Médio (12ª classe)	3	19%
	Formação superior (nível ≥ licenciatura)	13	81%
Departamento	DAF	5	31%
	Dep. Jurídico	1	6%
	DCF	3	19%
	DGP	3	19%
	DRH	4	25%
Período de trabalho	[Menos de 1 ano]	--	--
	[1-5 anos]	3	19%
	[5-10 anos]	2	12%
	[10-15 anos]	11	69%

Fonte: Dados da pesquisa (questionário)

4.2. Categorias de análise

Constitui objectivo desta pesquisa, analisar os desafios da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no Instituto Nacional de Turismo (INATUR), diante disso, aplicou-se o questionário a 16 colaboradores desta organização, que representam os diversos departamentos e o guião de entrevista. A aplicação do questionário levou 50 minutos e foi realizado na instituição, e as entrevistas decorreram no mesmo local, e o tempo gasto na realização da mesma foi em média de 30 minutos por participante; em relação aos correspondentes da entrevista, foram os chefes do Departamento do RH, DAF e DCF.

Após a transcrição e exploração das respostas dos questionários e a análise dos conteúdos da entrevista, atentando-se sempre para a revisão da literatura, foram identificadas 3 categorias de análise, nomeadamente, estilo de liderança adoptado pelo INATUR, desafios inerentes a liderança organizacional no INATUR no contexto da pandemia da COVID-19 e estratégias com

vista a melhoria da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no INATUR. A seguir apresenta-se e discute-se os dados, tendo em conta as categorias criadas em função das respostas obtidas com os participantes.

4.2.1. Estilo de liderança adoptado pelo INATUR

No que toca ao estilo de liderança no INATUR, colheu-se os dados que são apresentados na tabela á seguir.

Tabela 2: Dados relativos ao estilo de liderança adoptado no INATUR

Categorias	Respostas	Fa	Fr (%)
C1- Características que vão de encontro com o chefe	Postura amigável	3	19%
	Postura estreitamente profissional	--	--
	Postura entre amigável e profissional	13	81%
	Total	16	100%
C2-Opção que mais se aproxima ao superior	Motiva, envolve e desenvolve os profissionais	6	38%
	Impõe suas ideias, movido pela autoridade do cargo	--	--
	Possui habilidade de exercer influencia no grupo, mediante relações interpessoais	10	63%
	Total	16	100%
C3- Características comportamentais que definem o superior hierárquico	Liberdade para decisões grupais ou individuais	3	25%
	Permite que o grupo esboce a ideia e ele toma a decisão	8	50%
	Determina as tarefas para cada um	--	--
	As directrizes são debatidas e decididas em grupo	5	31%
	Procura um membro normal do grupo	--	--
	Apenas fixa as directrizes	--	--

	As divisões de tarefas ficam a cargo do grupo	--	--
	Total	16	100%

Os dados colhidos junto dos colaboradores do INATUR demonstram que, na categoria 1, (81%) dos correspondentes afirmam que a liderança local possui uma postura amigável e profissional, sendo que 19% afirma que apresenta apenas a postura profissional. Na segunda categoria (C2), os participantes afirmam em 63% que o líder possui a habilidade de influenciar o grupo mediante as relações.

Na terceira categoria (C3), os dados demonstram que 50% dos colaboradores afirmam que o líder dá ao grupo a prerrogativa de esboçar as ideias, por forma que este, deia o aval final, igualmente, 31% afirmam que as decisões são debatidas e decididas em grupo.

Em função dos dados colhidos junto dos colaboradores da INATUR, entende-se que a liderança nesta organização é de forma geral caracterizada por possuir postura entre profissional e amigável. Baseado na descrição dos colaboradores através de suas respostas ao questionário, percebe-se que os colaboradores caracterizam a liderança como democrática. De acordo com Teixeira (1998), o líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos. Todos participam nas decisões. As directrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo, um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder.

Ainda de acordo com Teixeira (1998), este tipo de liderança caracteriza-se, pelo grupo solicitar o aconselhamento técnico do líder, sugerindo várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalha e é o próprio grupo que decide sobre a divisão de tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos de grupo.

Aquando da entrevista concedida, o chefe de RH afirmou que o estilo de liderança adoptado no INATUR é democrático, podendo variar de forma situacional, pois muitas vezes, desencadeiam-se situações que demandam uma postura diferente do líder, como se pode ler nas palavras á seguir:

E1 (Chefe do RH): *Adoptamos todos os estilos, ou seja, adoptam o democrático em peso mas em algum momento adoptam o situacional, depende da situação. O que está em causa é o dia-a-dia desta instituição, que exige uma capacidade do líder de fazer transições de identificação para conseguir fazer uma gestão eficiente.*

Por sua vez, o chefe do DAF (**E2**) considerou as seguintes palavras quando questionado sobre a tomada de decisão: *As decisões são tomadas em conjunto em consultoria dos assessores.*

Diante disso, entende-se que não existe divergências em relação a visão que se pode ter da liderança no INATUR, sendo democrática, com variações em determinadas situações. Para sacramentar esta visão, Walger (s/d, p.14), “a liderança ideal é aquela que consegue se adaptar às diversas situações e aos muitos contextos”.

4.2.2. Desafios inerentes a liderança organizacional no INATUR no contexto da COVID-19

Tabela 3: Dados relativos aos desafios inerentes a liderança organizacional no INATUR

Categorias	Respostas	Fa	Fr (%)
C1- A eclosão da COVID-19 afetou negativamente o INATUR	Concordo	13	81%
	Concordo totalmente	--	--
	Sem opinião		
	Discordo	3	19%
	Discordo totalmente		
C2-A eclosão da COVID-19 gerou mudanças na organização	Concordo	10	62%
	Concordo totalmente		
	Sem opinião	--	--
	Discordo		
	Discordo totalmente	6	38%
C3-A gestão das actividades sofreram influência da COVID-19	Concordo	8	50%
	Concordo totalmente	--	--

C4-A COVID-19 alterou o relacionamento entre os superiores hierárquicos e os colaboradores	Sem opinião	5	31%
	Discordo		
	Discordo totalmente	3	19%
	Concordo	3	19%
	Concordo totalmente	--	--
	Sem opinião	4	31%
C5- A COVID-19 trouxe desafios aos superiores hierárquicos	Discordo		
	Discordo totalmente	9	56%
	Concordo	8	50%
	Concordo totalmente	2	13%
	Sem opinião	--	--
	Discordo	6	38%
C6- Com a eclosão da COVID-19 houve mudanças nas estratégias de operação dos superiores hierárquicos	Discordo totalmente	--	--
	Concordo	1	6%
	Concordo totalmente	5	31%
	Sem opinião	6	38%
	Discordo	4	25%
	Discordo totalmente		
C7-A postura dos superiores hierárquicos ajudou á organização a enfrentar a COVID-19	Concordo	7	44%
	Concordo totalmente	5	31%
	Sem opinião	4	25%

	Discordo		
	Discordo totalmente		
Total		16	100%

Fonte: dados da pesquisa (questionário)

No que toca aos desafios inerentes a liderança organizacional no INATUR no contexto da COVID-19, os dados foram colhidos em categorias (total de 7) correspondentes as afirmações constantes no questionário aplicado aos colaboradores.

Em relação aos resultados, os dados mostram que, 81% dos colaboradores concordam que a COVID-19 afectou negativamente a organização, igualmente, 62% dos colaboradores que concordam que a COVID-19 tenha gerado mudanças no INATUR.

De acordo com Oliveira (2020), períodos como o de pandemia da COVID-19 impõem desafios as empresas, por isso, estas devem avaliar com eficácia as acções e estratégias de enfrentamento da mesma. O INATUR, efectuou a sua gestão no contexto da pandemia que reverberou de forma positiva nos mais diversos aspectos da organização, como se poderá ler nos outros aspectos adiante.

Do total dos inquiridos, 50% dos colaboradores não possuem opinião em relação a influência da COVID-19 na gestão das actividades do INATUR e 56% discordam que a COVID-19 tenha alterado o relacionamento entre os superiores hierárquicos e os colaboradores. Igualmente, 50% dos colaboradores concordam que a COVID-19 trouxe desafios aos líderes no INATUR, sendo que 38% discorda.

Diante disso, a afirmação de Rego e Cunha (2021) ganha espaço, pois afirmam que vários estudos efectuados no transcorrer deste período comungam quanto ás dificuldades impostas pela COVID-19 nas organizações, abordando com enfoque para a repercussão na liderança, que enfrentou desafios, quer de ordem sanitária e económica.

Na óptica de Renata (2022), a crise pode ser interpretada como um momento decisivo, de mudança, para manifestação violenta, conjuntura problemática, período de desordem, tensão e escassez. O INATUR encarou a COVID-19 (crise sanitária) como um momento propício para

introduzir mudanças na sua gestão, nos mais diversos âmbitos, adoptando diferentes mecanismos de gestão em meio a contingência.

Naturalmente que este momento constituiu um desafio as organizações, na qual tiveram que se reinventar de formas diversas, devendo manter o seu quadro de operação dentro dos padrões normais.

Com a eclosão da COVID-19, não houve mudanças nas estratégias de operação dos superiores hierárquicos no INATUR, pois os índices de discordâncias são altas (D=38%; DC=25).

Quando questionados em relação aos principais desafios decorrentes da pandemia da COVID-19 aos três representantes dos departamentos de RH, DAF, e DCF, deixam ficar as seguintes opiniões.

1. Ree-planificação financeira: de acordo com o representante do dp. de DAF, o conjunto de contingências impostos pela COVID-19, obrigou o INATUR a rever a sua planificação financeira, onde foi obrigado a ajusta-la as exigências da pandemia, que incluíam todo um conjunto de aspectos relativos a prevenção e aos novos mecanismos de trabalho, como pode ser lido no trecho á seguir:

E2 (Chefe do DAF): *Tivemos a dura missão de voltar a planejar tudo que estava traçado, como a planificação geralmente ocorre em Dezembro, alinhado ao Orçamento Geral do Estado, houve espaço para reajustarmos, depois que houve eclosão da covid no estrangeiro; praticamente começamos a rever como podíamos proceder as actividades tendo em conta as nossas actividades, já que temos a facilidade de estar actualizado sobre o que ocorre no estrangeiro, a pandemia foi um evento que não esteve muito distante, tivemos informação e começamos com um plano para seguir com as actividades.*

Planificamos tendo em conta as novas formas de trabalho, já que tínhamos em mente que muita coisa ia mudar e também, na questão de material de prevenção, que já havia indícios de obrigatoriedade.

A opinião do representante do DAF, em corroborada pelo chefe de RH, ao afirmar que, O INATUR teve de prestar mais atenção ao planificar para o ano de 2021, e principalmente no ano de 2022.

E1 (Chefe do RH): (...), *questão financeira também veio a contar muito, foi preciso prestar atenção no ano 2020, assim como na planificação do ano 2022.*

Mondlane (2020), no seu artigo sobre a gestão financeira em tempos de crise, considera necessário que as empresas tenham um alto nível e controle sobre as suas finanças, em particular no contexto da pandemia, pois os seus efeitos podem trazer implicações aos negócios. Diante disso, vê-se a precaução do INATUR, no que toca a questão financeira na eclosão da pandemia.

2. Alterações nos moldes de trabalho: de acordo com os representantes dos departamentos entrevistados, um dos principais desafios impostos pela COVID-19 no INATUR está relacionado a alteração de todo um conjunto de moldes de trabalho. As alterações, de acordo com o chefe do RH, foram desde os horários, a organização do trabalho, as relações sociais, trabalhos remotos, entre outros aspectos, como se pode ler no trecho dos discursos á seguir:

E1 (Chefe do DRH): (...) *e com a pandemia ne, houve necessidade de mudar a forma de trabalho e isto foi um grande desafio. Pela primeira vez, depois de muito tempo, ajustamos os horários a nível do INATUR, porque os trabalhadores não podiam estar no posto no mesmo horário, porque tínhamos que evitar os contactos.*

Isso também mudou as relações entre os colegas, porque tinha a questão do distanciamento.

E3 (Chefe do DCF): *A nossa forma de trabalhar mudou com a covid, no nosso departamento adoptamos novos caminhos e começamos a fazer as coisas de outras formas.*

Face as mudanças ocorridas nos moldes de trabalho a nível do INATUR, Rosa et al. (2021), no seu artigo sobre a análise da saúde mental dos profissionais envolvidos no atendimento a COVID-19 concordou com as alterações das condições de trabalho e os moldes de execução do trabalho no contexto dessa pandemia.

Ademais, as principais abordagens sobre os efeitos das crises para as organizações afirmam que as crises propiciam mudanças a nível das organizações, para corroborar esta visão, a OPB (2020) vinca que esta potencializa as oportunidades de inovação e crescimento destas.

3. Redução excessiva da demanda na área turística: de acordo com os representantes dos departamentos entrevistados, um dos principais desafios impostos pela COVID-19 no INATUR está relacionado a redução excessiva da demanda na área turística; na óptica destes, com a implementação das medidas de restrições inerentes a pandemia, em particular o distanciamento, que culminou com as restrições de circulação, assim como o fecho das fronteiras, quase que a nível global, gerou a redução quase que em 100% da demanda turística. O representante do RH, citou o facto das praias estarem interditas a nível nacional, assim como outros pontos de natureza turística. Estas declarações podem ser lidas nos trechos dos discursos á seguir:

E1 (Chefe do DRH): *Foi um momento complicado para todos, o nosso sector em particular foi afectado, porque a essência do turismo está na circulação das pessoas, então, não havendo isso, ficamos comprometidos.*

Com o Estado de Emergência, ficamos sem formas de circular de forma precisa, as praias ficaram interditas e inclusive tivemos algumas fronteiras que paralisaram as circulações a nível turístico. O nosso país é um dos principais pontos turísticos a nível de África Austral, então tenho a certeza que perdemos muito com as medidas impostas pela covid.

E3 (Chefe do DCF): *Como pudemos ver, foram várias as restrições que tivemos que enfrentar com o advento da pandemia da covid-19, que causaram a redução excessiva das da desmanda na área turística.*

De acordo com Gruszczynski (2020), a nível da europa, um leque de restrições foram impostas nas relações de fronteiras entre os países. O cenário em África não foi diferente, principalmente em Moçambique, assim como na África do Sul, o seu principal parceiro económico, assim como no sector do turismo. De forma geral, as restrições impostas a nível das fronteiras dificultaram as entradas e saídas das pessoas nos países, reduzindo naturalmente as circulações turísticas por parte da população.

Na óptica dos participantes, a redução da demanda turística, incluiu também, a redução de vários pontos turísticos. Para estes, a pandemia impulsionou a iniciativa de encerramentos, suspensões, e fecho por parte de alguns pontos turísticos, como resorts, lodges, hotéis, motéis.

E1 (Chefe do DRH): *Posso citar o caso do Hotel VIP, que é uma instância hoteleira de cinco estrelas, vimos que esta encerrou as suas instalações por um tempo indeterminado. Algumas dessas deixaram de funcionar por questões preventivas, outras, pelos efeitos adversos causados pela pandemia (...)*

4. Morosidade na transição dos processos: de acordo com o representante do DRH, as mudanças decorrentes das alterações no trabalho suscitaram a morosidade na transição dos processos. A organização experienciou baixas em relação a volatilidade da condução dos processos quotidianos. Esta considera ainda que a morosidade foi causada pelo contexto de adaptabilidade dos colaboradores ao trabalho remoto, assim como, com recurso a tecnologia, tal como se pode apurar á seguir:

E1 (Chefe do DRH): *(...) isso também mudou as relações entre os colegas, porque tinha a questão do distanciamento. Outro fenómeno que surge é a demora da nossa parte em avançar com os processos. Tivemos muitas dificuldades, porque o domínio de tecnologias não era de todos, tanto que houve necessidade de treinamento, e a questão de trabalhar a partir de casa, também era uma coisa nova para muitos, então, isso atrapalhou um pouco.*

Baseado nas afirmações do chefe de DRH, entende-se que a pandemia da COVID-19 causou recessão nas organizações, tornando os processos mais ociosos e morosos. Por outras palavras, esta trouxe desafios, obrigando as organizações a reinventarem-se para responder a demanda no contexto de crise.

Na visão de Albanaz e Matitz (2016), em tempos de crise, as organizações devem introduzir novidade ou aperfeiçoamento das suas funcionalidades, ou características ou processos já existentes, que visando resultar em melhorias e em efectivo ganho de qualidade ou desempenho.

4.2.3. Estratégias com vista a melhoria da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no INATUR

De acordo com os participantes do estudo, as principais estratégias que podem ser usadas para melhoria da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no INATUR são:

1. Adopção de medidas preventivas (implementação de políticas sanitárias locais inerentes a pandemia): no que toca as estratégias, o INATUR usou diversos mecanismos, concretamente na questão das medidas preventivas contra a COVID-19, sendo que, a principal foi a implementação de políticas sanitárias, que vão desde a obrigatoriedade da vacinação dos colaboradores, submissão dos colaboradores aos testes, estabelecimento de contrato com uma instituição saúde para realização de desinfectação do escritório da organização todas as sextas-feiras; esses detalhes podem ser lidos através dos discursos á seguir:

E1 (Chefe do DRH): *Tivemos que fazer um conjunto de mudanças na instituição, mediante as várias dificuldades que tivemos em lidar com a COVID-19 mas com as constantes ajudas advindas dos mais variados sectores do Estado, assim como de outras entidades, foi possível implementar políticas, e os trabalhadores estavam bem encaminhados porque inclusive tiveram oportunidade de acesso aos testes.*

E3 (Chefe do DCF): *O INATUR conseguiu realizar muitas actividades na época da pandemia e uma das mais importantes foi obrigar os seus colaboradores a vacinar, e foi um exercício que conseguimos com excelência, pelo menos na primeira dose.*

A nossa instituição era desinfectada todas as sextas-feiras pela clínica (...).

De acordo com o MSB (2020, p.34), “a pandemia da COVID-19 suscitou fortemente a necessidade de prevenção por parte das pessoas, impondo uma nova forma de viver”, o chamado novo normal. A implementação das políticas sanitárias visava a melhoria das condições das condições de trabalho, tendo em conta o contexto da pandemia vivida no INATUR. De acordo com Barbosa, et al. (2016), as condições de trabalho possuem uma relação com a saúde do trabalhador (...), determinam o bem-estar psicológico, e a qualidade de vida no trabalho.

2. Capacitação dos colaboradores em matérias de TICS: de acordo com os entrevistados, o INATUR capacitou os seus colaboradores em materiais de tecnologias de comunicação, em virtude da demanda do contexto da COVID-19. Nas palavras do chefe do dep. DCF, pode-se ler o seguinte:

E3 (Chefe do DCF): *Uma das coisas que fizemos aqui foi a formação dos nossos trabalhadores em matéria de TIC's, porque TIC's, porque é o que precisávamos para dar andamento as nossas actividades e os resultados foram muito positivos.*

Segundo Araújo (2021), no seu artigo sobre os factores de sucesso pós-pandemia, existem inúmeros factores de sucesso das empresas, devendo haver uma combinação entre a boa gestão das pessoas, tecnologia, processos e estratégias.

3. Investimento em equipamentos de comunicação; os chefes dos departamentos de RH, DAF e Classificação e Formação do INATUR afirmam que uma das principais estratégias usadas por esta organização para melhorar a liderança foi o investimento em equipamentos de comunicação; na visão destes, houve um leque de acções por parte da organização, sendo que um dos exemplos deste investimento foi a socialização da plataforma pela INATUR junto do CEDSIF (informação veiculada pelo Portal do CEDSIF), para a gestão integrada do turismo, como pode ser lido nos discursos á seguir:

E1 (Chefe do RH): *Adoptamos um conjunto de precações, mas também a pandemia nos ajudou a despertar sobre muitos assuntos, como por exemplo, sobre os nossos colaboradores não estarem a 100% preparados em relação ao uso de ferramentas básicas na área de informática, então, procuramos que todos pudessem ter a oportunidade de formação, fizemos um conjunto de ajustes, e antes de esquecer, um dos nossos maiores ganhos foi a nossa plataforma, com a ajuda do CEDSIF, agora, temos a prerrogativa de gerir tudo de forma online, então, só a COVID-19 para trazer essas visões.*

E3 (Chefe do DCF): *O INATUR fez muitos movimentos quando eclodiu a pandemia da COVID-19, talvez um dos movimentos mais importantes seja na área de informática, pois*

houve muito investimento, porque até os trabalhadores foram capacitados, adquiriu-se material, e até melhoramos a internet.

De acordo com a OPB (2020), afirma que a complexidade e a imprevisibilidade inerente as situações de crise, evidenciam a gestão como uma das maiores competências a ser posta a prova; as empresas enfrentam um desafio sem precedentes, que implica o desenvolvimento de estratégias de gestão adaptativas, que respeitem, simultaneamente as medidas sanitárias decretadas pelas autoridades de saúde e a necessidade mais premente de construir locais de trabalho saudáveis, equilibrando a gestão financeira e dos projectos. No caso do INATUR, esta investiu no material de informática, que neste caso, mostrou-se extremamente importante, mediante as limitações físicas impostas pela pandemia da COVID-19.

4. Estabelecimento de novos moldes de trabalho: no INATUR, foram estabelecidos um leque de novos moldes de trabalho dos quais deviam ser cumpridos pelos colaboradores, como as mudanças de horário, alterações de alguns postos de trabalho e novos moldes de atendimento as clientes. Pode-se ler as afirmações do Chefe de RH com relação a esse aspecto a seguir:

E1 (Chefe do DRH): *O nosso departamento comunicou a empresa no geral que entrariam em vigor novas formas de trabalho e pelo contexto em que se vivia, foi bem recebido por todos. Mudamos muita coisa, houve alterações dos horários dos trabalhadores e das escalas, que era uma forma de evitar que todos estivessem no trabalho ao mesmo tempo e aos que não estavam, trabalhavam ao domicílio. Tivemos que tomar novas formas para atender os clientes, porque não podia haver enchente, pelos decretos do Ministério, e nós que somos do Estado, o controle era rígido; uma outra coisa, foi a alterações nas mais secções e repartições do INATUR, muita coisa mudou, das mais básicas as mais complexas.*

Segundo Rego e Cunha (2021), a pandemia da COVID-19 impôs um leque de mudanças, afectando a qualidade de vida dos colaboradores e simultaneamente os seus projectos. Mais do que isso, a pandemia impôs outros novos modelos de trabalho e conseqüentemente de gestão para as organizações, obrigando os gestores a reinventarem-se; é com base nesta reinvenção, que surge um conjunto de estratégias para a gestão em épocas de crise.

5. Adopção do sistema de rotatividade: de acordo com os participantes do estudo, um dos principais mecanismos adoptados pelo INATUR aquando da gestão da COVID-19 é a rotatividade.¹, isto foi afirmado pelo chefe do Departamento de RH, assim como o chefe do Departamento de Classificação e Formação, tal como se pode ler á seguir:

E1 (Chefe do DRH): (...) *alguns trabalhavam em casa, escalas de trabalho, então, uns trabalhavam em casa para evitar enchentes.*

E3 (Chefe do DCF): *Para prevenir a COVID foi usado o sistema de rotatividade, um grupo numa semana presencial e na outro grupo, que enquanto em casa faziam o trabalho digital, aí os líderes de equipas tinham que fazer o trabalho presencial assinaram o contrato com a clinica (...)*

Na visão de Cavel (2021) uma das principais estratégias adoptadas pelas organizações no mundo aquando da pandemia da COVID-19 é a rotatividade. Trata-se de uma ferramenta de gestão de pessoas, que visa evitar ao máximo o contacto entre elas, por forma a reduzir as possibilidades de disseminação do vírus.

¹ A rotatividade é o sistema de alternância dos colaboradores nas organizações; esta foi uma das principais estratégias adoptadas para evitar contactos frequentes entre os colaboradores no ápice da pandemia da COVID-19.

Capítulo IV: Conclusões e Recomendações

5.1. Conclusões

A presente pesquisa teve como objectivo principal, analisar os desafios da liderança organizacional face a pandemia da COVID-19 no INATUR. De forma geral, conclui-se que, o estilo de liderança adoptado a nível do INATUR é o democrático, sendo que, a COVID-19 impôs desafios na liderança organizacional adoptada pelo INATUR, e foram elencadas as estratégias usadas na melhoria da liderança organizacional face a pandemia no INATUR.

Em relação ao primeiro objectivo, concluiu-se que a liderança é do tipo democrática, onde o líder caracteriza-se por possuir uma postura entre profissional e amigável, igualmente, os resultados demonstraram que a pandemia da COVID-19 não influenciou no estilo de liderança adoptado no INATUR, caracterizado pela postura amigável e profissional, capacidade de influenciar o grupo mediante relações e principalmente pela prerrogativa que o grupo tem de esboçar as ideias e deixar a este o aval final.

No segundo objectivo pretendia-se descrever os principais desafios inerentes a liderança organizacional no INATUR no contexto da pandemia da COVID-19, sendo que, os resultados demonstraram que a pandemia da COVID-19 gerou mudanças na organização e trouxe desafios aos superiores hierárquicos, assim como para a organização, gerando ree-planificação financeira, alterações nos moldes de trabalho, redução da demanda na área turística, morosidade na transição dos processos.

No terceiro, questionou-se aos colaboradores sobre as estratégias, com vista a melhoria da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no INATUR, destacando-se, a adopção de medidas preventivas, onde implementou-se políticas sanitárias, a capacitação dos colaboradores em matérias de TICS, investimento em equipamentos de comunicação, estabelecimento de novos moldes de trabalho, e adopção do sistema de rotatividade.

Em geral, conclui-se que o estilo de liderança adoptado no INATUR é o democrático, sendo que, os resultados apontam que a pandemia da COVID-19 gerou mudanças na organização e trouxe desafios aos superiores hierárquicos, assim como para a organização no geral, levando-a ree-planificação financeira, alterações nos moldes de trabalho, redução da demanda na área turística

e morosidade na transição dos processos. Igualmente, foram elencadas as estratégias usadas na melhoria da liderança organizacional face a pandemia no INATUR, com destaque para a adopção de medidas preventivas e o investimento em materiais de comunicação. Diante disso, foi possível alcançar cada um dos objectivos traçados no estudo, assim como responder a cada uma das perguntas de pesquisa, sendo que a conclusão geral é que a pandemia da COVID-19 trouxe desafios a liderança organizacional no INATUR.

5.2. Recomendações

Diante dos resultados alcançados após a efectivação do estudo, ficam as seguintes recomendações:

- Continuação da observação das medidas preventivas inerentes a COVID-19 pelos colaboradores da organização;
- Adopção de práticas de trabalho que consigam responder aos variados desafios colocados pela pandemia da COVID-19;
- Privilegiar a adaptação de práticas do teletrabalho que sejam benéficas de se manter após do termino da crise da pandemia da Covid-19; bem como a adopção de ferramentas de colaboração online;
- Recorrer ao conhecimento e contributos da Ciência da Psicologia, de modo a reforçar o apoio aos líderes, na construção de um local de trabalho saudável no contexto da COVID-19, através de acções de prevenção e intervenção nos Riscos Psicossociais e na Saúde Psicológica.

Referências Bibliográficas

Aquino, E. M., Silveira, I. H., Pescarini, J. M., Aquino, R., Souza-Filho, J. A., Rocha, A. S.,... Lima, R. T. (2020). *Medidas de distanciamento social no controle da Pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil*. *Ciência e Saúde Colectiva*, 25 (1): 2423-2446. doi: 10.1590/1413-81232020256.1.10502020.

Araújo, D. (2021). *Factores de sucesso das empresas num mundo pós-pandemia*. Acessado em 30/06/2022, Disponível em <https://pst.assec.com/home/news/article-detail/fatores-de-sucesso-das-empresas-num-mundo-pos-pandemia>.

Barbosa, E. L. et al. (2016). *Saúde Do Trabalhador: saberes e fazeres possíveis da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Acessado em 08/07/2022, Disponível em <https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/incluir/Livro%20crp%20SAUDE%20DO%20TRABALHADOR.pdf>.

Cavel, Z. J. (2021). *Impacto do atendimento a covid-19 na saúde mental dos profissionais de saúde: estudo de caso do centro de isolamento para covid-19 (Cic-19) no Hospital Geral de Mavalane (HGM)*. CEAP: Universidade Eduardo Mondlane.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição. Atlas.

Chiavenato, I. (2014). *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3ª Edição. McGrawHill.

Couto, M. T., Barbieri, C. L., & Matos (2020). *Considerações sobre o impacto da COVID-19 na relação indivíduo-sociedade*. Acessado em 09/07/2022, Disponível em doi:10.1550/SciELOPreprints.1196.

Filho, M. S. M. S. (2013). *Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação*.

Freitas, M. G. (2020). *COVID-19: Procedimentos em estabelecimentos de Restauração e Bebidas*. Portugal.

- Franco, J. O. (2008). *Recursos Humanos: fundamentos e processos*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Franco, B. G., Landgraf, M., & Pinto, U. M. (2020). *Alimentos, SARS-COV-2 e COVID-19: contacto possível, transmissão improvável*. *Estudos Avançados*, 34 (100):189-202.doi: 10.1590/s103-4014.2020.34100.012.
- Gerhardt, T. E & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. 1ª Edição. Editora da UFRGS. Acesso em <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. Atlas Editora.
- Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. 1ª Edição. Rio de Janeiro.
- Guerra, E. L. A. (2014). *Manual de pesquisa qualitativa*. Anima Educação. Acesso em 10/08/2022, Disponível em <https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20e%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas/Manual%20de%20Pesquisa%20Qualitativa.pdf>.
- Gruszczynski, L. (2020). *O impacto da pandemia da covid-19 no comércio internacional: uma turbulência temporária ou mudança de paradigma?* *Jornal Europeu de Regulação de Risco*.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. Atlas Editora.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização de SPSS*. 3ª Edição.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5ª Edição Revista e Ampliada. Editora Atlas S.A.
- Maxwell, J. C. (2015). *As 21 indispensáveis qualidades de um líder: as virtudes fundamentais para conduzir uma equipe de sucesso*. 2ª Edição. Rio de Janeiro.
- Mcgregor, D. (1960). *O lado humano do empreendimento*. McGraw Hill.

Melo, G. A. O. (2020). *Posicionamentos da liderança em resposta aos desafios apresentados pelo Covid-19*.

Ministério da Saúde do Brasil (MSB). (2020). *Coronavírus-COVID-19. Diretrizes para o diagnóstico e tratamento*. Acesso em 06/06/2022, Disponível em <https://proqualis.net/sites/proqualis.net/files/Diretrizes%20para%20Diagn%C3%B3stico%20e%20Tratamento%20da%20COVID-19%20-%20vers%C3%A3o3.pdf>.

Mirasse, A. B. A. (2014). *Análise da Influência da Liderança no Clima Organizacional na Faculdade de Gestão de Recursos Naturais e de Mineralogia*.

Mondlane, E. (2020). *Gestão financeira em tempos de crise (COVID-19). Confederações das Associações Económicas de Moçambique (CTA)*.

Portal do Ministério da Saúde. Acesso em 18/07/2022, Disponível em <http://www.misau.gov.mz>.

Prodanov, C. C; & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. 6ª Edição. Universidade Feevale.

Raimundo, G. I., Raimundo, H. C., & Alfredo, E. J. (2020). *COVID-19: Análise da resposta Angolana por meio da Matriz PEST*. Revista Angolana de Extensão Universitária, 3 (2): 30-52.

Rego, A. & Cunha (2021). *Gestão em tempos de crise*. Católica Porto Business School.

Rosa, T. J. L. Nascimento, S. M. Sousa, R. R. & Oliveira, D. M. N. (2021). *Análise sobre a Saúde Mental dos Profissionais de Enfermagem no enfrentamento da COVID-19: Uma Análise num Hospital Regional*. Acesso em 30/06/2022, Disponível em <https://www.brazilianjournals.com › article › view>.

Schein, E. H. (2004). *Cultura Organizacional e Liderança*. 3ª Edição. Josey-Bassand Management Series.

Schuchmann, A. Z., Schnorrenberger, B. L., Chiquetti, M. E., Gaiki, R. W., Raiman, B.W., & Maeyana, M. A. (2020). *Isolamento social vertical X Isolamento social horizontal: os dilemas*

sanitários e sociais no enfrentamento da Pandemia de COVID-19. Brazilian Journal of Health Review,3(2):35563576.doi: 10.34.119/bjhr3n2-185.

Silva, M. S. C & Macedo, M. E. C. (2021). *Liderança do Futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. 6ª Edição. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.*

Sobral, F. & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.* Prentice Hall.

Sousa, N.V. (2020). *Os principais desafios da liderança na gestão da equipe em tempos de COVID-19.* Fortaleza.

Story, J. (2020). *Liderança em Tempos de COVID-19.*

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações.* McGrawHill.

Walger, S. De. S. (s/d). *Teorias e estilo de liderança.*

Wendling, M. (2007). *Estilos de liderança e sua efectividade nas empresas: um estudo de caso.*

Noticiais

Porta do CEDSIF (2020). *CEDSIF e INATUR socializam Modelo da Plataforma Integrada de Gestão de Turismo.* <https://www.cedsif.gov.mz/cedsifportal/?p=3371>.

APÊNDICE

Apêndice I: Questionário

Estimado colaborador do INATUR!

Sou estudante do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações pela Faculdade de Educação (FACED), na Universidade Eduardo Mondlane (UEM) e venho por este meio solicitar a sua colaboração para a colecta de dados para a efectivação do meu trabalho final do curso subordinado ao tema “Desafios da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no Instituto Nacional de Turismo (INATUR)”, através do preenchimento deste questionário.

Na parte I, estão os itens relativos aos dados pessoais. A seguir, para cada uma das afirmações da parte II, avalie de forma autêntica /real a sua concordância, em relação a opção que corresponda a sua resposta, assinalando com m “X” no espaço indicado.

Grata pela colaboração!

Parte I: Dados sociodemográficos

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: 18-25 anos () 25-30 anos () 25-40 anos 40-50 anos ()

Escolaridade: Básico() Médio () Superior ()

Departamento: _____

Tempo de trabalho no INATUR: _____

Parte II

1. Das características apresentadas abaixo, quais é que vão de encontro com o seu superior hierárquico?

Postura amigável ()

Postura estreitamente profissional ()

Postura entre amigável e profissional ()

2. Indique a opção que mais se aproxima do seu superior.

Motiva, envolve e desenvolve os profissionais, adaptando-os aos cargos que ocupam e preparando-os para novas posições ()

Impõe suas ideias movido pela autoridade do cargo, exercendo papel de mandante e não comandante ()

Possui habilidade de exercer influencia no grupo, mediante processo de relações interpessoais adequadas para a construção para a consecução de um ou mais objectivos comuns a todos ()

3. Quais características comportamentais que mais definem seu superior hierárquico?

Há liberdade completa para decisões grupais ou individuais ()

O próprio grupo esboça as providencias a serem tomadas com aconselhamento do superior ()

O superior determina qual tarefa cada um irá executar ()

As directrizes são debatidas e decididas em grupo ()

O superior procura ser membro de normal da equipa ()

Apenas o superior fixa as directrizes ()

Tanto a divisão de tarefas como a escolha dos componentes fica a cargo do grupo ()

4. A eclosão da COVID-19 afectou negativamente á INATUR.

() Concordo () Concordo totalmente () Sem opinião () Discordo () Discordo totalmente

5. Aeclosão da COVID-19 gerou mudanças na organização.

() Concordo () Concordo totalmente () Sem opinião () Discordo () Discordo totalmente

6. A gestão das actividades por parte dos superiores hierárquicos do INATUR sofreram influência da COVID-19.

Concordo Concordo totalmente Sem opinião Discordo Discordo totalmente

7. A COVID-19 alterou o relacionamento entre os superiores hierárquicos e os colaboradores.

Concordo Concordo totalmente Sem opinião Discordo Discordo totalmente

8. A COVID-19 trouxe desafios aos superiores hierárquicos.

Concordo Concordo totalmente Sem opinião Discordo Discordo totalmente

9. Com a eclosão da COVID-19 houve mudanças nas estratégias de operação dos superiores hierárquicos.

Sim Plenamente Sem opinião Não De forma nenhuma

10. A postura do superiores hierárquicos ajudou á organização a enfrentar a COVID-19.

Concordo Concordo totalmente Sem opinião Discordo Discordo totalmente

Fonte: Wendling (2007)

Apêndice II: Guião de Entrevista

O presente guião de entrevista surge em virtude da recolha de dados para a elaboração da monografia para a obtenção de grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações pela Faculdade de Educação, na Universidade Eduardo Mondlane. O estudo versa essencialmente sobre a “., sendo assim, as informações fornecidas serão de carácter confidencial e usadas estreitamente para fins do estudo.

Questões para o estudo

1. Fale da liderança no INATUR e especificamente no contexto da COVID-19.
2. Como é que a liderança do INATUR foi afectada pela pandemia da COVID-19?
4. Quais foram as mudanças decorrentes da COVID-19 na liderança do INATUR?
4. Que estratégias foram usadas para fazer face á pandemia da COVID-19 no INATUR?
5. Existem outras estratégias que podem ser implementadas? Quais?

Apêndice III: Folha de informação e consentimento informado

Estimado (a) colaborador do INATUR!

Enquanto estudante de Licenciatura em Psicologia das Organizações, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), estou a desenvolver um trabalho de investigação final do curso, sob supervisão do Mestre Marcelino Sinete Pangaia, intitulado “Desafios da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no Instituto Nacional de Turismo (INATUR)” visando essencialmente analisar, por isso, solicita-se a sua participação neste estudo, correspondendo a uma entrevista, com duração estimada em 30 minutos.

A sua participação nesta pesquisa deve ter um carácter voluntário e não envolve nenhuma remuneração, podendo desistir a qualquer momento. Neste sentido, pode recusar e/ou retirar este consentimento a qualquer momento que o desejar, sem prejuízo para ambas as partes. Têm ainda o direito de determinar que sejam excluídas do material da pesquisa as informações que já tenham sido dadas e, todo o estudo decorrerá segundo os princípios éticos internacionais aplicados à investigação em Psicologia. Todos os dados recolhidos são confidenciais, sendo analisados anonimamente no decurso da investigação. Como possíveis benefícios da sua participação, os resultados da pesquisa poderão contribuir para estratégias de intervenção para amenização dos principais desafios da liderança organizacional face á pandemia da COVID-19 no Instituto Nacional de Turismo (INATUR).

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE

Após ter lido os termos contidos neste consentimento esclarecido, concordo em participar como informante, colaborando, dessa forma, com a pesquisa. A minha participação é voluntária e está formalizada por meio da aceitação deste termo. Posso deixar de participar a qualquer momento, sem que isso me acarrete qualquer prejuízo.

Li o termo e concordo em participarmos da pesquisa.

(Assinatura do responsável pela participação)

O investigador: Florinda Johane; @gmail.com (+258) 84 47 99 751

Apêndice IV: Solicitação de visita de estudo

(+258) 87 96 06 310

florindamaunze30@gmail.com

Khongolote, quarteirão 79, casa n° 3939

**EXMO SENHOR DIRECTOR DO INSTITUTO NACIONAL DE TURISMO
MAPUTO**

Assunto: **Solicitação de Visita de Realização de Estudo**

Florinda Manuel Johane estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações na faculdade de Educação (UEM), portadora do BI n° 110504482502C emitido em Maputo, de 23 anos de idade, vim muito respeitosamente solicitar á instituição que V.Excia dirige, permissão para a colecta de dados que auxiliará a minha pesquisa inerente ao Trabalho de Conclusão do Curso, subordinado ao tema “Os desafios da liderança organizacional face à pandemia da covid-19”. A colecta de dados vai consistir em alguns colaboradores dessa instituição responderem á algumas questões relacionadas aos objectivos da pesquisa.

Agradeço desde já o interesse e a atenção que o meu pedido possa merecer da parte da V.Excia. manifesto inteira disponibilidade para esclarecer qualquer questão numa possível sessão. Sem mais a tratar do momento, subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Pede deferimento

Maputo, aos 04 de Março de 2022

Florinda Manuel Johane

(Florinda Manuel Johane)

INSTITUTO NACIONAL DO TURISMO
INATUR
Instituto de Cultura e Turismo
Recebido
Acuso 03/02/2022

Scanned with CamScanner

ANEXO

Anexo I: Credencial



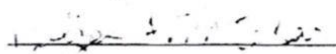
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Florinda Manuel Johane estudante do curso
de Licenciatura em Psicologia das Organizações
a contactar INATUR
a fim de recolher dados para elaboração da monografia

Maputo: 04 de Março de 2022

A Directora Adjunta para Graduação


Mestre Nilza Aurora Tarcisic César

(Assistente)

- 1 (Nome do Estudante)
2 (Curso que frequenta)
3 (Instituição de recolha de dados)
4 (Finalidade da visita)
5 (Data, Mês, Ano)

Scanned with CamScanner