

# Impacto da liderança empresarial na gestão de pessoas no sector privado em Moçambique

Carlos B. Caixote\*

Departamento de Ciência Política e Administração Pública, Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Universidade Eduardo Mondlane, Av. Julius Nyerere, Campus Universitário Principal, Maputo, Moçambique

\*e-mail do autor correspondente: [thambire.zeto@gmail.com](mailto:thambire.zeto@gmail.com)

Este artigo é parte da Colecção de Tópicos do *I Simpósio Internacional sobre Gestão, Inovação, Liderança e Sustentabilidade do ISUTC (SIMGES)*, realizado nos dias 08 e 09 de Outubro de 2025 em Maputo, Moçambique.

**Resumo** – A liderança tem um impacto significativo na gestão de pessoas no sector empresarial, podendo influenciar positivo e negativamente a motivação, o desempenho, a produtividade, a satisfação dos colaboradores e os resultados empresariais. O presente artigo se insere no contexto da temática sobre Gestão, Inovação, Liderança e Sustentabilidade. O objectivo é discutir e analisar o impacto da liderança na gestão de pessoas, bem como despertá-la sobre a importância e o papel estratégico da valorização do capital humano e do desenvolvimento de competências. Os principais desafios do sector empresarial moçambicano nas áreas de liderança e gestão de pessoas são a dificuldade de recrutar e reter talentos, a falta de quadros qualificados, ênfase na liderança transacional do que na liderança transformacional, foco no lucro rápido e competição acirrada com outros sectores produtivos. Três teorias básicas sustentam o estudo: relações humanas, grade de gestão de Blake e Mouton e liderança contingencial. A abordagem exploratória qualitativa foi usada com recurso a três métodos de pesquisa: revisão bibliográfica, estudo documental e análise de conteúdo. O estudo apurou que as melhores práticas de gestão de pessoas e da liderança empresarial têm um impacto significativo, promovendo o crescimento económico, a inovação e o bem-estar social, contribuindo na formação do capital humano mais qualificado e engajado, além de fortalecer a diversidade cultural empresarial focada nos resultados e nas pessoas. Assim, a liderança empresarial moçambicana, bem como a adopção de políticas, estratégias e práticas de gestão eficaz de pessoas e negócios, impactam no ambiente de trabalho positivo e produtivo, enquanto a adopção de uma liderança inadequada gera impacto negativo no desempenho das pessoas colaboradoras e nos resultados empresariais..

**Palavras-chaves** - Impacto, Liderança, Gestão de Pessoas, Sector Empresarial Moçambicano.

## I. INTRODUÇÃO

Este artigo faz uma reflexão sobre o impacto positivo e

negativo da liderança empresarial na gestão eficaz do capital humano do sector privado em Moçambique. O estudo tem como objectivo, por um lado, discutir e analisar o impacto da liderança empresarial moçambicana na gestão de pessoas, bem como despertá-la sobre a importância e o papel estratégico da valorização do capital humano e do desenvolvimento de competências, a longo prazo. Por outro, o presente estudo busca contribuir na melhoria, além dos resultados económicos empresariais, das estratégias de motivação, liderança, gestão de desempenho, satisfação, bem-estar dos colaboradores, bem como promover uma nova perspectiva de desenvolvimento de competências dos jovens líderes empreendedores nacionais.

Actualmente, os principais desafios do sector empresarial moçambicano nas áreas de liderança e gestão de pessoas são a dificuldade de recrutar, manter e reter talentos, por falta de quadros qualificados, ênfase na liderança transacional do que na liderança transformacional e a competição acirrada com outros sectores produtivos, incluindo o sector público, organizações não-governamentais e as companhias multinacionais que operam em território nacional. Além disso, a falta de clareza em relação a salários atractivos, contratos de trabalho que não garantem emprego seguro e a falta das condições de trabalho mais competitivos também têm implicações negativas na gestão do capital humano neste sector. Igualmente, a liderança do sector privado enfrenta o desafio da corrupção, acesso limitado a crédito e financiamento, excessiva burocracia, concorrência acirrada do sector informal, infraestruturas deficientes, impacto negativo de desastres naturais que têm vindo assolar o país, e timidez na adesão aos serviços informatizados de gestão de negócios e dos recursos humanos.

Para superar esses desafios Martins (2007) e Santos (2024) defendem que é crucial que o sector empresarial moçambicano invista em programas de treinamento e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, buscando criar um ambiente de trabalho atractivo que valorize o talento. Além disso, os mesmos autores argumentam que é fundamental que haja uma maior transparência e combate à corrupção na liderança empresarial, simplificando os processos burocráticos e

promovendo um ambiente de negócios mais justo e competitivo, com maior ênfase na combinação da liderança transformativa (a gestão estratégica de pessoas) com a liderança transacional (a gestão operacional e busca de lucros rápidos). O governo também tem um papel importante a desempenhar, formulando políticas económicas realistas, facilitando o acesso a crédito e financiamento para expansão e inovação de negócios, melhorando as infraestruturas e implementando políticas, normas e estratégias de gestão de negócios e pessoas, que promovam o desenvolvimento sustentável do sector privado.

É nesta linha de debate que o presente artigo se insere no contexto da temática sobre “*Gestão, Inovação, Liderança e Sustentabilidade*”. O estudo busca, por um lado, encorajar a liderança empresarial moçambicana a combinar a gestão económico-financeira com a gestão de pessoas de forma estratégica e eficaz. Por outro, estimular a actual liderança empresarial sobre a necessidade da capacitação de líderes empresariais jovens para, no futuro, inspirar, motivar e mobilizar equipas de trabalho flexíveis e produtivas. Consequentemente, promover um clima de negócio saudável e uma cultura de gestão estratégica de pessoas focada nos resultados, no bem-estar social e na estabilidade de emprego e/ou carreira dos profissionais do sector privado, a longo prazo.

Em termos metodológicos, a elaboração deste artigo contou com a utilização da abordagem exploratória qualitativa com recurso a três métodos de pesquisa. A revisão bibliográfica, para buscar estudos anteriores realizados em Moçambique e no mundo e a teorização sobre o tema em análise. O estudo documental, para recolher informações disponíveis sobre a caracterização do sector privado moçambicano, a liderança empresarial e a gestão de pessoas. Para avaliar os resultados da pesquisa e apresentar uma crítica mais desenvolvida no campo da liderança empresarial nacional em relação à preocupação na gestão e aproveitamento do capital humano e o desejo da geração de lucros rápidos, foi usado o método de análise de conteúdo.

O artigo está estruturado por uma introdução seguido de um breve referencial teórico. Ainda faz parte do conteúdo deste artigo a caracterização do sector empresarial moçambicano, a discussão dos resultados, apresentação de uma crítica mais desenvolvida no campo da liderança empresarial nacional em relação à preocupação na gestão e aproveitamento do capital humano e a tendência da geração de lucros rápidos. Por fim, a conclusão do estudo sobre o impacto da liderança na gestão de pessoas no sector.

## II. REFERENCIAL TEÓRICO E CONCEPTUAL

### 2.1. Revisão Bibliográfica

A liderança tem um impacto significativo na gestão de pessoas no sector empresarial, tanto global como moçambicano, podendo influenciar positivo e negativamente a motivação, o desempenho, a produtividade, a satisfação dos colaboradores e os

resultados empresariais. Um estilo de liderança eficaz que combina a liderança transformacional com a liderança transacional, pode promover um ambiente de trabalho positivo, melhorando o desempenho individual e os resultados organizacionais. Igualmente, a liderança eficaz pode impulsionar a inovação e o engajamento dos colaboradores no trabalho. Actualmente, o sector privado tem vindo a adoptar políticas de gestão de pessoas que implementa estratégias com ênfase na gestão de lucros, a curto prazo, em detrimento da gestão estratégica de pessoas, a longo prazo.

Martins (2007), numa pesquisa realizada em algumas empresas moçambicanas sobre a influência da liderança empresarial na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores no trabalho, diz o seguinte: "...as empresas nacionais ainda desenvolvem uma cultura organizacional virada para o poder, a hierarquização e os procedimentos burocráticos e menos orientação para os resultados, planeamento estratégico e valorização dos Recursos Humanos (RH). Esta tendência cultural, deve-se ao facto de a maioria das empresas nacionais serem geridas com objectivo único de obtenção do lucro rápido sem ter em consideração as mudanças operadas no ambiente contextual e o impacto das decisões estratégicas de negócios na gestão de pessoas. Esta cultura empresarial faz com que a liderança empresarial moçambicana não se antecipe as mudanças culminando com uma gestão de pessoas feita a curto prazo" e uma liderança empresarial do estilo mais transacional, a curto prazo, do que transformativa, a longo prazo.

Enquanto isso, Schein (1985) defende que a preocupação com o equilíbrio entre a liderança transacional (a busca do lucro), a liderança transformativa (a gestão estratégica de pessoas e negócios) e as dimensões tecnológicas, económicas e sociais no processo de gestão de pessoas, deve fazer parte do pensamento estratégico do empresariado nacional, na actualidade. Ao mesmo tempo, os líderes empresariais nacionais devem buscar a adesão dos colaboradores para a responsabilidade partilhada e o compromisso com as metas e os resultados organizacionais, sem descurar dos factores de motivação e satisfação dos colaboradores no trabalho.

Isso significa que, a liderança empresarial moçambicana deve considerar não somente a busca permanente de lucros, mas também considerar os factores motivadores dos colaboradores, tais como salários e benefícios sociais competitivos, justos e sustentáveis; desenvolvimento na carreira; treinamento em liderança de equipas flexíveis; gestão por resultados, bem como o desenvolvimento de competências individuais e a promoção de parcerias corporativas internas e externas. Desta forma, a liderança empresarial moçambicana deve, por seu turno, investir no desenvolvimento de competências de liderança e na gestão eficaz de pessoas para garantir o crescimento e desenvolvimento sustentável das empresas locais. Juntas, a liderança empresarial e a gestão de pessoas devem trabalhar de forma colaborativa para construir uma cultura empresarial nacional forte alinhada com os objectivos e metas organizacionais,

alcançáveis a curto e longo prazo (Santos, 2024).

O impacto da gestão de pessoas no desempenho da empresa é um tema de extrema relevância e complexidade, que envolve aspectos humanos, organizacionais, de liderança, estratégicos e de negócios. A eficácia na gestão de pessoas pode resultar em benefícios mútuos para a organização e para as pessoas, bem como aumento da produtividade, engajamento dos colaboradores, redução da rotatividade e melhoria do clima organizacional. Nesta perspectiva, é fundamental que as lideranças das empresas invistam em políticas e práticas de gestão de pessoas que promovam a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores, considerando que são eles o principal diferencial competitivo no mercado onde actua qualquer organização. Portanto, fica evidente que a gestão de pessoas constitui um factor determinante para o sucesso de uma organização num mercado de negócio competitivo e dinâmico.

Segundo Chiavenato (2014), com uma visão empresarial orientada para o desenvolvimento das pessoas e a promoção de uma cultura organizacional sólida, a liderança empresarial nacional poderá potencializar o desempenho e a sustentabilidade do negócio, a longo prazo. Para que isso aconteça, é necessário que os líderes empresariais reconheçam que os colaboradores são o principal activo de suas empresas, e investir no desenvolvimento de competências e em boas práticas de gestão de pessoas é investir no futuro e na competitividade das empresas nacionais, no mercado nacional e global de negócios, com capital humano qualificado. Assim, cabe às lideranças e aos profissionais de recursos humanos actuarem de forma estratégica e colaborativa, alinhando as políticas e boas práticas de gestão de pessoas com os objectivos e metas das empresas. Por sua vez, (Santos, 2024) defende que em Moçambique a liderança e a gestão de pessoas nas empresas são, por um lado, cruciais para o sucesso organizacional, especialmente em contextos de desafios económicos, políticos, sociais e normativos em constantes mudanças. Por outro, uma liderança eficaz que prioriza a comunicação, a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores, é vista como um factor determinante para alcançar resultados positivos, a longo prazo.

Desta forma, a gestão de pessoas, por sua vez, deve focar no desenvolvimento do capital humano, promovendo a capacitação e o crescimento profissional, o que impacta diretamente na produtividade e na qualidade dos serviços prestados. A liderança empresarial, por seu turno, deve investir no desenvolvimento de competências de liderança e gestão de pessoas para garantir o crescimento e desenvolvimento sustentável das empresas locais. Juntas, a liderança empresarial e a gestão de pessoas devem trabalhar de forma colaborativa para construir uma cultura organizacional forte alinhada com os objectivos e metas empresariais.

No seu estudo, o Martins (2007) recomenda que as empresas moçambicanas devem adaptar suas práticas de gestão de pessoas para atender às necessidades de uma força de trabalho qualificada, diversificada e inclusiva. Agindo desta forma, a liderança empresarial e a gestão de pessoas podem ter um impacto positivo na sociedade,

promovendo o desenvolvimento inclusivo e sustentável do sector empresarial nacional e o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por sua vez, Schein (1985) argumenta que uma gestão eficaz de pessoas combinada com uma liderança visionária do sector empresarial, não apenas melhora o desempenho individual e colectivo, mas também influencia positivamente o clima organizacional, a cultura da empresa e, em última análise, os resultados financeiros organizacionais, bem como a motivação, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Assim, uma liderança empresarial que promove o bem-estar, a comunicação aberta, o reconhecimento e a valorização do capital humano, cria um ambiente de trabalho positivo, produtivo, competitivo e colaborativo.

Martins (2007) corroborando com as ideias de Schein (1985) sobre a necessidade de combinar a gestão eficaz de pessoas com a liderança visionária melhora o desempenho individual e colectivo e com as ideias de Chiavenato (1999) sobre a liderança visionária empresarial orientada para os resultados, desenvolvimento de pessoas e promoção da cultura organizacional positiva, contribui com a ideia de que as empresas com boas práticas de gestão de pessoas e adopte a tendência de liderança transformativa atraem e retêm profissionais qualificados, reduzindo custos com desligamentos, absentismo e treinamento que não reflecte retorno do investimento. Colaboradores que se sentem valorizados e têm oportunidades de desenvolvimento na carreira são mais propensos a gerar ideias inovadoras, empreendedoras e a se adaptar às novas situações de mudanças com flexibilidade.

Ao contrário, uma gestão de pessoas ineficaz e uma liderança somente transacional, podem levar à desmotivação, ao desengajamento e à baixa produtividade dos colaboradores e da empresa. Portanto, uma gestão de pessoas ineficiente e uma liderança empresarial ineficaz, podem prejudicar a reputação da empresa, afectando suas relações com clientes (internos e externos), parceiros e investidores.

Além disso, as estratégias de gestão de pessoas também se preocupam com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Isso significa criar um ambiente de trabalho saudável e inclusivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. Não só, a comunicação clara, o reconhecimento e a recompensa pelo bom desempenho, bem como o suporte da liderança em momentos de dificuldades, são fundamentais para manter o moral e a motivação elevados e reduzir a rotatividade de pessoal do quadro.

Por isso, uma liderança empresarial que adopta e aposta numa gestão de pessoas eficaz consegue atrair, desenvolver, motivar e reter talentos, com objectivo de maximizar o potencial do capital humano e, consequentemente, obter melhores resultados organizacionais. Isso inclui a criação de planos de carreira, treinamentos, avaliações de desempenho e acções de motivação e engajamento. O objectivo é garantir que os colaboradores estejam bem preparados para suas funções, comprometidos com os objectivos da empresa e motivados a contribuir de maneira significativa para o sucesso do

negócio.

Por um lado, uma liderança visionária transformativa desempenha um papel crucial na formulação e implementação de políticas, estratégias e práticas de gestão eficaz de pessoas, garantindo que as equipas estejam alinhadas com os valores e objectivos da empresa, e que cada colaborador tenha as ferramentas e o suporte necessários para atingir seu máximo potencial. Por outro, uma gestão de pessoas eficaz ajuda a atrair profissionais qualificados e a reter talentos dentro da organização. Programas de desenvolvimento de carreira, salários compatíveis com o desempenho, benefícios competitivos, valorização do capital humano e criação de um ambiente de trabalho positivo, são elementos que tornam a empresa atraente para os melhores talentos do mercado de trabalho. Consequentemente, processos bem definidos de gestão de pessoas têm impacto directo na redução de custos operacionais, uma vez que minimizam os índices da rotatividade de pessoal, aumentam a eficiência e reduzem os desperdícios e despesas redundantes com pessoal. Tudo isso se traduz na maior lucratividade para as empresas que apostam no bem-estar e na estabilidade de emprego para os colaboradores, através da combinação das políticas, estratégias e práticas de liderança transacional com a liderança transformativa. Além de incentivar um ambiente onde a criatividade e a inovação são valorizadas, a gestão de pessoas eficaz promove uma cultura de aprendizagem contínua, abertura para novas ideias, bem como a adaptação da empresa às mudanças do mercado, com flexibilidade da liderança e sustentabilidade do negócio.

## 2.2. Enquadramento Teórico

As teorias básicas que sustentam o estudo da liderança empresarial e gestão de pessoas no sector empresarial em Moçambique, são três. Primeira, a Teoria das Relações Humanas de Mayo (1933) e seus colaboradores, que destaca a importância dos factores sociais e psicológicos no ambiente de trabalho, como a motivação, o desempenho, a produtividade, a comunicação e o trabalho em equipa. Esta teoria também destaca que a produtividade empresarial não é afectada apenas por factores técnicos, mas também pelo ambiente social e pela interacção entre os colaboradores. Segunda, a Teoria da Grade de Gestão de Blake e Mouton (1964), que tem foco no estudo dos estilos de liderança, analisando a preocupação com a produção e com as pessoas. Terceira e ultima, a Teoria de Liderança Eficaz Contingencial ou Situacional de Woodward (1965), que analisou a relação entre tecnologia, a estrutura e o desempenho organizacional. Esta teoria teve vários colaboradores, dentre eles se destaca, para o efeito deste estudo, Fiedleff (1967), que contribuiu no estudo da liderança eficaz contingencial que diz que a eficácia da liderança organizacional depende da situação específica, considerando a relação entre o líder, os liderados e o contexto e sugere que o líder deve ajustar seu estilo de liderança com base no nível de maturidade e desenvolvimento dos liderados.

As teorias mencionadas acima fornecem um conjunto

de ferramentas e perspectivas para os gestores optimizarem a aplicação das estratégias e políticas da gestão de pessoas, buscando a eficiência, a produtividade, a motivação e a satisfação dos colaboradores, visando o alcance dos objectivos da organização, com apoio e orientação da liderança empresarial. Nestas três teorias de administração indicadas acima se enquadra o estudo do impacto da liderança na gestão de pessoas no sector privado moçambicano.

## III. COMO A LIDERANÇA INFLUENCIA A GESTÃO DE PESSOAS E O DESEMPENHO EMPRESARIAL?

A gestão de pessoas é um dos factores mais cruciais para o desempenho organizacional, pois impacta directamente na motivação, no engajamento, no desempenho e na produtividade dos colaboradores. Segundo um estudo realizado pela Deloitte-Brasil (2024) sobre remuneração e práticas de gestão de pessoas no Brasil, reforça afirmação de que as empresas que investem em estratégias eficazes de gestão de pessoas podem aumentar sua rentabilidade em até 15%. Além disso, os resultados da pesquisa realizada pelo Institute for Corporate Productivity (I4CP) sobre as percepções das empresas americanas com boas práticas de gestão de pessoas visando aumentar seus índices de produtividade empresarial, demonstram que empresas com práticas avançadas de gestão de pessoas têm 26% a mais de rentabilidade em comparação com aquelas que não priorizam esse aspecto I4CP (1990).

De acordo com uma pesquisa da Harvard Business Review (2023) sobre aspectos de gestão de pessoas relacionados com a influencia e impacto da liderança inadequadas, onde 75% dos colaboradores consideram que o seu superior imediato é a pior parte do trabalho e apontam que as empresas com uma gestão de pessoas eficaz têm uma taxa de retenção de funcionários 17% maior do que aquelas que não investem nesse aspecto. Isso demonstra que estratégias que visam o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores têm um impacto significativo na redução da rotatividade de pessoal e no aumento da estabilidade da equipa, reflectindo directamente no desempenho organizacional, a longo prazo. Um outro estudo realizado pela empresa PwC (2017) indica que empresas onde a liderança mantém uma comunicação aberta e constante com seus colaboradores têm uma taxa de engajamento até 40% superior do que aquelas que não mantêm comunicação aberta com os seus colaboradores, e que equipas com uma comunicação clara e construtiva são até 50% mais produtivas do que aquelas com falhas na comunicação interna. Dessa forma, fica evidente que a comunicação é um elemento crucial na liderança empresarial eficaz e para o sucesso de uma gestão de pessoas impactante.

No que diz respeito ao impacto da liderança no desempenho financeiro da empresa, um estudo da McKinsey & Company (2021) aponta que empresas que investem em gestão de pessoas, incluindo nos aspectos da diversidade e inclusão cultural, tendem a ter um

desempenho financeiro e produtividade superior em comparação com aquelas que não priorizam essas áreas. O mesmo estudo também aborda outros aspectos do engajamento do pessoal, como a relação dos colaboradores com seus colegas, líderes e com a sua empresa, e como isso afeta o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho.

Em relação à necessidade da implementação da liderança digital no sector privado nacional, o crescente movimento da digitalização e da automação das funções de liderança empresarial e dos processos da gestão de pessoas, têm apresentado desafios e oportunidades para a inovação e a melhoria de processos, exigindo que as empresas adoptem abordagens mais flexíveis e focadas no desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Um estudo da Deloitte-Brasil (2024) realizado recentemente no sector empresarial brasileiro, revela que 78% das empresas consideram a capacidade da liderança de se adaptar rapidamente às mudanças da digitalização e automação de processos, se afigura como uma das principais competências dos profissionais líderes do futuro. Nesse sentido, a implementação de políticas de capacitação e programas de desenvolvimento pessoal tornam-se essenciais para garantir a empregabilidade e o engajamento dos colaboradores num cenário de rápida e constante evolução das tecnologias de informação e comunicação no ramo do negócio em que as empresas actuam.

Considerando o papel e a importância vital da liderança digital e da automação de processos laborais para o sucesso empresarial, por um lado, a tecnologia na gestão de pessoas optimiza o tempo na obtenção de melhores resultados, melhora a eficiência processual, facilita a tomada de decisões estratégicas, aperfeiçoando o processo de recrutamento, selecção, integração, gestão de desempenho e o engajamento dos colaboradores. Desta forma, a importância da liderança digital na gestão de pessoas é mais do que uma vantagem competitiva, na medida em que constitui a base para o sucesso organizacional. Por outro lado, a automação de processos funciona como a base da transformação digital. Porque ao implementar soluções automatizadas, as empresas começam a colectar dados de forma consistente e estruturada. Esses dados, por sua vez, são a chave para estratégias mais robustas, como personalização de serviços e previsão de tendências de mercado. Um líder de transformação digital autoriza e faz a gestão de mudanças e cria iniciativas de projectos digitais. A função tecnológica na gestão de negócios, geralmente, requer uma combinação de visão estratégica, conhecimento tecnológico e fortes habilidades de liderança e gestão de pessoas.

Os líderes desempenham um papel crucial durante uma transformação digital. A digitalização se refere à conversão de informações analógicas em digitais, enquanto a automação busca substituir tarefas manuais e repetitivas por sistemas automatizados. Ambas as abordagens têm seu lugar no cenário empresarial moderno e podem trazer benefícios significativos quando aplicadas de forma estratégica. Consequentemente, a adesão as

políticas coerentes e eficazes de digitalização e automação de empresas significa incluir ferramentas tecnológicas para ajudar na rotina de trabalho. Boas soluções ajudam clientes, transformam processos manuais que demandam muito tempo e impulsionam melhores resultados ao optimizar o tempo do empreendedor líder.

Assim, a área da digitalização e automação de funções oferece maior vantagens na segurança das informações corporativas; no uso mais eficiente dos dados e na melhoria do controle de processos e sistemas de transformação digital. Por essa razão, as empresas modernas precisam da transformação digital para inovar e aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados e para melhorar a eficiência dos processos produtivos, incluindo a melhoria da gestão de pessoas e o aperfeiçoamento das habilidades da liderança digital dos empreendedores. A digitalização e automação na gestão de pessoas e liderança empresarial são processos contínuos, e a aplicação dessas ideias e teorias depende da realidade e das necessidades de cada organização. As abordagens de autores como Chiavenato (2014) sobre o impacto da digitalização e automação nos negócios na Era Digital; Drucker (1990) sobre a importância da liderança eficaz na gestão de negócios; Charan (2009) sobre liderança e desenvolvimento contínuo de carreiras profissionais nas empresas, Collins (2001) sobre empresas feitas para vencer focadas no desempenho e sucesso das suas lideranças; e Juran (1986) que oferece uma base sólida para a gestão da qualidade, que pode ser aplicada à era da digitalização e automação. A aplicação dos seus princípios de planeamento, controle e melhoria da qualidade na gestão de pessoas, se afiguram ferramentas fundamentais para garantir que a implementação de novas tecnologias seja bem-sucedida e gere valor para a organização, oferecendo um bom ponto de partida para entender os princípios e as práticas de liderança empresarial e gestão de pessoas aplicados nesse contexto.

Entretanto, Chiavenato (2014) reconhece o impacto da digitalização e automação na rentabilização de negócios e na eficácia da gestão de pessoas, destacando que as empresas e seus colaboradores estão testemunhando a Era Digital e suas transformações. Ele recomenda ainda que a gestão de pessoas e a liderança empresarial devem se adaptar a essa nova realidade, utilizando ferramentas digitais para optimizar processos produtivos, melhorar a comunicação interna e promover o engajamento dos colaboradores. A automação, por sua vez, pode libertar os colaboradores de realizar tarefas repetitivas e desgastantes, permitindo que se concentrem em actividades mais estratégicas, criativas, inovadoras e eficientes.

Em relação à influência da liderança na criação de um ambiente de trabalho saudável, um estudo da Universidade de Cornell (2023) revelou que empresas que promovem um ambiente de trabalho saudável e equilibrado têm uma redução significativa nos índices de desligamento, o que impacta directamente na economia de custos com recrutamento e treinamento. Outro aspecto importante é o esforço da liderança na melhoria do clima organizacional e da satisfação dos colaboradores no trabalho, o que

também impacta directamente na reputação da empresa no mercado e na sua capacidade de atrair e reter novos talentos. Assim, a liderança que investe na gestão de pessoas não só traz benefícios quantificáveis, mas também promove um ambiente de trabalho mais sustentável e propício ao crescimento, `a expansão e `a inovação do negócio.

No que se refere ao alinhamento estratégico, um estudo realizado pela empresa McKinsey & Company (2021) aponta que as lideranças empresariais que conseguem alinhar suas estratégias de gestão de pessoas aos objectivos corporativos têm um desempenho até 23% superior em relação às concorrentes. Isso demonstra a importância de uma liderança proativa e estratégica no desenvolvimento e engajamento dos colaboradores. Além disso, a pesquisa da empresa Harvard Business Review (2023) aponta que 70% dos líderes de empresas de alto desempenho investem significativamente em programas de desenvolvimento de talentos e gestão de desempenho individual e colectivo. Esses investimentos não só contribuem para a retenção de talentos, reduzindo custos com desligamentos, como também impulsionam a inovação, a digitalização de processos, uso de tecnologias avançadas e aumento da produtividade. Neste sentido, fica claro que as estratégias vencedoras são aquelas que colocam as pessoas no centro das decisões e buscam alinhar seus objectivos individuais com os da organização, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, eficaz e produtivo.

Assim, a influencia positiva da liderança na gestão eficaz de pessoas garante que os colaboradores estejam comprometidos com os objectivos e a visão da empresa e engajados na obtenção de melhores resultados. Esse alinhamento estratégico é fundamental para que todos trabalhem em direcção ao mesmo objectivo, contribuindo para o sucesso global da organização, a satisfação e o bem-estar social dos colaboradores. Ao contrário, a liderança empresarial pode ter influências negativas significativas na gestão eficaz de pessoas, incluindo baixa moral, alto índice de desligamentos, diminuição de índices da produtividade e aumento de conflitos laborais no trabalho. Ao contrário, uma liderança ineficaz, caracterizada por falta de comunicação, retorno (*feedback*) inadequado e falta de reconhecimento e valorização do capital humano, podem prejudicar o ambiente de trabalho e levar a resultados empresariais abaixo do esperado Chiavenato (2014).

#### **IV. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR PRIVADO**

As áreas de liderança e gestão de pessoas no sector empresarial moçambicano enfrentam desafios e oportunidades distintos, com características que reflectem a realidade sócio-económica do país. Apesar da importância do capital humano para o desenvolvimento sustentável e inclusivo, a liderança e gestão de pessoas muitas vezes carecem de práticas mais eficazes, especialmente em relação à profissionalização, desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Santos (2018) aponta, no seu estudo citando os dados do *Inquérito às Indústrias Manufactureiras (IIM) de Moçambique*, realizado em 2017, que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) constituem a espinha dorsal do sector empresarial, representando cerca de 98% do total de empresas activas. O mesmo autor acrescenta que muitas empresas, especialmente as de menor porte, não possuem departamentos de Recursos Humanos estruturados ou práticas de gestão de pessoas padronizadas, recorrendo a métodos informais e pouco sistematizados. A formação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores frequentemente não são prioridades, o que origina à falta de qualificações adequadas para as demandas e exigências actuais e futuras do mercado de trabalho. Igualmente, a falta de oportunidades de crescimento e a insatisfação com as condições de trabalho podem levar a um alto nível de desligamentos de colaboradores do sector privado, gerando custos adicionais para as empresas e prejudicando a continuidade dos negócios. Segundo Martins (2007), o sector empresarial moçambicano é dominado pelas pequenas e médias empresas (PMEs) sem experiências comprovadas de liderança nem boas práticas de gestão de pessoas.

No geral, este sector produtivo é caracterizado pela falta de profissionalização dos recursos humanos associada a não priorização da capacitação e desenvolvimento profissional, levando a falta de quadros qualificados para responder `as demandas e exigências do mercado de trabalho nacional e global. Este facto é agravado pela falta de motivação dos colaboradores originada pelos baixos salários oferecidos neste sector, condições de trabalho precárias, desmotivação generalizada, falta de reconhecimento e valorização do capital humano afectando o seu desempenho e a sua produtividade. Além disso, o sector privado nacional enfatiza a gestão operacional para obtenção de lucros rápidos do que a liderança transformativa para gestão estratégica do capital humano, incluindo a deficiente comunicação interna dando espaço para uma difícil troca de informações e colaboração entre os diferentes níveis hierárquicos e sectores da empresa (Lopes, Moraes & Souza, 2023).

Enquanto isso, Santos (2024) aponta que o sector informal da economia moçambicana também influencia a gestão de pessoas no sector empresarial formal, com muitos colaboradores migrando entre os dois sectores em busca de melhores oportunidades de emprego e condições de trabalho. Ao mesmo tempo, o deficiente nível de digitalização, integração parcial de tecnologias no sector de recurso humanos e a gestão de dados e documentos constituem um desafio por transpor, a médio e longo prazo.

Por outro lado, o governo é chamado a desempenhar um papel importante na economia, através da gestão de empresas estatais (GEE), provimento e gestão de infraestruturas adequadas e implementação de estratégias e políticas públicas que promovam e facilitam o crescimento e desenvolvimento sustentável e inclusivo. Além disso, o governo através do Banco de Moçambique (BM), Ministério das Finanças (MIF), Ministério da

Indústria e Comércio (MIC) e dos Bancos Comerciais (BCs), devem impulsionar o sector melhorando o ambiente de negócios, facilitando o acesso a crédito e financiamento, simplificando o processo de registo de empresas e investindo em infraestruturas resilientes à desastres naturais e, sobretudo, investir forte no treinamento e desenvolvimento profissional dos recursos humanos qualificados. Em particular, é importante estimular e promover a capacitação e o desenvolvimento de recursos humanos das PMEs, para que possam competir num mercado cada vez mais globalizado e competitivo (Lopes, Moraes & Souza, 2023).

Por seu turno, o Governo de Moçambique (2025) caracteriza, no Relatório de Avaliação das Actividades do Banco Mundial em Moçambique 2008-2021 lançado em Julho de 2025, o sector privado moçambicano com grande potencial de crescimento, impulsionado pela abundância de recursos naturais, como carvão, gás e petróleo, e por uma agricultura diversificada, com destaque para o arroz, milho e soja e pela predominância das pequenas e medianas empresas, com papel importante do sector empresarial do Estado (SEE) na economia nacional. No entanto, o sector enfrenta desafios como a falta de infraestruturas adequadas e quadros qualificados, a pobreza generalizada e a necessidade de fortalecer instituições e processos para garantir resultados sustentáveis. O Banco Mundial vê o sector privado moçambicano com grande potencial, mas que enfrenta desafios significativos que precisam ser superados para alcançar um crescimento sustentável e inclusivo. Além disso, Santos (2024) aponta que o país enfrenta desafios como pobreza, desigualdade social e baixo Índice de Desenvolvimento Humano, que afectam o ambiente empresarial e a qualidade de vida da população, com destaque para a diversidade cultural dos colaboradores das empresas do sector privado.

Relativamente à diversidade cultural em Moçambique, este factor influencia de várias maneiras o estilo de liderança empresarial e a gestão de pessoas nas empresas, impactando desde a comunicação e o trabalho em equipa até à inovação e à criatividade dos colaboradores empreendedores. É vital que as empresas em Moçambique adoptem estratégias de gestão de negócios e pessoas que valorizem e integrem a diversidade cultural, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. Visto que as diferenças linguísticas e culturais podem levar a mal-entendidos e dificultar a comunicação eficaz. Para evitar isso, as lideranças empresariais devem investir em ferramentas e estratégias de comunicação eficientes e eficazes e em programas de liderança digital e automação de processos produtivos.

No contexto geral, a cultura organizacional deve reflectir e valorizar a diversidade, promovendo um ambiente inclusivo e acolhedor para todos os colaboradores. Uma cultura forte e inclusiva pode melhorar a satisfação no trabalho, o envolvimento e engajamento dos colaboradores e a retenção de talentos (Trompnaars, 2002). No contexto moçambicano em particular, Moçambique apresenta, com sua rica história e diversidade étnica, linguística e cultural, desafios e oportunidades peculiares no que respeita à diversidade

cultural no sector empresarial. A partir desta ideia de Trompnaars, pode-se inferir que a diversidade cultural constitui um factor importante a ser considerado na gestão das empresas em Moçambique. Segundo Manda, Patreque e Maria (2024), no estudo realizado recentemente em Moçambique, os resultados demonstram que ao valorizar e integrar a diversidade cultural, as empresas podem melhorar seu desempenho, promover a inovação, a criatividade e construir um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. Implementar políticas, estratégias e práticas que reconhecem e respeitam as diferenças linguísticas e culturais, bem como promovam a igualdade de oportunidades e a inclusão de todos os colaboradores, podem enriquecer o processo de trabalho, a geração de soluções inovadoras, estimular a criatividade, melhorar a satisfação e desempenho no trabalho, engajamento e, sobretudo, a retenção de talentos. Para finalizar, Trompnaars (2002) no seu estudo sobre dimensões culturais afirma que a compreensão das dinâmicas culturais é crucial para o sucesso das organizações (públicas e privadas) com vista à promoção de um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e produtivo. Ao considerar os aspectos descritos acima, é possível aprofundar a compreensão da diversidade cultural no sector empresarial moçambicano e promover práticas mais inclusivas e eficazes.

Segundo os resultados do estudo realizado pela CTA (2022) sobre o impacto da política tributária e a optimização da competitividade do sector privado em Moçambique, mostram que a estrutura do sistema tributário moçambicano revela a existência de uma espécie de federalização da política tributária sem a anuência do Ministério de tutela. Esta situação sugere que, para além do Orçamento do Estado, existem orçamentos sectoriais para atender a questões específicas dos mesmos implicando uma maior carga tributária para as empresas e dificuldade de controlo do panorama geral de tributação por parte do governo. No que concerne à competitividade das empresas, os resultados do estudo mostram que a carga tributária actual é de 36.1% revelando-se estar acima da carga tributária da maior parte dos países em desenvolvimento e se a taxa tributária aumentar para 43%, a lucratividade do sector privado tornar-se-á nula o que pode inviabilizar a continuidade da actividade empresarial. Diante desse cenário, o estudo recomenda que o Governo deve considerar estes limites e adopte uma política que visa a redução da carga tributária sobre as empresas nacionais para promover a sua competitividade, bem como fazer a integração e centralização da política tributária no Ministério das Finanças (MEF), para garantir um maior controle e análise dos seus efeitos sobre o desempenho da economia nacional.

## V. CRÍTICAS AO PAPEL DA LIDERANÇA NO SECTOR PRIVADO

Em países em desenvolvimento como Moçambique, a liderança empresarial frequentemente enfrenta desafios peculiares relacionados à falta de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e de gestão), infraestruturas

inadequadas, falta de condições de trabalho adequadas e ambientes de negócios instáveis. As críticas à liderança nesses contextos podem incluir a dificuldade de aplicar estilos de gestão de negócios modernos, a escassez de líderes qualificados e a necessidade de adaptação a contextos culturais, sociais, políticos e económicos específicos.

Embora existam desafios significativos, a liderança empresarial do sector privado também apresenta oportunidades específicas para desenvolver líderes inovadores, empreendedores e resilientes, capazes de gerar impacto positivo nas suas comunidades e economia nacional. Dai que o Santos (2024) defende que a liderança empresarial em Moçambique é um campo complexo e multifacetado, com desafios peculiares, mas também com um grande potencial para gerar impacto positivo. Os empresários nacionais ao enfrentar esses desafios com criatividade, resiliência e foco no desenvolvimento sustentável, podem construir empresas fortes e contribuir para o progresso de suas comunidades e economia nacional, a longo prazo.

Assim, Martins (2007) desenvolveu algumas críticas à liderança empresarial nacional relacionada com (i) a falta de adaptação ao estilo de liderança e gestão de negócio modernos; (ii) escassez de líderes qualificados; (iii) ambiente de negócio instável; (iv) cultura organizacional de autoritarismo, centralização e hierarquização de poder, e tomada de decisões unilaterais ou pessoais e não apostar na formação de equipas de trabalho profissionais, coesas e produtivas; (v) foco excessivo em resultados de curto prazo (lucros rápidos); (vi) falta de recursos e infraestruturas inadequadas; (vii) dificuldade em atrair e reter talentos; (viii) resistência à mudança; (ix) acesso limitado a crédito e financiamento de negócios; (x) pavor à adesão aos serviços bancários e de transação financeira informatizados; e, por fim, (xi) resistência ao uso de sistemas de gestão de informação e tecnologia.

O papel da liderança organizacional tem um impacto significativo na gestão de recursos humanos das empresas, afectando a motivação, o desempenho, a cultura organizacional e a produtividade individual e colectiva dos colaboradores. Líderes empresariais eficazes podem criar ambientes de trabalho positivos, promover a colaboração e o desenvolvimento dos colaboradores, enquanto líderes ineficazes podem gerar desmotivação, desligamento, baixo desempenho e declínio dos níveis de produtividade empresarial. Assim, a liderança empresarial desempenha um papel crucial na gestão de recursos humanos. Um líder eficaz pode impulsionar o desempenho, a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores, enquanto um líder ineficaz pode prejudicar o ambiente de trabalho, a produtividade e o sucesso empresarial (Chiavenato, 1999; Hunter, 2005; Lewin, 1938).

Enquanto Bennis e Slater (1997) defendem que a liderança organizacional eficaz tem um impacto directo na motivação, na satisfação, no desempenho e na produtividade dos colaboradores. Um líder que sabe inspirar, delegar tarefas de forma clara e fornecer retorno construtivo pode criar um ambiente de trabalho mais produtivo, envolvente e saudável. O mesmo autor ainda

acrescenta que um bom líder também se deve preocupar com o desenvolvimento de seus colaboradores, criando oportunidades de formação, supervisão, mentoría, apoio e crescimento profissional. Esta tendência de liderança contribui para a retenção de talentos e para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua e de sucesso empresarial. Consequentemente, os líderes empresariais motivadores desempenham um papel crucial na promoção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis, comunicando boas práticas de segurança e garantindo que os colaboradores tenham as condições de trabalho e os recursos necessários para trabalhar com segurança.

## VI. ANÁLISE DE RESULTADOS

A liderança empresarial exerce um impacto significativo na gestão de pessoas no sector privado moçambicano, influenciando directamente a motivação, o desempenho, a produtividade e satisfação dos colaboradores. Uma liderança eficaz, que envolve comunicação aberta, *feedback* construtivo e reconhecimento do desempenho, e a valorização das competências veladas promove, por um lado, um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e engajados. Por outro, uma liderança ineficaz leva à desmotivação, aos desligamentos frequentes, ao baixo desempenho dos colaboradores no trabalho, bem como à diminuição de índices da produtividade empresarial.

Neste cenário, a liderança empresarial é um factor crucial para o sucesso e a competitividade do sector privado em Moçambique. Porque líderes eficazes são capazes de inspirar, motivar e engajar suas equipas, promovendo um ambiente de trabalho saudável, positivo e produtivo; enquanto líderes ineficientes podem prejudicar o desempenho e a competitividade do sector empresarial. Considerando que existem estes factores de influência da liderança nos resultados empresariais, é fundamental que as empresas moçambicanas invistam no desenvolvimento de lideranças capacitadas e em culturas organizacionais que valorizem a diversidade, a colaboração, a inovação e a meritocracia para alcançar o sucesso no mercado nacional e global.

A discussão e análise dos resultados da pesquisa vão incidir sobre três variáveis de análise do impacto da liderança empresarial na gestão de pessoas no sector privado em Moçambique. A primeira, é o impacto da liderança na gestão eficaz de pessoas. A segunda, é o impacto da liderança no desempenho e na competitividade do sector privado em Moçambique. A terceira e última, é a influência da liderança digital na transformação e automação de processos produtivos e, por consequência, na melhoria dos resultados empresariais, com suporte das tecnologias avançadas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

### 6.1. Impacto da Liderança na Gestão Eficaz de Pessoas

A liderança exerce um impacto profundo e

multifacetado na gestão eficaz de pessoas, influenciando diretamente o desempenho, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Uma liderança forte e positiva cria um ambiente de trabalho produtivo, onde os funcionários se sentem valorizados e inspirados a alcançar seu potencial máximo. A liderança é um factor crítico para a gestão eficaz de pessoas. Líderes que inspiram, motivam e desenvolvem suas equipes criam um ambiente de trabalho positivo e produtivo, que leva a resultados organizacionais superiores.

Fazendo a revisão da literatura deste artigo, o Chiavenato (1999) estudou sobre o impacto da liderança empresarial na gestão eficaz de pessoas, com destaque para a importância da colaboração eficaz das pessoas para a realização dos objectivos e metas individuais e corporativos, com enfoque para o papel da liderança transformacional na melhoria das estratégias e políticas de provimento, remuneração, motivação, desempenho, produtividade e retenção de talentos. No caso particular do sector empresarial moçambicano, a liderança empresarial nacional tem influenciado mais a gestão operacional de negócios em detrimento da gestão estratégica de pessoas.

Os resultados do estudo bibliográfico e documental, apuraram que no sector empresarial moçambicano a liderança transacional tem tido maior influencia na gestão de pessoas para obtenção de lucros rápidos, a curto prazo, negligenciando factores que poderiam ter impacto positivo dos empreendedores líderes, como motivação e engajamento para motivar e inspirar colaboradores para alto desempenho e engajamento no trabalho. Outro factor é a produtividade, onde a liderança empresarial influencia na optimização de processos produtivos, no reconhecimento e valorização do desempenho, garantindo que os colaboradores tenham recursos e apoio necessário para atingir metas e objectivos empresariais. Segundo Santos (2018), a produtividade empresarial em Moçambique tem enfrentado sérios desafios e problemas, destacando-se a falta de investimentos no treinamento e desenvolvimento profissional de colaboradores, a falta de oportunidades de crescimento afectando a eficiência e qualidade do trabalho, e consequentemente, provoca a falta de quadros qualificados para o incremento da produtividade empresarial.

Nesta variável, o estudo mostrou que o impacto da liderança empresarial moçambicana na gestão eficaz de colaboradores é negativo por não apostar no investimento e desenvolvimento de quadros qualificados no sector privado. E, por esta via, a liderança empresarial nacional contribui para uma gestão de pessoas ineficaz, levando a uma queda generalizada na produtividade, no aumento dos desligamentos, bem como na insatisfação no trabalho, afectando negativamente o desempenho do sector privado. Na sequência deste cenário menos abonatório, investir em treinamento e desenvolvimento profissional é vital para o sucesso de qualquer empresa. Ao oferecer oportunidades de aprendizagem e crescimento dos colaboradores, as empresas nacionais estarão a criar condições básicas para melhorar a produtividade, reduzir índices de desligamentos, aumentar a satisfação do pessoal e manter-se competitivas no mercado nacional e global de trabalho.

## **6.2. Impacto da Liderança no Desempenho e Competitividade do Sector Privado**

Ao analisar os resultados da pesquisa, concluiu-se que a liderança empresarial moçambicana não tem tido impacto significativo no desempenho e competitividade do sector privado em Moçambique. O estudo realizado por Martins, (2007) apurou que o sector empresarial nacional não tem tido um desempenho positivo nem é competitivo para a concorrência do sector informal muito menos para as empresas multinacionais, que operam particularmente na exploração dos recursos minerais e energéticos.

Este cenário leva `a diminuição da capacidade produtiva, `a adopção de um estilo de liderança autoritário e negligente que cria um ambiente de trabalho estressante e desmotivador. Adicionalmente, este cenário estimula a falta de apoio `a criatividade e `a inovação que bloqueia o crescimento e desenvolvimento sustentável e inclusivo. Não menos importante, a predominância de pequenas e médias empresas no sector privado nacional também enfraquece a capacidade desta face `a concorrência no mercado, bem como `a diminuição do volume e fluxo de investimento estrangeiro directo que permite estabelecer parcerias público-privadas vantajosas e competitivas na lucratividade empresarial e no fortalecimento da capacidade de investimento em novas iniciativas.

Neste contexto, esta pesquisa reforça a ideia Covey (1989) sobre a liderança organizacional que considera que a liderança tem um impacto significativo no desempenho e na competitividade empresarial de qualquer país ou região. Um líder eficaz pode impulsionar a produtividade, a motivação e a retenção de talentos, enquanto um estilo de liderança autoritário e negligente na promoção de desempenho e competitividade empresarial pode levar à estagnação e à falta de inovação. O mesmo estudo estabelece que a liderança também influencia a promoção de uma cultura organizacional diversificada e inclusiva garantindo a capacidade de adaptação das empresas às mudanças do mercado nacional e global, em diferentes contextos e realidades adversas. O autor ainda enfatiza a importância de líderes empreendedores que inspiram confiança, são proactivos, focados em objectivos, priorizam o que é importante e pensam em soluções vencedoras e inovadoras.

## **6.3. Influência da Liderança Digital na Transformação e Automação de Processos Produtivos e Melhoria de Resultados**

A liderança digital desempenha um papel crucial na transformação e automação de processos produtivos, impulsionando melhorias significativas nos resultados empresariais. A capacidade de liderar a mudança, promover a cultura digital e adoptar tecnologias inovadoras é essencial para empresas que buscam melhorar operações, aumentar a eficiência e se manterem competitivas num mercado em constante evolução e rápidas mudanças tecnológicas. A liderança digital é um factor crítico para o sucesso da transformação e automação de processos produtivos, impulsionando melhorias significativas nos resultados empresariais. Líderes digitais

eficazes são capazes de promover a cultura digital, implementar tecnologias inovadoras e garantir que a empresa esteja preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da Era Digital (Lazzareschi e Graglia, 2023).

Neste contexto, os resultados da pesquisa deste artigo apuraram que a liderança digital empresarial em Moçambique ainda está em desenvolvimento, com muitas empresas ainda em processo de transformação digital, enfrentando desafios como a falta de literacia digital e a necessidade de adaptação às novas tecnologias. Apesar disso, há um reconhecimento crescente do papel e da importância da digitalização para a competitividade e o crescimento, com empresários nacionais mostrando optimismo e esperança em relação ao impacto da liderança digital e automação de processos de trabalho nos negócios.

A revisão bibliográfica e o estudo documental sobre a transformação digital no país, revelaram que mais de metade das pequenas e médias empresas em Moçambique ainda não iniciaram o processo de transformação digital inclusivo, destacando a necessidade de adaptação rápida aos softwares de gestão empresarial e de gestão de recursos humanos. Por outro lado, o sector empresarial (privado e público) tem vindo a enfrentar a falta da literacia digital e o desconhecimento, por parte da liderança empresarial, do potencial das ferramentas digitais em soluções inovadoras e criativas. Este desafio associa-se ao baixo nível de conectividade em banda larga, a falta de recursos financeiros, a necessidade de investimento em infraestruturas e em capacitação e desenvolvimento de recurso humanos competitivos em sistemas de informação para actuarem no mercado nacional e global (World Bank, 2018).

O estudo da revisão da literatura também apurou que a liderança digital envolve a adaptação das teorias tradicionais de liderança ao contexto da Quarta (4.0) Revolução Digital, com foco na criação de ambientes de desenvolvimento profissional de colaboradores e na gestão de mudanças e iniciativas digitais, com enfase na gestão de pessoas em transformação e automação digital no sector empresarial privado e público (Chiavenato, 1999; Juran, 1986).

Diante deste cenário, os empresários moçambicanos precisam de ter uma visão estratégica, conhecimento tecnológico, literacia digital e fortes habilidades de liderança digital para gerirem a transformação digital, automação de processos laborais e garantirem o sucesso das iniciativas tecnológicas na área de gestão de pessoas, liderança e transformação digital inclusiva. A visão estratégica da liderança digital visa maximizar os resultados empresariais e o aproveitamento das oportunidades de negócios existentes no mercado nacional e global. Visto que a liderança digital em Moçambique está em processo evolutivo, com oportunidades de crescimento e superação de desafios que se impõem neste sector. Consequentemente, a adaptação às novas tecnologias, o desenvolvimento da literacia digital e a colaboração entre diferentes setores do empresariado nacional, são essenciais para impulsionar a transformação digital e garantir um futuro digitalmente inclusivo para o

sector privado do país (Governo de Moçambique , 2025; Santos, 2024).

## VII. CONCLUSÃO

A liderança empresarial e a gestão de recursos humanos em Moçambique estão em constante evolução, buscando adaptar-se aos desafios do mercado e às novas tendências globais de liderança empresarial e de gestão do capital humano. O sucesso das empresas do sector privado dependerá da capacidade de seus profissionais em desenvolver estratégias eficazes para atrair, desenvolver e reter talentos, criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

As melhores práticas de gestão de pessoas e da liderança empresarial têm um impacto significativo em países em desenvolvimento, incluindo Moçambique, promovendo o crescimento económico, a inovação e o bem-estar social. Essas práticas não apenas aumentam a produtividade e a eficiência das empresas, mas também contribuem para a formação de uma força de trabalho mais qualificada e engajada, além de fortalecer a cultura empresarial focalizada nos resultados e pessoas. O desafio da falta de recursos financeiros, a necessidade de investimento em infraestruturas e em capacitação e desenvolvimento de recurso humanos competitivos em sistemas de informação e comunicação para actuarem no mercado nacional e global, reforça o papel e a importância da liderança empresarial em prover soluções inovadoras e empreendedoras do negócio e da gestão eficaz de pessoas para alcançar os melhores resultados empresariais. Apesar dos desafios, o investimento em melhores práticas de gestão de pessoas e da liderança empresarial é crucial para o desenvolvimento económico e social das empresas moçambicanas.

Outrossim, a liderança empresarial moçambicana, ao adoptar políticas, estratégias e práticas de gestão eficaz de pessoas e negócio, as empresas impactam na criação de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, aumentando a sua capacidade de competitividade e produtividade, contribuindo para um futuro mais próspero para todos. Assim, a implementação de estratégias e ferramentas de liderança transformativa no sector privado tem um impacto positivo profundo e diversificado na gestão de pessoas, influenciando directamente o desempenho, a motivação, o clima e a cultura organizacionais e o resultado empresarial. Uma liderança eficaz e competitiva é fundamental para o sucesso do negócio de qualquer organização, enquanto uma liderança inadequada pode gerar impacto negativo significativo nos resultados empresariais e no desempenho das pessoas colaboradoras (World Bank, 2018).

Algumas críticas são endossadas ao impacto da liderança empresarial nacional na gestão eficaz de pessoas relacionadas com a falta de adaptação ao estilo de liderança transformativa; a escassez de profissionais qualificados (Bennis & Nanus, 1985; o ambiente de negócio instável, bem como a promoção de uma cultura organizacional de autoritarismo, centralização e hierarquização do poder. Associam-se a essas críticas, a

tomada de decisões unilaterais ou pessoais; a negligência na formação de equipas de trabalho dinâmicas, coesas e produtivas; o foco excessivo em resultados de curto prazo (desejo desmedido em lucros rápidos); a falta de recursos e infraestruturas inadequadas; a dificuldade em atrair e reter talentos; a resistência ao uso de sistemas de informação e comunicação e `a adesão `a transformação digital inclusiva.

## AGREDECIMENTOS

Agradeço ao Director do Instituto Superior de Transportes e Comunicações (ISUTC), Prof. Doutor Eng. Fernando Leite, pelo convite que me fez para participar no Iº Simpósio Internacional sobre Gestão, Inovação, Liderança e Sustentabilidade, como Orador, criando condições favoráveis para a realização da pesquisa que culminou com a elaboração deste artigo. Igualmente, gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha família pelo apoio constante e pela compreensão durante todo o período da pesquisa. O meu agradecimento vai também para o Prof. Doutor Celso Monjane, Docente e Pesquisador da Universidade de Witwatersrand, Joanesburgo, África do Sul, pela sua valiosa contribuição na correção, revisão linguística e formatação do texto final do presente artigo.

## REFERÊNCIAS

- Bennis, W. & Nanus, S. (1985). Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing . *Harper and Row* .
- Bennis, W. & Slater, J. (1997). *Why Leaders Can't Lead: The unconscious conspiracy continues* . New York : Booz & Company .
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Gulf publishing Co.* .
- Burns, J. (1978 ). Leadership . *Harper and Row* .
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2009 ). Pipeline de lideranca: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo . *Elsevier Campus* .
- Chiavenato, I. (1999). Gestao de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações . *Campus Editora* .
- Chiavenato, I. (2014). Gestao de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações . *Editora Manole* .
- Collins, J. (2001). Good to great : why some companies make the leap and others do not? . *Harper B&Business* .
- McKinsey & Company (2021 ). *Transformações Digitais no Brasil: Insights sobre o nível de maturidade Digital das empresas no País 2018-2019* . Brasilia : McKinsey Brasil 2019 .
- Covey, S. (1989). *The seventh habits of Highly Effective People* .
- CTA (2022). Reflexão sobre a política tributária e a sua optimização para a competitividade do sector privado em Moçambique. *Confederação das Associações Económicas de Moçambique*.
- Deloitte-Brasil (2024). *Tendencias globais de capital humano 2024*. Brasilia : Deloitte .
- Drucker, P. (1990). *Managing the Non-profit Organization: Practices and principles* . Oxford : Butterworth-Heinemann .
- Fiedlefr, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Governo de Moçambique (2025). *Relatório de avaliação das actividades do Banco Mundial em Moçambique 2008 e 2021*. Maputo : Ministério das Finanças e Ministério da Planificação e Desenvolvimento .
- Hunter, J. (2005). *Como se tornar Líder Servidor* . Rio de Janeiro : Sextante .
- Juran, J. (1986). *Trilogia de Gestão de Qualidade* . London : The Free Press.
- Lazzareschi, N. & Graglia, L. (2023). Industria 4.0 e o futuro de trabalho: Tensões e perspectivas. *Revista Brasileira de Sociologia* , 6 .
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and measurement of Psychological Forces* . Durham NC: Duke University Press .
- Manda, C., Patreque, P. & Maria, M. (2014). Desafios da incorporação da diversidade cultural nas estruturas de poder moçambicano na administração (publica e Privada): Questões étnicas, tribais e culturais. *IESE* , 44 .
- Martins, M. (2007). Qualidade de vida no trabalho na Manica Terminais. *Faculdade de Economia da UEM*, 13-31.
- Martins, M. (2007 ). *Qualidade de Vida no Trabalho na Manica Terminais, LDA*. Maputo : Faculdade de Economia da UEM .
- Mayo, E. (1933 ). *The Human Problems of an Industrial Civilization* . New York : Macmillan Company .
- PwC . (2017). *Liderança transformadora: desenvolvendo o impacto da liderança no desempenho das organizações Brasileiras*. Brasilia : PricewaterhouseCoopers Brasil .
- PwC . (2023). *A influência da liderança na produtividade de empresas*. Brasilia : PricewaterhouseCoopers Brasil .
- Harvard Business Review (2023 ). *Charge of Developing Leaders 2023 Report: Ready for Anything* . Boston : Harvard Business Publishing Corporate .
- Santos, R. (2018). *The Business Environment of Mozambican Manufacturing Firms*. Maputo: ONU-WIDER Mozambique.
- Santos, R. (2024). *Crescimento inclusivo em Moçambique: reforçando a integração e capacidades*. Maputo: ONU-WIDER Mozambique.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers .

Slater, P. &. Bennis, W. (1968 ). *The Temporary Society* . New York : Harper & Row .

Trompnaars, F. (2002). Modelo de diferenças culturais nacionais de trompnaars. *International Journal of Intercultural Relations* , 189-198 .

Universidade de Cornell (2023). *Liderança Transformacional e seu Impacto na Eficiácia Organizacional* . Nova Iorque : Cornel University Press .

Woodward, J. (1965). *Organização Industrial: Teoria e Pratica*. London: Oxford University Press.

World Bank (2020 ). *Doing Business: Reforming to Create Jobs* . Maputo : World Bank Maputo .

World Bank. (2018). *Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs*. Maputo : World Bank.