



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
FACULDADE DE ECONOMIA  
LICECIATURA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
DEPARTAMENTO DE ENSINO A DISTÂNCIA

IMPACTO DA INSTABILIDADE POLÍTICA NA SUSTENTABILIDADE E NO  
FUNCIONAMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM  
MOÇAMBIQUE: CASO DA UNICOSTA-TETE

Cipriano Anselmo Martinho

Novembro, 2025

Cipriano Anselmo Martinho

**Impacto Da Instabilidade Política Na Sustentabilidade E No Funcionamento  
Das Pequenas E Médias Empresas Em Moçambique: Caso Da Unicosta-Tete**

Monografia apresentada em cumprimento  
dos requisitos para a obtenção do Grau de  
Licenciatura em Gestão de Negócios na  
Faculdade de Economia da Universidade  
Eduardo Mondlane

Supervisor: Titos Siueia (*PhD*)

Março, 2026

## **Declaração**

Declaro que este trabalho de fim do curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, não contendo nenhum plágio, este trabalho nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura

---

(Cipriano Anselmo Martinho)

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cipriano Anselmo Martinho

**Impacto Da Instabilidade Política Na Sustentabilidade E No Funcionamento  
Das Pequenas E Médias Empresas Em Moçambique: Caso Da Unicosta-Tete**

Monografia apresentada em cumprimento  
dos requisitos para a obtenção do Grau de  
Licenciatura em Gestão de Negócios na  
Faculdade de Economia da Universidade  
Eduardo Mondlane

Tete, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Presidente

Rubrica

\_\_\_\_\_  
O Supervisor

\_\_\_\_\_  
Rubrica

\_\_\_\_\_  
O Oponente

\_\_\_\_\_  
Rubrica

## DEDICATÓRIA

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas à minha esposa Sandra Eunice Martinho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela vida, saúde e força proporcionada durante a minha caminhada académica, também pela protecção diante de vários problemas, e por ter me guiado para o caminho certo.

Agradeço ao meu supervisor e aos docentes da faculdade de economia, por além de orientador, ter realmente participado neste trabalho, demonstrando dedicação e empenho, os quais foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço também aos restantes Docentes da Faculdade de Economia pela formação proporcionada. Agradeço por último aos meus colegas de formação, que fizeram desta etapa da minha vida inesquecível.

## RESUMO

A presente pesquisa analisou os impactos da instabilidade política na sustentabilidade organizacional, no desempenho operativo e na resiliência institucional, com enfoque na UNICOSTA. Para tal, foram aplicados dois questionários complementares: um dirigido aos gestores e outro aos colaboradores, permitindo compreender múltiplas perspetivas internas sobre o fenómeno. Os resultados revelaram que a instabilidade política afecta de forma directa e profunda a organização, influenciando dimensões estratégicas, financeiras, ambientais, comunicacionais e humanas. Os gestores reconheceram que factores externos, como instabilidade governativa, fragilidade económica e volatilidade logística, condicionam fortemente a sustentabilidade financeira e institucional. Para a recolha de dados, foi utilizada uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), mediante a aplicação de questionários a gestores e colaboradores da UNICOSTA. A análise mostrou dificuldades significativas na planificação estratégica, aumento de custos operacionais e fragilidades na cadeia de fornecimento. Além disso, identificaram vulnerabilidades internas, como dependência excessiva de recursos externos, centralização das decisões e lacunas na comunicação interna. Por sua vez, os colaboradores evidenciaram percepções semelhantes: relataram insegurança laboral, atrasos frequentes na produção, dificuldades de acesso a materiais essenciais e aumento das tensões no clima organizacional. As respostas indicam que a comunicação interna nem sempre acompanha as exigências de um contexto instável, contribuindo para ansiedade, stress e perdas de produtividade. A maioria reconhece ainda que a organização demonstra capacidade de adaptação, embora limitada e não sistematizada. A convergência dos dados dos dois grupos demonstra que a instituição necessita fortalecer sua resiliência. Entre as práticas prioritárias encontram-se: melhoria da comunicação interna, diversificação de fornecedores, criação de planos de contingência, formação contínua, apoio psicossocial e consolidação de políticas de responsabilidade social e ambiental. Em síntese, a pesquisa evidencia que a instabilidade política não actua apenas externamente, mas reconfigura processos internos, relações de trabalho e resultados organizacionais, exigindo uma abordagem estratégica integrada que fortaleça a sustentabilidade institucional e prepare a organização para enfrentar futuros cenários de incerteza.

**Palavras-Chave:** Instabilidade política; Resiliência organizacional; Clima organizacional; Sustentabilidade institucional

## LISTA GRÁFICOS

### Índice de Gráficos

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Grafico 1-Segurança do posto de trabalho.....    | 20 |
| Grafico 2-Mudanças na comunicação interna.....   | 22 |
| Grafico 3-Atrasos na produção/fornecimento ..... | 23 |
| Grafico 4-Acesso a materiais e recursos.....     | 24 |
| Grafico 5-Clima organizacional .....             | 24 |

## Índice

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Folha de Rosto .....                                   | i   |
| Declaração .....                                       | ii  |
| Folha de Aprovação .....                               | iii |
| DEDICATÓRIA .....                                      | iv  |
| AGRADECIMENTOS .....                                   | v   |
| RESUMO .....                                           | vi  |
| LISTA GRÁFICOS E QUADROS .....                         | vii |
| 1. INTRODUÇÃO .....                                    | 1   |
| 1.1. Justificativa .....                               | 2   |
| 1.1.1. A Nível Académico .....                         | 3   |
| 1.1.2. A Nível Empresarial .....                       | 3   |
| 1.2. Objectivos .....                                  | 4   |
| 1.2.1. Geral .....                                     | 4   |
| 1.2.2. Específicos: .....                              | 4   |
| 1.3. Problematização .....                             | 5   |
| 1.4. Hipoteses .....                                   | 7   |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA .....                         | 8   |
| 3.1. Tipo de pesquisa .....                            | 13  |
| 3.2. Delimitação de Amostra .....                      | 14  |
| 3.3. Técnicas e instrumentos de colecta de dados ..... | 14  |
| 3.4. Análise e Interpretação dos Dados .....           | 15  |
| 3.5. Compilação de Dados e Redacção do Relatório ..... | 15  |
| 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....        | 16  |
| 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....                        | 27  |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                    | 30  |

## 1. INTRODUÇÃO

A instabilidade política constitui, em Moçambique, um dos factores estruturantes que condicionam o ambiente de negócios e a dinâmica de funcionamento das Pequenas e Médias Empresas (PME). Num contexto onde este segmento empresarial representa mais de 90% das unidades produtivas formais e informais, e desempenha papel central na geração de emprego e renda, as flutuações político-institucionais assumem impactos profundos e duradouros. Segundo Castel-Branco (2015), a fragilidade institucional e as tensões políticas recorrentes criam “um ambiente de incerteza que compromete tanto o investimento privado como a capacidade produtiva das empresas”. Esta observação revela que o desempenho das PME não depende apenas de factores internos de gestão, mas também da estabilidade política e da coerência das políticas públicas que moldam o sistema económico nacional.

Em Moçambique, episódios de contestação eleitoral, conflitos armados localizados, mudanças abruptas em políticas fiscais e regulatórias e a persistente desconfiança institucional têm contribuído para um ambiente empresarial volátil. Mosca (2019) destaca que “a economia moçambicana opera historicamente em ciclos de dependência e vulnerabilidade, exacerbados por choques políticos e decisões governamentais imprevisíveis”. Esta instabilidade traduz-se em perturbações na cadeia de abastecimento, retração do investimento, aumento dos custos operacionais, perda de confiança dos consumidores e dificuldades no planeamento estratégico das empresas. Para as PME, que já operam com fracos capitais próprios e limitada capacidade de absorver choques externos, estes factores representam riscos existenciais.

A sustentabilidade das PME torna-se ameaçada quando a instabilidade política afecta directamente a capacidade de financiamento, o acesso a mercados e os níveis de produtividade. De acordo com Nuvunga (2020), “a imprevisibilidade das políticas públicas gera um custo de conformidade acrescido, penalizando sobretudo as empresas de menor porte, que não possuem amortecedores económicos robustos”. Em províncias como Tete, este quadro torna-se ainda mais crítico devido à dependência de grandes projectos mineiros, à fraca diversificação económica e às limitações infraestruturais, factores que amplificam o impacto das crises políticas nacionais sobre a dinâmica local de negócios.

É precisamente neste contexto que se enquadra a UNICOSTA, uma PME que enfrenta desafios decorrentes da instabilidade política e dos seus efeitos directos e indirectos sobre o

funcionamento operacional. A empresa convive com oscilações de políticas fiscais, encarecimento dos insumos, dificuldades de planeamento, interrupções ocasionais em rotas de abastecimento e redução da demanda em momentos de tensão política. Estas condições fragilizam tanto a sua sustentabilidade económica quanto a sua capacidade de manter operações estáveis e competitivas. Como afirma Muianga (2018), “a instabilidade política compromete não apenas o presente das PME, mas também a sua visão estratégica, corroendo as bases da sustentabilidade futura”.

Diante deste cenário, torna-se imperativo compreender de forma aprofundada como a instabilidade política molda o ambiente de funcionamento das PME e compromete a sua sustentabilidade no contexto moçambicano. Assim, a presente monografia analisa o Impacto da Instabilidade Política na Sustentabilidade e no Funcionamento das Pequenas e Médias Empresas, tomando a UNICOSTA como estudo de caso. O estudo pretende contribuir para o debate académico nacional, reforçando o entendimento de que o fortalecimento das PME requer não apenas melhorias internas de gestão, mas sobretudo um ambiente político estável, transparente e previsível. Ao produzir evidências empíricas e reflexões críticas, espera-se apoiar a formulação de políticas públicas e estratégias empresariais que elevem a resiliência do sector num país onde a política e a economia permanecem profundamente interligadas.

O trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos nomeadamente: (I) *Introdução* que faz menção a apresentação e justificativa do tema em estudo, os objectivos do trabalho, o levantamento do problema e as possíveis hipóteses; (II) *Revisão bibliográfica*, que referencia as bases teóricas que deram suporte a elaboração do presente trabalho; (III) *Metodologia*, onde constam os métodos e as técnicas que serviram de guia para a realização do trabalho; (IV) *Apresentação de Resultados*, onde se faz a demonstração dos resultados encontrados no local de pesquisa, (V) *Discussão de Resultados*, que compara os resultados alcançados com o exposto na revisão bibliográfica, (VI) *Conclusão e Sugestões*, onde se dá resposta ao problema de pesquisa e (VII) *Referências Bibliográficas* que consiste na listagem das obras citadas ao longo do trabalho.

### **1.1. Justificativa**

A presente monografia aborda o tema “*Impacto da Instabilidade Política na Sustentabilidade e no Funcionamento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique: Caso da UNICOSTA-Tete*”, reconhecendo que as PME desempenham um papel central na economia nacional, na

geração de emprego e no desenvolvimento local. Apesar da sua importância, estas empresas enfrentam desafios significativos em contextos de instabilidade política, que se manifestam através de incertezas regulatórias, oscilações de políticas fiscais, conflitos localizados e fragilidade institucional. Tais factores criam um ambiente empresarial volátil, dificultando o planeamento estratégico, comprometendo a sustentabilidade económica e limitando a capacidade de adaptação das PME a mudanças externas.

A investigação justifica-se pela necessidade de compreender, de forma sistemática e empírica, como a instabilidade política afecta o funcionamento e a sustentabilidade das PME, utilizando a UNICOSTA como estudo de caso representativo. O estudo contribui para a literatura científica moçambicana, preenchendo lacunas na análise das inter-relações entre política e economia, e oferece subsídios práticos para gestores, formuladores de políticas públicas e demais *stakeholders* interessados no fortalecimento das PME no país.

#### **1.1.1. A Nível Académico**

Do ponto de vista académico, o estudo é relevante porque aborda uma lacuna significativa na literatura moçambicana sobre a interligação entre instabilidade política e sustentabilidade empresarial. Embora autores como Castel-Branco (2015), Mosca (2019) e Muianga (2018) explorem fragilidades económicas e políticas, há escassez de análises que enfoquem especificamente as PME como unidades de observação. Ao investigar o caso da UNICOSTA, a pesquisa oferece uma contribuição empírica ao debate académico, articulando ciência política, economia e gestão. Além disso, permite o desenvolvimento de metodologias aplicadas à análise de riscos e resiliência empresarial em contextos de instabilidade.

#### **1.1.2. A Nível Empresarial**

A nível empresarial, a investigação é pertinente porque identifica de forma concreta os impactos da instabilidade política sobre a operação das PME. Aspectos como aumento de custos operacionais, interrupção de fluxos de abastecimento, oscilações na procura e dificuldade de planeamento estratégico comprometem directamente a sustentabilidade das empresas. Este estudo oferece subsídios para gestores que necessitam de estratégias de mitigação de riscos, planeamento mais robusto e adoção de modelos de gestão resilientes, contribuindo para o fortalecimento e continuidade operacional da UNICOSTA e de outras PME em contextos semelhantes.

### **1.1.3. A Nível Social**

Do ponto de vista social, as PME's são agentes de inclusão económica, criação de empregos e dinamização do tecido socioeconómico local. Quando a instabilidade política compromete o funcionamento destas empresas, os efeitos negativos atingem a comunidade de forma ampla, reflectindo-se na redução de empregos, perda de renda familiar e enfraquecimento das economias locais, especialmente em regiões como Tete. Segundo Muianga (2018), a instabilidade política “corrói as bases da sustentabilidade futura das empresas e afecta directamente o bem-estar das comunidades que delas dependem”. A pesquisa contribui para a compreensão desses efeitos e para a promoção de estratégias que favoreçam o desenvolvimento económico sustentável.

### **1.1.4. A nível pessoal**

O estudo é motivado pelo interesse do pesquisador compreender de forma aprofundada as interações entre política e economia e os desafios enfrentados pelas PME's moçambicanas. A experiência prática e observacional do autor em empresas locais, como a UNICOSTA, reforça a pertinência do estudo. Além disso, a investigação permite ao pesquisador desenvolver competências em análise crítica, pesquisa empírica e gestão de risco empresarial, contribuindo tanto para o crescimento académico quanto para a capacitação profissional em contextos de instabilidade política.

## **1.2.Objectivos**

### **1.2.1. Geral**

- ☞ Analisar o impacto da instabilidade política na sustentabilidade organizacional e no funcionamento operacional das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique, com enfoque empírico na UNICOSTA.

### **1.2.2. Específicos:**

- ☞ Avaliar como a instabilidade política condiciona as dinâmicas de sustentabilidade das PME, incluindo sustentabilidade financeira, institucional, ecológica e social.
- ☞ Diagnosticar os impactos directos e indirectos da instabilidade política sobre o funcionamento da UNICOSTA, considerando variáveis como custos operacionais,

cadeia de fornecimento, planificação estratégica, clima organizacional e desempenho económico.

- 🔊 Investigar a relação entre instabilidade política e capacidade de resiliência empresarial, identificando os factores internos e externos que ampliam ou reduzem a vulnerabilidade da UNICOSTA.
- 🔊 Propor um conjunto de sugestões estratégicas e operacionais que possam fortalecer a resiliência da UNICOSTA e de outras PME's moçambicanas frente à instabilidade.

### **1.3.Problematização**

O ambiente empresarial moçambicano tem sido historicamente condicionado por ciclos de instabilidade política que afectam a previsibilidade, a confiança e a segurança económica necessárias para a prosperidade das empresas. Segundo Castel-Branco (2015), a economia moçambicana apresenta “uma vulnerabilidade estrutural decorrente da fragilidade institucional e da dependência de decisões políticas frequentemente voláteis”. Esta fragilidade torna-se particularmente evidente quando a instabilidade política se manifesta por meio de disputas partidárias, tensões pós-eleitorais, conflitos armados localizados e descontinuidade de políticas públicas. Esses factores introduzem incertezas que perturbam o ambiente de negócios, dificultam a tomada de decisão e afectam directamente o funcionamento das Pequenas e Médias Empresas (PME's).

As PME's são o principal eixo dinamizador do tecido económico nacional, actuando como responsáveis por grande parte dos empregos e pela sustentação do comércio local. No entanto, conforme argumenta Mosca (2019), estas empresas operam num “contexto em que a economia política é marcada por assimetrias profundas, decisões centralizadas e choques que frequentemente capturam o sector produtivo de surpresa”. Essa combinação de instabilidade política e fraca capacidade de resposta institucional gera um ambiente de permanente incerteza, especialmente prejudicial para empresas que dispõem de recursos limitados, baixa margem de resiliência financeira e limitada capacidade de planificação estratégica.

A província de Tete, apesar do seu potencial económico associado aos megaprojectos mineiros e energéticos, não está imune às consequências desta instabilidade. Autores como Machel (2017) e Macamo (2010) destacam que regiões economicamente estratégicas sofrem de forma ampliada quando existe instabilidade política, visto que dependem fortemente do fluxo de

investimentos, da estabilidade fiscal e do funcionamento regular das instituições. Neste contexto, PME's como a UNICOSTA enfrentam desafios acrescidos relacionados com oscilações no abastecimento, redução da procura, deterioração das condições logísticas e incertezas regulatórias que comprometem a sua sustentabilidade. O impacto da instabilidade política manifesta-se tanto de forma directa, por meio de aumento de custos, retração de investimentos, interrupção de actividades e mudanças abruptas nas políticas públicas, como de forma indirecta, através da redução da confiança dos consumidores, da fragilização do ambiente social, da insegurança laboral e da retração no crédito. Como observa Castel-Branco, “a instabilidade política tende a amplificar os riscos económicos e a corroer a base de sustentabilidade das empresas”, o que se torna crítico para o segmento das PME's.

Apesar disso, a literatura moçambicana mostra uma lacuna significativa no estudo específico dos efeitos microeconómicos da instabilidade política sobre as PME. Embora existam importantes contribuições no campo da economia política, como as de Mosca e Castel-Branco, permanece insuficientemente explorado o modo como a instabilidade política repercute no quotidiano de empresas concretas, particularmente fora dos grandes centros urbanos. Isso reforça a necessidade de estudos empíricos que analisem casos reais, como a UNICOSTA, a fim de compreender de forma detalhada como factores políticos condicionam o funcionamento e a sustentabilidade destas unidades empresariais. Dessa forma, o problema central desta investigação reside no facto de que, embora as PME' ocupem uma posição estratégica na economia moçambicana, elas permanecem altamente vulneráveis a perturbações políticas cuja natureza, intensidade e mecanismos de impacto ainda não foram suficientemente compreendidos. Tal lacuna compromete não apenas a produção académica, mas também a formulação de políticas eficazes de apoio empresarial e estratégias de resiliência organizacional. Assim, torna-se urgente analisar, com profundidade científica, de que forma a instabilidade política influencia a sustentabilidade e o funcionamento das PME, usando a UNICOSTA como um exemplo concreto e representativo dessa realidade. Para materializar a pesquisa, levanta-se a seguinte pergunta de partida: *Em que medida a instabilidade política em Moçambique afecta a sustentabilidade e o funcionamento operacional da UNICOSTA enquanto Pequena e Média Empresa inserida no contexto socioeconómico da província de Tete?*

#### **1.4.Hipoteses**

***H<sub>0</sub>***: A instabilidade política em Moçambique exerce um impacto negativo significativo na sustentabilidade financeira e operacional da UNICOSTA, manifestando-se através do aumento de custos, redução da procura e interrupções na cadeia de abastecimento.

***H<sub>1</sub>***: A instabilidade política reduz a capacidade de planificação estratégica e de tomada de decisão da gestão da UNICOSTA, comprometendo a implementação de estratégias de crescimento, inovação e resiliência organizacional.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Instabilidade Política**

Segundo World Bank Group (2012), a instabilidade política é capilar, ou seja, actua, de forma negativa, nas três dimensões política, social e económica. Além de danos aos ativos e interrupções nos negócios, a instabilidade política pode levar a uma perda de rendimentos para investidores indirectamente afectados por ela, assim como outros investimentos podem sofrer perda de atração, ainda mais nos casos de projectos de turismo. Preocupações referentes a empregabilidade, desigualdade social, aumento dos preços dos alimentos, regimes políticos não democráticos têm originado distúrbios civis e violência políticas, corroendo as relações sociais estabelecidas, confiança nas instituições e percepção de segurança pessoal, potencializando a interpretação de risco no contexto, sugerindo a sua reprodutibilidade, pois as mudanças no perfil de risco em um país podem ser facilmente transmitidas e consequentemente afectar a percepção de risco percebido pelas populações de outros países. Para Soffel et al (2019. Pg. 33):

[...] instabilidade política é considerada por economistas como um mal-estar prejudicial para o desempenho da economia, gerando um ambiente de instabilidade sociopolítica, aumentando as taxas de riscos e a redução de investimentos. Instabilidade política e crescimento da economia estão interligados em diversos níveis. A incerteza associada à instabilidade política tem impacto directo no crescimento da economia devido ao abatimento do investimento de capital físico, perda de capital humano (por exemplo, a migração), à volatilidade das políticas fiscais e monetárias que levam à alta da inflação, assim como o desempenho económico insatisfatório e os elevados graus de desigualdade social podem resultar em uma agitação social e política derivada das expectativas da população em relação ao futuro e à oportunidade económica do país.

Drazen (2000) argumenta que a instabilidade política constitui um dos mais severos entraves ao desempenho económico, ao gerar elevados níveis de incerteza quanto ao retorno futuro dos investimentos, tanto por parte das empresas como dos agentes privados. Essa incerteza reduz a propensão ao investimento produtivo e, consequentemente, compromete a acumulação de capital físico, fenómeno igualmente destacado por Ahmed e Pulok (2013), para quem o ambiente político volátil altera negativamente as expectativas empresariais e desincentiva decisões de longo prazo. De modo complementar, a literatura sobre modernização política sustenta que sociedades em processo de transformação estrutural tendem a experimentar instabilidade acentuada, uma vez que as rápidas mudanças sociais e a emergência de novos grupos de interesse não são acompanhadas, na mesma velocidade, pelo desenvolvimento e consolidação das instituições públicas. Nesse sentido, Pereira (2015) sublinha que, para a

construção de um modelo económico sustentável em países em desenvolvimento, a existência de instituições sólidas capazes de garantir estabilidade política, segurança jurídica, previsibilidade regulatória e eficiência dos mercados constitui condição indispensável para estimular a confiança dos empresários, atrair investimento e assegurar retornos económicos futuros. Assim, a instabilidade política não apenas fragiliza o ambiente de negócios, mas também compromete a própria capacidade do Estado de promover um ecossistema económico propício ao crescimento.

## **2.2.Sustentabilidade Empresarial**

Sustentabilidade empresarial corresponde à habilidade da empresa de manter-se competitiva e rentável ao longo do tempo por meio da oferta de produtos e/ou serviços com qualidade e preços compatíveis com o mercado, e da justa remuneração da sua força de trabalho, investidores e ou proprietários, (Bielschowshy, 2008, p. 959, citado por Silva e Santos, 2017, p. 78).

O conceito de sustentabilidade tem evoluído significativamente nas últimas décadas, passando de uma perspectiva meramente ambiental para uma abordagem multidimensional que integra dimensões económicas, sociais e ecológicas (Sachs, 2009 e Lozano, 2018). Essa visão integrada é consagrada no modelo do *Triple Bottom Line* (TBL), que se tornou uma das principais referências para avaliar o desempenho organizacional orientado ao desenvolvimento sustentável. Para Elkington (2018), que revisita o conceito vinte anos após o seu lançamento, o TBL não deve ser visto apenas como um instrumento de medição, mas como um mecanismo transformador da lógica empresarial, orientando as empresas para a criação simultânea de valor económico, justiça social e preservação ambiental.

Autores contemporâneos reforçam que a incorporação do TBL representa uma mudança paradigmática na gestão empresarial, ao deslocar o foco exclusivo no lucro para uma abordagem que considera os impactos da actividade económica em toda a sociedade. Segundo Lozano (2018), empresas sustentáveis são aquelas capazes de integrar nas suas estratégias “práticas que minimizam externalidades negativas e potencializam benefícios sociais e ambientais”, reflectindo uma gestão ética e orientada para o bem comum. De modo semelhante, Engert et al (2016) defendem que a sustentabilidade corporativa deve ser incorporada de forma transversal, desde o planeamento estratégico até às rotinas operacionais, exigindo das organizações processos de reporte, monitoria e governança mais transparentes.

No contexto empresarial contemporâneo, o TBL torna-se não apenas uma ferramenta avaliativa, mas um marco normativo que orienta a actuação responsável das organizações. Conforme argumentam Dyllick e Muff (2016), o verdadeiro compromisso com a sustentabilidade implica que as empresas deixem de apenas “reduzir danos” e passem a gerar impacto positivo, actuando como agentes de desenvolvimento social e ecológico. Essa leitura contemporânea reforça que o TBL é fundamental para a construção de modelos de negócio resilientes, especialmente em economias emergentes, onde os desafios ambientais e sociais são mais pronunciados.

### **2.3.Estratégias de gestão em instabilidade económica**

A gestão em contextos de instabilidade económica exige das organizações especialmente das Pequenas e Médias Empresas (PME) a adoção de estratégias robustas, flexíveis e fundamentadas em princípios de resiliência e adaptação contínua. A literatura contemporânea evidencia que ambientes marcados por volatilidade cambial, contração da procura interna, flutuações nos preços de factores de produção e incertezas regulatórias obrigam as empresas a reconfigurar modelos de gestão tradicionais (Burnard & Bhamra, 2011). Nessas circunstâncias, a construção de capacidades dinâmicas torna-se essencial, permitindo que as empresas reajam rapidamente às mudanças externas, reconfigurem recursos estratégicos e ajustem processos operacionais (Teece, 2018).

Uma das primeiras estratégias recomendadas é o planeamento financeiro adaptativo, que implica revisão constante de projecções, diversificação de fontes de financiamento e estabelecimento de reservas de liquidez para mitigar choques súbitos. Para autores como Carvalho e Ribeiro (2020), a estabilidade financeira interna é um dos pilares da sobrevivência em períodos de crise, sendo indispensável que gestores reforcem mecanismos de controlo de custos, renegociem prazos com fornecedores e intensifiquem práticas de gestão de fluxo de caixa.

Outra estratégia crucial é a diversificação de mercados, produtos e canais de distribuição, reduzindo a dependência de segmentos específicos altamente vulneráveis em contextos de recessão. Empresas que conseguem ampliar portfólios de produtos ou inserir-se em novos nichos tendem a mitigar perdas e aumentar sua capacidade de recuperação (Girod & Whittington, 2017). Complementarmente, a inovação incremental e frugal surge como resposta eficaz em economias

emergentes, permitindo criar soluções de baixo custo, adaptadas às restrições do mercado, e garantindo vantagem competitiva sustentável mesmo em períodos de incerteza.

A literatura também destaca a importância da gestão estratégica de pessoas, pois equipes motivadas e qualificadas respondem melhor a cenários de crise. Segundo Bergström e Mayer (2021), a comunicação interna transparente, a capacitação contínua e o reforço da cultura organizacional orientada para a resiliência aumentam o comprometimento e o desempenho dos colaboradores.

Adicionalmente, a digitalização dos processos desde o marketing digital até à automação de operações constitui uma estratégia essencial em economias voláteis. A transformação digital amplia a eficiência, reduz custos operacionais e expande o alcance comercial mesmo com restrições económicas (Vial, 2019). A adoção de ferramentas digitais fortalece a capacidade de monitoramento de indicadores-chave, permitindo decisões mais rápidas e baseadas em evidências.

Por fim, os autores são consensuais ao afirmar que, em contextos de instabilidade económica, as empresas bem-sucedidas são aquelas que adotam estratégias integradas, proativas e baseadas em análise contínua de risco, combinando prudência financeira, inovação, flexibilidade operacional e liderança adaptativa. Dessa forma, a gestão eficaz em cenários instáveis deixa de ser apenas uma resposta à crise e passa a ser uma competência essencial para a sustentabilidade organizacional de longo prazo.

## **2.4. Resiliência Organizacional**

A resiliência organizacional é entendida como a capacidade de uma empresa de absorver, adaptar e se recuperar frente a choques internos e externos, mantendo suas funções essenciais e capacidade de crescimento (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Em contextos de instabilidade económica e política, como frequentemente ocorre em países em desenvolvimento, a resiliência torna-se um factor crítico para a sobrevivência e sustentabilidade das PME's (Bhamra, Dani & Burnard, 2011). A literatura evidencia que organizações resilientes não apenas reagem a crises, mas antecipam riscos, reconfiguram recursos estratégicos e incorporam mecanismos de aprendizagem contínua (Somers, 2009).

Autores contemporâneos reforçam que a resiliência não é apenas uma característica estrutural, mas um processo dinâmico que envolve capacidade de previsão, adaptação estratégica

e inovação operacional. Segundo Ducheck (2020), empresas resilientes desenvolvem três dimensões interdependentes: (i) a capacidade de absorção, que permite suportar choques sem perda crítica de desempenho; (ii) a capacidade de adaptação, que possibilita ajustes estratégicos e operacionais; e (iii) a capacidade de transformação, que cria novas oportunidades a partir das adversidades. Para as PME's, especialmente em economias emergentes, essas capacidades são determinantes para enfrentar volatilidade política, crises financeiras e alterações abruptas no mercado.

No contexto moçambicano, a resiliência organizacional é particularmente relevante devido à instabilidade política, fragilidade institucional e vulnerabilidade económica. Castel-Branco (2015) observa que a incerteza política e os conflitos localizados aumentam o risco de insolvência e restringem a capacidade de planeamento das empresas, tornando a resiliência estratégica um elemento central de sobrevivência. Além disso, a resiliência depende da integração de práticas de gestão de risco, governança corporativa e engajamento das partes interessadas, permitindo que as PME's continuem operando e contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico regional (Mosca, 2019).

Estratégias concretas para fortalecer a resiliência organizacional incluem diversificação de mercados e produtos, construção de reservas financeiras, digitalização de processos, fortalecimento de redes de fornecedores e desenvolvimento de capital humano qualificado. Tais medidas aumentam a capacidade de resposta rápida a choques e reduzem a vulnerabilidade frente a cenários imprevisíveis (Lengnick-Hall et al., 2011; Bhamra et al., 2011). Para gestores de PME's em Moçambique, compreender a resiliência organizacional é essencial para manter a continuidade operacional e garantir sustentabilidade no longo prazo, mesmo em ambientes instáveis.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Gil (2008), metodologia é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adoptados para se atingir o conhecimento. Assim, sendo no presente trabalho de pesquisa científica importa mencionar os caminhos ou procedimentos usados para a sua elaboração.

O trabalho teve como base a pesquisa bibliográfica, análise da literatura já publicada em forma de livros, revistas, e em artigos disponibilizados na Internet. Obtenção de ideias e sugestões junto de pessoas com conhecimentos na área, através de conversas com especialistas, com o objectivo de esclarecer alguns conceitos, de forma a ter uma visão mais ampla do tema desta pesquisa. O objectivo principal deste trabalho consiste em analisar o impacto da instabilidade política na sustentabilidade organizacional e no funcionamento operacional das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique, com enfoque empírico na UNICOSTA.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

Para este estudo, optou-se por uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, a fim de compreender de forma aprofundada os efeitos da instabilidade política na sustentabilidade e no funcionamento das Pequenas e Médias Empresas (PME) em Moçambique, tomando como caso a UNICOSTA-Tete. Segundo Creswell e Creswell (2018), a pesquisa mista permite triangular informações, combinando dados numéricos e evidências descritivas, o que aumenta a robustez da análise em contextos complexos e dinâmicos, como aqueles afetados por volatilidade política e económica.

A vertente quantitativa é utilizada para mensurar e analisar de forma objectiva indicadores relacionados ao desempenho económico, sustentabilidade financeira e operacional da empresa. Conforme Richardson e Boaventura (2007), pesquisas quantitativas envolvem a quantificação de dados, tanto na colecta quanto na análise, utilizando técnicas que vão desde médias, percentuais e desvios padrão, até análises mais sofisticadas, como correlação e regressão. No caso da UNICOSTA-Tete, essa abordagem permite identificar padrões, relações e impactos estatisticamente significativos da instabilidade política sobre os processos e resultados da empresa.

Por outro lado, a abordagem qualitativa foca-se na compreensão profunda do contexto socioeconómico, político e organizacional, capturando percepções de gestores, colaboradores, fornecedores e outros *stakeholders* sobre como a instabilidade política afecta decisões, operações e sustentabilidade. Bogdan e Biklen (2016) enfatizam que a pesquisa qualitativa privilegia a

análise indutiva e o significado dos fenómenos no seu ambiente natural, permitindo que o pesquisador compreenda processos, estratégias de adaptação e desafios específicos enfrentados pelas PME's. Essa dimensão é essencial, uma vez que a instabilidade política não se manifesta apenas em números, mas também em incertezas, tensões e comportamentos estratégicos das empresas.

Autores recentes reforçam que, em contextos emergentes, como Moçambique, a pesquisa mista é particularmente eficaz para estudos de PME's, porque integra evidências empíricas quantitativas com análises qualitativas do ambiente político e institucional, permitindo identificar factores de risco e estratégias de resiliência (Saunders et al., 2019; Flick, 2018). A combinação das duas abordagens oferece uma visão holística sobre a capacidade da UNICOSTA-Tete de manter sua sustentabilidade e funcionamento diante de choques políticos, criando subsídios para recomendações práticas e fundamentadas para gestores e formuladores de políticas.

Dessa forma, a aplicação da metodologia mista possibilita que a pesquisa reflita tanto o impacto mensurável da instabilidade política sobre indicadores de desempenho quanto a experiência vivenciada pela empresa e seus stakeholders, fortalecendo a validade e a relevância do estudo no contexto das PME moçambicanas.

### **3.2.Delimitação de Amostra**

Conforme Gil (1999) a amostra constitui “subconjunto de um universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou estimam-se as características desse universo ou população. Para a presente pesquisa, seguiu-se um processo de amostragem com margem de erro igual a zero (0), ou seja, amostra é igual a população, neste caso é composto por 16 Colaboradores, dos quais 3 da gestão e os demais operativos, que deram uma noção geral dos aspectos que estão sendo analisados.

### **3.3.Técnicas e instrumentos de colecta de dados**

A análise da Empresa será feita com base na pesquisa em documentos arquivados e inquérito por questionários. **Vide em apêndice número 1** para os gestores e **Apêndice 2** para os colaboradores. Quanto ao questionário, se trata de “um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Marconi & Lakatos, 2003).

### **3.4. Análise e Interpretação dos Dados**

Segundo Richardson (1999) a análise do conteúdo é um processo metodológico particularmente utilizado para estudar material qualitativo que se aplica a discursos tanto escritos como orais. Assim, para a compilação deste relatório, foi feita a análise de dados colectados no local de estudo de modo a seleccionar as informações, utilizando o método descritivo, que significa descrição pormenorizada dos fenómenos resultantes da consulta documental e inquéritos, que em grande medida permitiram com que fosse tomada uma posição em relação a pesquisa.

### **3.5. Compilação de Dados e Redacção do Relatório**

Posteriormente à análise e confrontação dos dados fez-se a redacção da informação utilizando os pacotes informáticos MS Word (para digitação do texto), MS Excel (para elaboração de tabelas e gráficos).

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.1. Para os gestores

**Questão 1:** Impacto da instabilidade política na sustentabilidade financeira

Respostas dos gestores: G1: Muito elevado; G2: Elevado; G3: Moderado

Os três gestores reconhecem que a instabilidade política tem impacto directo na sustentabilidade financeira da instituição, ainda que em intensidade distinta. Essa convergência confirma a ideia defendida por Chiavenato (2014), segundo a qual factores externos especialmente políticos constituem variáveis incontroláveis que afectam de forma significativa os resultados financeiros das organizações. Para Pfeffer e Salancik (1978), organizações dependentes de recursos externos tornam-se particularmente vulneráveis em ambientes politicamente instáveis, pois flutuações nas políticas públicas e nos financiamentos podem comprometer receitas, investimentos e previsões de caixa. As respostas apontam para uma situação semelhante: a UNICOSTA, exposta a decisões governamentais e a contextos macroeconómicos frágeis, vê a sua sustentabilidade condicionada por factores além do seu controle. Isso reforça a necessidade de estratégias de mitigação financeira, como diversificação de fontes de receita recomendação coerente com a literatura sobre gestão estratégica em ambientes turbulentos.

**Questão 2:** Condicionamento da sustentabilidade institucional

Respostas dos gestores: G1: Muito; G2: Consideravelmente; G3: Pouco

Os resultados evidenciam percepções distintas, mas sugerem um efeito real da instabilidade política sobre a sustentabilidade institucional. Weick (1995) afirma que organizações em ambientes incertos tendem a operar através de “*sensemaking*”<sup>1</sup>, isto é, interpretações rápidas e instáveis, que frequentemente levam a decisões reativas e não estruturadas. Isso reduz coerência interna, capacidade de coordenação e legitimidade institucional, aspectos directamente mencionados pelos gestores. Mintzberg (1999) também argumenta que mudanças constantes no contexto político fragilizam estruturas organizacionais, sobretudo quando estas dependem de políticas governamentais. As respostas mostram justamente isso: quanto maior a proximidade com processos estratégicos (como no caso do gestor 1), maior é a percepção de impacto institucional.

---

<sup>1</sup> é um processo cognitivo e social pelo qual as pessoas (individual ou colectivamente) dão significado às suas experiências, especialmente em situações de incerteza, ambiguidade ou complexidade.

**Questão 3:** Dificuldade na planificação estratégica

Respostas dos gestores: Todos afirmaram que a instabilidade dificulta o planeamento estratégico.

A unanimidade confirma a tese clássica de Drucker (1973), segundo a qual o planeamento estratégico exige previsibilidade mínima, caso contrário transforma-se em mera projecção de desejos, desconexa da realidade. A instabilidade política gera rupturas inesperadas, mudanças em regulamentos, flutuações económicas e alterações nas prioridades governamentais, elementos que tornam o planeamento de longo prazo altamente arriscado. Robbins e Coulter (2014) reforçam que estratégias falham quando o ambiente externo é volátil e quando a organização não dispõe de mecanismos de antecipação. De facto, os gestores relataram a necessidade de replaneamento contínuo, o que confirma a literatura sobre ambientes turbulentos e reduz a eficácia da planificação.

**Questão 4:** Impacto na sustentabilidade ecológica/ambiental

Respostas dos gestores: G1: Muito afectada; G2: Moderadamente afectada; G3: Pouco afectada

Os resultados revelam percepções diferentes, mas indicam que a instabilidade política afecta também a capacidade da instituição de manter práticas ambientais sustentáveis. Holling (1973), em sua teoria da resiliência ecológica, afirma que sistemas sociais e ambientais são interdependentes; distúrbios num deles geram impactos no outro. Em contextos instáveis, instituições tendem a redireccionar recursos para necessidades imediatas, reduzindo investimentos em práticas ambientais. Sachs (2009) complementa que a sustentabilidade requer estabilidade e planeamento contínuo, condições que os gestores claramente percebem como fragilizadas. Assim, a instabilidade política compromete não apenas finanças e gestão, mas também compromissos ambientais.

**Questão 5:** Aumento dos custos operacionais

Respostas dos gestores: G1: Muito altos; G2: Altos; G3: Moderados

A percepção geral é de que os custos operacionais aumentam significativamente em cenários politicamente instáveis. Kotler e Armstrong (2017) explicam que ambientes de risco elevam custos logísticos, dificultam compras, criam ineficiências e aumentam a incerteza nos processos de aquisição. Isso também se relaciona à teoria dos custos de transação de Williamson (1985), que mostra que ambientes instáveis aumentam custos de coordenação, fiscalização e

renegociação. A resposta dos gestores confirma que a instabilidade política impõe custos adicionais, seja por rupturas no abastecimento, seja pela necessidade de medidas emergenciais.

**Questão 6:** Afectação da cadeia de fornecimento

Respostas de gestores: G1: Severamente afectada; G2: Moderadamente; G3: Ligeiramente

As respostas indicam que a cadeia de fornecimento é vulnerável a choques políticos, embora a intensidade varie segundo o nível de responsabilidade de cada gestor. Sheffi (2005), especialista em resiliência logística, defende que cadeias de abastecimento em países com instabilidade sofrem atrasos, rupturas e aumentos repentinos de custos. Os relatos dos gestores confirmam esse padrão, apontando interrupções de fornecimento e dificuldade de acesso a bens essenciais. A literatura enfatiza que a resiliência logística depende de redundância, flexibilidade e múltiplos fornecedores, estratégias mencionadas pelos próprios gestores.

**Questão 7:** Impacto no clima organizacional

Respostas dos gestores: G1: Medo, incerteza, absentismo; G2: Ansiedade e redução de coesão; G3: Pressão e frustração, mas algum espírito de equipa mantém-se

Os efeitos no clima organizacional são claramente negativos. De acordo com Schein (2010), a cultura e o clima organizacional deterioram-se quando colaboradores enfrentam incerteza persistente e falta de clareza estratégica. Coombs (2007), na teoria de comunicação de crise, explica que a ausência de informação clara agrava ansiedade e reduz confiança na liderança exactamente o que os gestores relatam. Também Bakker e Demerouti (2007), através da teoria do *job demands-resources*, afirmam que ambientes de alta pressão e baixa estabilidade produzem desgaste emocional e diminuem o engajamento. As respostas indicam que a instabilidade política aumenta a carga emocional e reduz o bem-estar dos colaboradores.

**Questão 8:** Alterações no desempenho económico da instituição

Respostas dosgestores: G1: Sim, significativamente; G2: Moderadamente; G3: Pouco

O desempenho económico é afectado, embora a percepção varie entre os gestores. Kaplan e Norton (1996) explicam que o desempenho institucional depende da estabilidade do ambiente externo, do alinhamento interno e da capacidade de execução estratégica. Em contextos instáveis, a execução fica comprometida, conforme relatado pelos gestores. A teoria dos ambientes turbulentos de Emery e Trist (1965) também afirma que o desempenho das organizações diminui quando operam em campos de força externos imprevisíveis. Assim, a

percepção dos gestores confirma a literatura clássica: instabilidade reduz eficiência, amplia incerteza e compromete resultados operacionais.

**Questão 9:** Nível de resiliência da instituição

Respostas dos gestores: G1: Moderado; G2: Moderado; G3: Baixo

Os gestores concordam que a resiliência organizacional é limitada. Para Ducheck (2020), resiliência envolve três dimensões: antecipar, responder e aprender. Ora, a instabilidade política reduz exactamente estas capacidades, sobretudo quando a organização não possui planos de continuidade, fundos de contingência ou processos ágeis de decisão. As respostas também se alinham com o pensamento de Hamel e Välikangas (2003), que defendem que resiliência não é apenas sobreviver a uma crise, mas adaptar-se e inovar algo que, pelas respostas, a instituição ainda precisa desenvolver.

**Questão 10:** Factores internos de vulnerabilidade

Respostas dos gestores: G1: Dependência financeira, burocracia; G2: Falhas de comunicação interna; G3: Centralização das decisões

A literatura confirma estas vulnerabilidades como típicas de organizações expostas a ambientes instáveis. Mintzberg (1999) argumenta que estruturas excessivamente centralizadas tornam as organizações lentas e incapazes de reagir rapidamente a choques. Schein (2010) reforça que a comunicação interna é central para a estabilidade cultural e para a mobilização colectiva. Por fim, Pfeffer e Salancik (1978) explicam que dependência financeira excessiva reduz autonomia e aumenta vulnerabilidade, exactamente o que os gestores apontam. Assim, as respostas reflectem fragilidades estruturais conhecidas na teoria organizacional.

**Questão 11:** Factores externos de maior influência

Respostas: Instabilidade política, greves, volatilidade cambial, bloqueios logísticos, insegurança

Segundo Robbins (2005), factores externos como estes compõem o chamado *ambiente geral*, que afecta todas as organizações e está além do seu controle. Emery e Trist (1965) enfatizam que ambientes turbulentos caracterizados por mudanças políticas e económicas frequentes criam desafios contínuos à adaptação. Para Ansoff (1984), isso requer vigilância estratégica constante e capacidade de resposta rápida. As respostas dos gestores revelam exactamente este cenário: factores externos instáveis que causam perturbações sucessivas e exigem capacidade adaptativa permanente.

### **Questão 12:** Estratégias prioritárias para fortalecer a resiliência

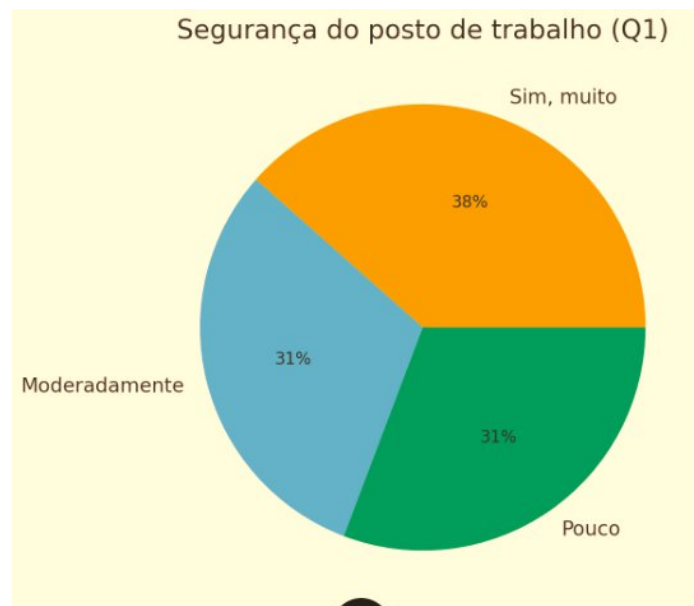
Respostas: Diversificação de receitas; Fundo de contingência; Plano de continuidade; Capacitação em gestão de risco; Descentralização; Contratos flexíveis

As estratégias sugeridas pelos gestores estão alinhadas com as recomendações da literatura. Sheffi (2005) afirma que organizações resilientes desenvolvem redundâncias inteligentes, aprendem com crises e criam mecanismos de resposta rápida exactamente o que se propõe ao diversificar receitas, criar fundos e flexibilizar contratos. Kotter (1996) salienta que mudança organizacional sustentável exige capacitação e desenvolvimento de competências internas. A descentralização, por sua vez, dialoga com Mintzberg (1999), que defende que estruturas mais horizontais respondem melhor a ambientes instáveis. Assim, as recomendações dos gestores possuem forte sustentação teórica.

### **4.2. Para os Colaboradores**

**Questão 1:** A instabilidade política afecta a segurança do seu posto de trabalho?

**Grafico 1-**Segurança do posto de trabalho



**Fonte:** Autor da pesquisa (2025)

Os dados mostram que uma parcela significativa dos colaboradores (5/13) respondeu “Sim, muito”, enquanto outros responderam “Moderadamente” (4/13) e “Pouco” (4/13). Essa distribuição indica preocupação real e espalhada com a segurança do emprego em períodos instáveis. Na literatura, essa sensação de vulnerabilidade laboral em contextos de instabilidade é

consistente com a noção de que factores externos podem afectar o capital humano e a estabilidade contratual (Pfeffer & Salancik, 1978). A percepção de insegurança laboral também se conecta às discussões sobre risco psicossocial no trabalho: quando os recursos externos (financiamento, cadeia de abastecimento, condições macro) são incertos, os trabalhadores interpretam essa incerteza como ameaça ao seu posto, gerando comportamentos defensivos e redução do engajamento (Bakker & Demerouti, 2007). Em termos práticos, a predominância da resposta “Sim, muito” exige políticas de gestão de pessoas que reduzam informação assimétrica e que ofereçam garantias (mesmo que temporárias), por exemplo, comunicação transparente e planos de contingência para reduzir ansiedade.

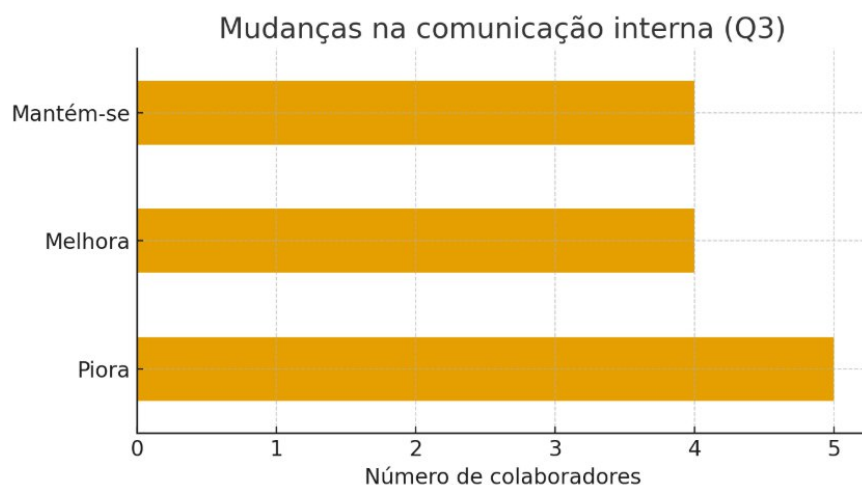
**Questão 2:** Interfere na confiança na continuidade da empresa?

Nenhum colaborador respondeu “Não”; a maioria indicou “Sim” ou “Parcialmente”. Isto revela que a percepção dominante é de que a instabilidade política mina a confiança na continuidade da organização. Do ponto de vista teórico, a dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) e os modelos de vulnerabilidade organizacional mostram que quando atores externos controlam fluxos de recurso a confiança organizacional diminui. Além disso, Ansoff (1984) e Emery & Trist (1965) apontam que ambientes com textura causal complexa provocam incerteza sobre a viabilidade futura das entidades locais o que se traduz directamente na confiança dos empregados. Para os gestores, isso implica necessidade de medidas que reforcem percepções de estabilidade (relatórios, comunicação sobre fontes de financiamento, medidas de proteção de empregos).

**Questão 3:** Nota mudanças na comunicação interna em momentos de instabilidade política?

Cinco colaboradores indicam que a comunicação interna piora em períodos de instabilidade, quatro referem que melhora e outro quatro que se mantém igual, conforme ilustrado no gráfico abaixo.

**Grafico 2-**Mudanças na comunicação interna



**Fonte:** Autor da Pesquisa (2025)

As respostas mostram variação: cinco colaboradores dizem que a comunicação piora, quatro que melhora e quatro que mantém. Esta divisão sugere que a experiência da comunicação interna durante crises é heterogênea possivelmente dependente de departamento, do gestor directo ou do tipo de função. A literatura de comunicação de crise (Coombs, 2007) enfatiza que a qualidade e o *timing* da comunicação governam a percepção dos *stakeholders*: comunicação inadequada gera rumor, ansiedade e perda de confiança; comunicação eficaz pode, paradoxalmente, aumentar a coesão. Weick (1995) também alerta que em cenários ambíguos as organizações praticam *sensemaking* quem gere melhor a narrativa ganha vantagem em termos de estabilidade interna. Assim, resultados mistos sugerem que há práticas de comunicação variáveis dentro da organização: partes da instituição melhoraram seus canais (talvez por intervenção local), enquanto outras regrediram, talvez por sobrecarga e caos.

**Questão 4:** A empresa mantém práticas de responsabilidade social e ambiental mesmo em momentos de instabilidade?

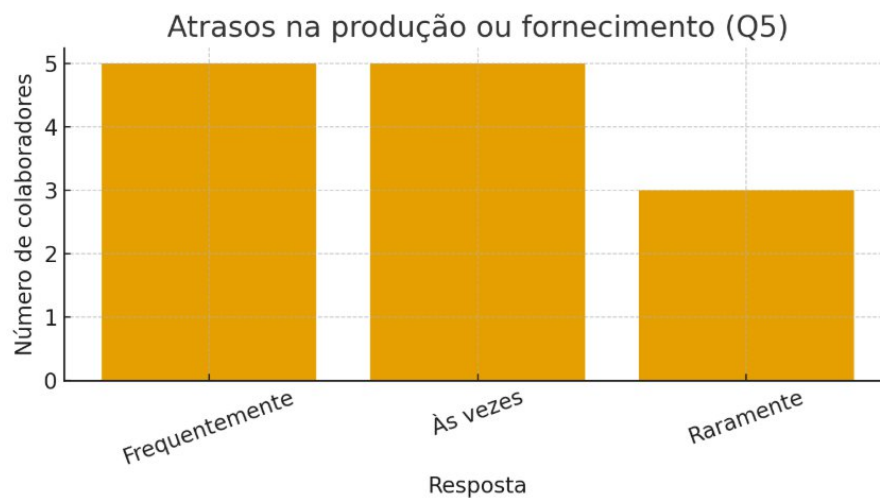
As respostas dividem-se entre “Sim (2)”, “Parcialmente (6)”, “Não (4)” e “Não sei (1)”, sinalizando que práticas de responsabilidade social/ambiental (RSE) sofrem erosão durante instabilidade. Holling (1973) e as abordagens de sustentabilidade (Sachs, 2009) mostram que prioridades emergenciais frequentemente deslocam investimentos em sustentabilidade para segundo plano; isto é coerente com a predominância de “Parcialmente” e “Não”. Do ponto de

vista gerencial, isto indica risco reputacional e perda de compromissos de longo prazo: quando a organização “suspende” práticas ambientais, os ganhos imediatos podem custar capital social

futuro. Recomenda-se institucionalizar aspectos críticos da RSE (p.ex., políticas mínimas inegociáveis) para que não sejam os primeiros a serem cortados em crises.

**Questão 5:** Observa atrasos na produção ou nos fornecimentos devido à instabilidade política?

**Gráfico 3-**Atrasos na produção/fornecimento



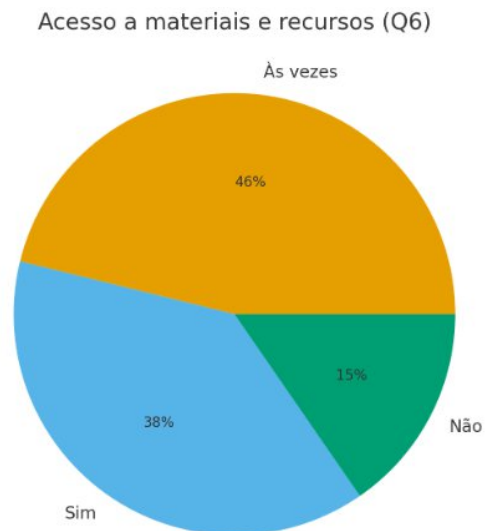
**Fonte:** Autor da pesquisa (2025)

A resposta é clara: cinco colaboradores relatam atrasos frequentes, outros cinco dizem às vezes, e três dizem raramente não houve “Nunca”. Este padrão confirma a presença de rupturas operacionais regulares. Sheffi (2005) argumenta que em ambientes voláteis cadeias de abastecimento sem redundância tornam-se vulneráveis a atrasos e falhas; os nossos dados ilustram esse princípio. Além disso, a teoria dos custos de transação (Williamson, 1985) sugere que, em condições incertas, renegociações e atrasos elevam custos indirectos. Para a organização, isso demonstra necessidade de mapear fornecedores críticos, estabelecer estoques de segurança para itens essenciais e negociar cláusulas contratuais que prevejam contingências logísticas.

**Questão 6:** A instabilidade limita o acesso a materiais e recursos necessários ao seu trabalho?

Cinco colaboradores responderam “Sim”, seis “Às vezes” e dois “Não”, conforme ilustra o gráfico abaixo.

#### Gráfico 4-Acesso a materiais e recursos



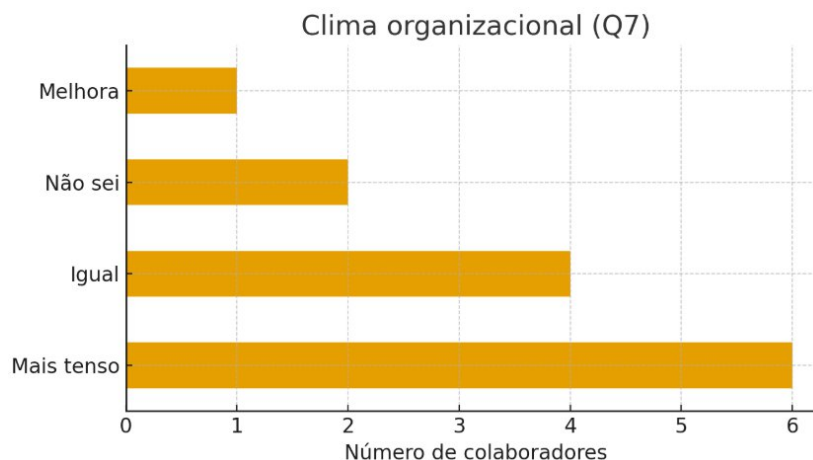
Fonte: Autor da pesquisa (2025)

Os dados do Gráfico 04 revelam que a maioria dos colaboradores (6 em 13) respondeu “Às vezes”, seguidos de cinco que afirmaram “Sim” e apenas dois que responderam “Não”. Estes resultados evidenciam que o acesso a materiais e recursos é frequentemente comprometido pela instabilidade política, afectando a capacidade operacional da maioria dos colaboradores.

Seis colaboradores responderam “Às vezes”, cinco “Sim” e dois “Não”. A maioria, portanto, sente que o acesso é frequentemente problemático. Esta limitação material tem impacto directo sobre a produtividade e moral, e converge com os relatos de atrasos (Q5). Do ponto de vista teórico, a dependência de *input* externos (Pfeffer & Salancik, 1978) e a vulnerabilidade logística (Sheffi, 2005) explicam essas dificuldades. Praticamente, as respostas reforçam recomendações de diversificação de fontes, estoques mínimos e contratos flexíveis medidas que reduzem a exposição a choques de suprimento.

**Questão 7:** Como descreveria o clima organizacional nesses períodos?

**Grafico 5-**Clima organizacional



**Fonte:** Autor da Pesquisa (2025)

A resposta dominante foi “Mais tenso” (6/13), seguida por “Igual” (4), “Não sei” (2) e “Melhora” (1). Isto evidencia que a instabilidade política tende a deteriorar o clima para a maioria dos colaboradores. Schein (2010) descreve como rupturas no ambiente externo reverberam na cultura e no clima interno incerteza, rumor e carga emocional elevam tensões. A teoria job demands-resources (Bakker & Demerouti, 2007) reforça que aumento de exigências (pressão, incerteza) concomitante a recursos limitados (apoio da gestão, materiais) resulta em stress e *burnout*. Consequentemente, políticas de suporte psicossocial, comunicação e reforço de liderança são medidas prioritárias para mitigar efeitos negativos no clima.

**Questão 8:** A instabilidade política afecta o desempenho global da empresa?

Cinco respondentes afirmaram claramente “Sim”, a maioria restante “Parcialmente”, e apenas uma pessoa respondeu “Não”. Esta distribuição concorda com a literatura que liga instabilidade externa a diminuição de desempenho operativo e financeiro (Kaplan & Norton, 1996; Emery & Trist, 1965). Em termos práticos, perda de produtividade por falta de materiais, atrasos logísticos e clima tenso traduzem-se em resultados mensuráveis: queda de produção, cumprimento de metas e possivelmente margens mais baixas. A organização deverá priorizar indicadores de desempenho sensíveis a choques e planos de recuperação operacional para proteger outputs essenciais.

**Questão 9:** A empresa demonstra capacidade de adaptação a mudanças externas?

Respostas: três “Sim”, a maioria “Parcialmente”, dois “Não” e um “Não sei”. Esta variação sinaliza que a capacidade adaptativa existe em alguns segmentos, mas não é sistémica.

A literatura recente sobre resiliência organizacional (Duchek, 2020) propõe que resiliência combina antecipação, resposta e aprendizagem; as respostas indicam que a UNICOSTA possui resposta pontual em algumas áreas, mas falta-lhe institucionalizar processos de aprendizagem e planejamento adaptativo. Mintzberg (1999) acrescentaria que estruturas e autoridade influenciam a velocidade de adaptação: se decisões são centralizadas, a adaptação local fica limitada.

**Questão 10:** Sente que recebe apoio suficiente da gestão para lidar com situações de instabilidade?

Três colaboradores disseram “Sim”, sete “Parcialmente” e três “Não”. Esse padrão confirma lacunas percebidas no suporte gerencial. Coombs (2007) e a literatura sobre liderança em crises salientam a importância de comunicação empática, diretrizes claras e apoio operacional; a sensação de apoio parcial/ausente contribui para aumento de ansiedade e frustração. Estratégias como treino de liderança em crise, delegação de autoridade e sistemas de apoio práticos (linhas de contacto, apoio psicológico, protocolos claros) são indicadas para responder a essa lacuna.

**Questão 11:** Dificuldades enfrentadas

Os problemas mais mencionados foram falta de materiais, atrasos de fornecedores, stress/pressão psicológica, comunicação confusa, insegurança no emprego e alteração de turnos. Essa mistura de problemas operacionais e psicossociais evidencia que a instabilidade gera tanto choques tangíveis (logística) quanto intangíveis (ansiedade). A pesquisa sobre organizações em crise mostra que soluções eficazes requerem ações técnicas (estoques, contratos, cadeia) e humanas (comunicação, suporte, formação) em simultâneo (Sheffi, 2005; Schein, 2010).

**Questão 12:** Sugestões para aumentar a resiliência

As sugestões mais frequentes foram: melhoria da comunicação interna; manutenção de stocks mínimos; diversificação de fornecedores; formação dos colaboradores; apoio psicossocial; e elaboração de planos de contingência. Essas recomendações coincidem com práticas recomendadas pela literatura: redundância gerida e capacitação (Sheffi, 2005), fundos e buffers para absorver choques (Holling, 1973; Hamel & Välikangas, 2003) e comunicação e liderança para manter coesão (Weick, 1995; Coombs, 2007). A convergência entre sugestões dos colaboradores e recomendações académicas torna a implementação plausível e teoricamente sustentada.



## **5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

### **5.1. Validação das hipóteses**

Os dados recolhidos permitem validar a hipótese H0: a instabilidade política em Moçambique exerce um impacto negativo significativo na sustentabilidade financeira e operacional da UNICOSTA, manifestando-se através do aumento de custos, redução da procura e interrupção na cadeia de abastecimento. Da mesma forma, a hipótese H1: é confirmada a instabilidade política reduz a capacidade de planificação estratégica e de tomada de decisão da gestão da UNICOSTA, comprometendo a implementação de estratégias de crescimento, inovação e resiliência organizacional.

### **5.2. Conclusões**

A análise conjunta dos dados recolhidos através dos questionários aplicados a gestores e colaboradores revela que a instabilidade política exerce impactos profundos e multiformes sobre o funcionamento organizacional, afectando dimensões estratégicas, operacionais, humanas e culturais. Embora gestores e colaboradores apresentem percepções com nuances distintas, há uma convergência clara quanto ao reconhecimento de que o ambiente político instável compromete directamente a sustentabilidade da organização, a eficiência produtiva e a coesão interna.

Em primeiro lugar, tanto gestores quanto colaboradores percebem que a instabilidade política compromete a segurança institucional e a continuidade das actividades. As respostas evidenciam um clima generalizado de incerteza, que se traduz em insegurança laboral e receios sobre a sobrevivência organizacional. Esta percepção está alinhada com o que Emery e Trist (1965) descrevem como "ambientes turbulentos", nos quais mudanças externas rápidas e imprevisíveis afectam a estrutura interna das organizações. A dependência de recursos externos frequentemente instáveis em contextos politicamente frágeis reforça essa vulnerabilidade, conforme argumentado por Pfeffer e Salancik (1978).

Do ponto de vista operativo, tanto gestores como colaboradores reconhecem atrasos sistemáticos na produção e nos fornecimentos, além de dificuldades no acesso a materiais essenciais. A convergência entre os dois grupos sublinha a natureza estrutural dessas limitações. Tal evidência confirma os argumentos de Sheffi (2005) sobre a fragilidade da cadeia de abastecimento em ambientes sem mecanismos de resiliência e sem redundâncias

planeadas. Esses constrangimentos não apenas reduzem a produtividade, mas também pressionam o desempenho global da instituição, reflectindo-se em queda da eficiência e no aumento de custos operacionais indirectos.

A dimensão comunicacional aparece como outra área crítica. Gestores tendem a enfatizar os esforços implementados para manter a comunicação operacional, enquanto colaboradores revelam percepções mais divididas, indicando melhorias pontuais, mas também períodos de deterioração comunicativa. Estes resultados indicam que a comunicação interna não é ainda suficientemente consistente ou transversal, corroborando Coombs (2007), que destaca que uma comunicação de crise eficaz requer coordenação, clareza e previsibilidade elementos que, quando ausentes, ampliam percepções de risco e fomentam ansiedade colectiva.

No campo da cultura organizacional, observam-se efeitos significativos no clima de trabalho. Os colaboradores indicam que o clima tende a tornar-se mais tenso durante períodos de instabilidade, resultado previsível quando recursos são limitados, exigências aumentam e a pressão psicológica se intensifica. A análise é coerente com o modelo Job Demands–Resources de Bakker e Demerouti (2007), que explica como a falta de recursos de apoio, combinada com exigências elevadas, resulta em desgaste emocional, redução do *engagement* e potencial burnout. Já para Schein (2010), mudanças externas prolongadas interferem na cultura organizacional, quebrando rotinas, valores e significados partilhados.

Do ponto de vista estratégico, os gestores demonstram consciência de que a organização precisa fortalecer os mecanismos de adaptação e resiliência. Contudo, as respostas de ambos os grupos sugerem que a resiliência existente é parcial e não institucionalizada, ou seja, depende mais de reações pontuais do que de processos estruturados. A literatura de resiliência organizacional (Duchek, 2020) evidencia que a resiliência requer capacidades articuladas de antecipação, resposta e aprendizagem, algo que, segundo os dados, ainda não se encontra plenamente implementado na instituição.

Por outro lado, as sugestões apresentadas por colaboradores e gestores convergem em aspetos fundamentais: necessidade de melhor comunicação interna, diversificação de fornecedores, criação de planos de contingência, fortalecimento de estoques mínimos, melhoria do apoio à força de trabalho e promoção de práticas consistentes de responsabilidade social e ambiental. Esta convergência demonstra maturidade organizacional e abertura para evoluir,

características que Hamel e Välikangas (2003) consideram essenciais para organizações capazes de superar vulnerabilidades e consolidar resiliência.

De forma geral, os resultados permitem concluir que a instabilidade política afecta a organização não apenas no plano externo, mas reverbera profundamente nos seus processos internos, nas relações de trabalho, nos fluxos de comunicação e no desempenho global. A instituição apresenta pontos fortes como: capacidade de adaptação parcial, consciência dos problemas, intenção clara de melhorar, mas ainda carece de mecanismos estruturados e sistemáticos para enfrentar crises de forma robusta. Assim, torna-se imprescindível que a organização avance para políticas e práticas de resiliência integradas, combinando planeamento estratégico, fortalecimento de cadeias logísticas, formação contínua, comunicação reforçada e cuidados com o bem-estar dos colaboradores. Somente com tais medidas será possível transformar vulnerabilidade em oportunidade de aprendizagem e crescimento institucional sustentável.

### **5.3.Sugestões**

De acordo com as respostas dos questionários aplicados aos gestores e colaboradores da UNICOSTA, e tendo em conta a análise da literatura relevante, propõem-se as seguintes sugestões para o fortalecimento da resiliência da empresa.

- ☞ Reforçar a comunicação interna;
- ☞ Garantir mensagens claras, rápidas e consistentes da liderança;
- ☞ Definir respostas para cenários de interrupção logística, falta de recursos ou mudanças políticas repentinas;
- ☞ Simular situações de crise para treinar equipas;
- ☞ Diversificar fornecedores e criar estoques mínimos;
- ☞ Investir na formação e capacitação dos colaboradores;
- ☞ Fortalecer o apoio psicológico e o bem-estar;
- ☞ Promover práticas de responsabilidade social e ambiental mesmo na crise;
- ☞ Descentralizar processos decisórios; e
- ☞ Consolidar uma cultura de aprendizagem organizacional.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ahmed, M. U., & Pulok, M. H. (2013). *The role of political stability on economic performance: the case of Bangladesh*. Journal of Economic Cooperation & Development, 34(3), 61.
2. Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice-Hall.
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
4. Bergström, O., & Mayer, C. (2021). *Leading through crisis: Organizational resilience, culture, and employee engagement*. Journal of Management Studies, 58(7), 1856–1879.
5. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). *Resilience: The concept, a literature review and future directions*. International Journal of Production Research, 49(18), 5375–5393.
6. Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2016). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (6th ed.). Boston: Pearson.
7. Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). *Organizational resilience: Development of a conceptual framework for organizational responses*. International Journal of Production Research, 49(18), 5581–5599.
8. Carvalho, L., & Ribeiro, F. (2020). *Gestão financeira em tempos de crise: Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas*. Revista de Administração Contemporânea, 24(4), 529–545.
9. Castel-Branco, C. N. (2015). *Desafios para a transformação económica em Moçambique: Economia política, crescimento e desenvolvimento*. Maputo: IESE.
10. Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração* (8ª ed.). Elsevier.
11. Coombs, W. T. (2007). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. Corporate Reputation Review, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
12. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

13. Drazen, A. (2000). The political business cycle after 25 years. *NBER macroeconomics annual*, 15, 75-117
14. Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
15. Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: A capability-based conceptualization*. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
16. Dyllick, T., & Muff, K. (2016). *Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability*. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.
17. Elkington, J. (2018). *25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why I’m giving up on it*. Harvard Business Review.
18. Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
19. Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). *Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review*. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850.
20. Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). London: Sage.
21. Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. (2020). *Sustainability in business models: A systematic literature review*. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120–131.
22. Girod, S. J. G., & Whittington, R. (2017). *Reconfiguration, resilience, and strategic renewal: Organizational responses to environmental turbulence*. *Strategic Management Journal*, 38(3), 500–520.
23. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
24. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
25. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

26. Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.
27. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
28. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
29. Lozano, R. (2018). *Sustainable business models: Providing a more holistic perspective*. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1493–1501.
30. Mintzberg, H. (1999). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
31. Mosca, J. (2019). *Economia e política em Moçambique: Dez mitos e algumas realidades*. Maputo: Texto Editores.
32. Muianga, C. (2018). *Ambiente de negócios e desafios das pequenas e médias empresas em Moçambique*. Universidade Eduardo Mondlane.
33. Nuvunga, A. (2020). *Governança, transparência e estabilidade económica em Moçambique*. Centro para Democracia e Desenvolvimento (CDD).
34. Pereira, A. K. B. (2015). *Mudança Social e Instabilidade Política: uma leitura da obra de Samuel Huntington*. In.: III Semana de Ciência Política - Universidade Federal de São Carlos, São Paulo
35. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
36. Richardson, R., & Boaventura, J. M. G. (2007). *Metodologia da pesquisa: Abordagens quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Atlas.
37. Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Prentice Hall.
38. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Management* (12th ed.). Pearson.
39. Sachs, I. (2009). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Garamond.
40. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow: Pearson.
41. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
42. Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.

43. Somers, S. (2009). *Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(1), 12–23.
44. Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles*. Advances in Strategic Management, 39, 211–225.
45. Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and research agenda*. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.
46. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
47. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

# Apêndices

## Apêndice 1



### FACULDADE DE ECONOMIA

### CENTRO DO ENSINO A DISTÂNCIA

#### Questionário dirigido aos gestores

*Saudações, meu nome é Cpriano Martino, estudante da UEM. Caro inquirido, venho por este meio pedir a sua colaboração no devido preenchimento do presente inquérito, que tem como objectivo a colecta de dados sobre Impacto Da Instabilidade Política Na Sustentabilidade E No Funcionamento Das Pequenas E Médias Empresas Em Moçambique: Caso Da Unicosta e com finalidade de coposição dem um trabalho de fim de curso para o grau de licenciatura em Gestão de Negócios. Como proteção da identidade do inquirido, o questionário nao exige a sua identificação.*

1. Sexo:  
☐ Masculino      ☐ Feminino      ☐ Prefiro não responder
2. Idade:  
☐ Menos de 30 anos      ☐ 30–39      ☐ 40–49      ☐ 50 ou mais
3. Tempo de trabalho na instituição:  
☐ Menos de 2 anos      ☐ 2–5 anos      ☐ 6–10 anos      ☐ Mais de 10 anos
4. Cargo que ocupa:  
☐ Diretor/Administrador  
☐ Chefe de departamento  
☐ Gestor intermédio  
☐ Outro (especificar): \_\_\_\_\_

5. Como avalia o impacto da instabilidade política na sustentabilidade financeira da UNICOSTA?
- ☐ Muito elevado   ☐ Elevado   ☐ Moderado   ☐ Reduzido   ☐ Nenhum
6. Em que medida a instabilidade política condiciona a sustentabilidade institucional (gestão, processos, reputação)?
- ☐ Muito   ☐ Consideravelmente   ☐ Pouco   ☐ Nada
7. A instabilidade política dificulta a planificação estratégica da organização? Explique brevemente. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
8. A sustentabilidade ecológica e ambiental da empresa é afectada pela instabilidade política?
- ☐ Sim, muito   ☐ Sim, moderadamente   ☐ Pouco   ☐ Não
9. Indique o nível de impacto da instabilidade política nos custos operacionais da empresa.
- ☐ Muito alto   ☐ Alto   ☐ Moderado   ☐ Baixo   ☐ Nenhum
10. Em que medida a cadeia de fornecimento tem sido afectada por episódios de instabilidade política?
- ☐ Severamente   ☐ Moderadamente   ☐ Ligeiramente   ☐ Não afectada
11. Que mudanças observa no clima organizacional em períodos de instabilidade política?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
12. O desempenho económico global da empresa sofre alterações decorrentes da instabilidade política?
- ☐ Sim, significativamente   ☐ Moderadamente   ☐ Pouco   ☐ Não
13. Qual é o nível de resiliência da UNICOSTA diante de instabilidade política?
- ☐ Alto   ☐ Moderado   ☐ Baixo   ☐ Muito baixo
14. Que factores internos aumentam a vulnerabilidade da UNICOSTA em períodos de instabilidade? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

---

---

15. Que factores externos mais influenciam a vulnerabilidade da organização? \_\_\_\_\_

---

---

16. Que estratégias considera prioritárias para fortalecer a resiliência da UNICOSTA? \_\_\_\_\_

---

---

---

*Desde já agradece-se a sua atenção e disposição.*

***Obrigado!***

## Apêndice 2



FACULDADE DE ECONOMIA

CENTRO DO ENSINO A DISTÂNCIA

Questionário dirigido aos Operários (colaboradores)

*Saudações, meu nome é Cpriano Martino, estudante da UEM. Caro inquirido, venho por este meio pedir a sua colaboração no devido preenchimento do presente inquérito, que tem como objectivo a colecta de dados sobre Impacto Da Instabilidade Política Na Sustentabilidade E No Funcionamento Das Pequenas E Médias Empresas Em Moçambique: Caso Da Unicosta e com finalidade de coposição dem um trabalho de fim de curso para o grau de licenciatura em Gestão de Negócios. Como proteção da identidade do inquirido, o questionário nao exige a sua identificação.*

1. **Sexo:**

☐ Masculino                      ☐ Feminino                      ☐ Prefiro não responder

2. **Idade:**

☐ Menos de 25 anos                      ☐ 25–34                      ☐ 35–44                      ☐ 45 ou mais

3. **Tempo de trabalho na instituição:**

☐ Menos de 1 ano                      ☐ 1–3 anos                      ☐ 4–7 anos                      ☐ Mais de 7 anos

4. **Função desempenhada:**

☐ Administrativo  
☐ Operacional  
☐ Técnico  
☐ Auxiliar  
☐ Outro (especificar): \_\_\_\_\_

5. A instabilidade política afecta a segurança e estabilidade do seu posto de trabalho?

☐ Sim, muito                      ☐ Moderadamente                      ☐ Pouco                      ☐ Não

6. Esta instabilidade interfere na confiança que tem na continuidade da empresa?

☐ Sim                      ☐ Parcialmente                      ☐ Não

7. Nota mudanças na comunicação interna em momentos de instabilidade política?  
☐ Melhora                      ☐ Piora                      ☐ Mantém-se igual
8. A empresa mantém práticas de responsabilidade social e ambiental mesmo em momentos de instabilidade?  
☐ Sim                      ☐ Parcialmente                      ☐ Não                      ☐ Não sei
9. Observa atrasos na produção ou nos fornecimentos devido à instabilidade política?  
☐ Frequentemente                      ☐ Às vezes                      ☐ Raramente                      ☐ Nunca
10. A instabilidade política limita o acesso a materiais e recursos necessários ao seu trabalho?  
☐ Sim                      ☐ Às vezes                      ☐ Não
11. Como descreveria o clima organizacional nesses períodos?  
☐ Mais tenso                      ☐ Igual                      ☐ Melhora                      ☐ Não sei
12. A instabilidade política afecta o desempenho global da empresa?  
☐ Sim                      ☐ Parcialmente                      ☐ Não                      ☐ Não sei
13. A empresa demonstra capacidade de adaptação a mudanças externas?  
☐ Sim                      ☐ Parcialmente                      ☐ Não                      ☐ Não sei
14. Sente que recebe apoio suficiente da gestão para lidar com situações de instabilidade?  
☐ Sim                      ☐ Parcialmente                      ☐ Não
15. Que dificuldades enfrenta no seu trabalho durante períodos de instabilidade política? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. Que sugestões daria para fortalecer a resiliência da UNICOSTA? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Desde já se agradece a sua atenção e disposição.*

**Obrigado!**