

**PADRÕES CULTURAIS MOÇAMBICANOS  
NA PERSPECTIVA PORTUGUESA**

**Teresa Daçalina Abílio Melembe Tembe**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau  
de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor António da Silva Robalo, Prof. Catedrático, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School

Junho, 2020



## **RESUMO**

Presentemente viver, trabalhar e negociar com pessoas de diferentes países e culturas, mercê da globalização, tornou-se uma realidade incontornável. A forma de lidar com o modo de pensar, de agir, os preconceitos e os juízos de valor constituem factores determinantes para um bom desempenho individual ou de uma equipa de trabalho, para o alcance dos objectivos preconizados. A chave para o sucesso consiste na identificação das diferenças culturais e na busca de mecanismos adequados para evitar eventuais obstáculos e constrangimentos.

O objectivo desta tese é a identificação dos padrões culturais moçambicanos na perspectiva portuguesa. O método de investigação adoptado para a elaboração da presente dissertação designa-se por Método dos Padrões Culturais, que se baseia numa pesquisa qualitativa, procurando identificar as orientações pertinentes para a interacção intercultural.

A pesquisa compreendeu três fases distintas: entrevistas narrativas abrangendo 27 cidadãos portugueses a trabalhar em Moçambique há mais de um ano e não superior a cinco; a análise do conteúdo dos incidentes críticos mencionados pelos entrevistados e finalmente a identificação dos padrões culturais moçambicanos.

Os padrões culturais seleccionados, são os referidos com mais frequência pela maioria dos entrevistados e posteriormente revalidados através do “feedback” recebido dos entrevistados, mais a opinião de dois especialistas moçambicanos. Assim, na vertente portuguesa foram identificados os seguintes padrões culturais moçambicanos: Importância das relações sociais, Elevado nível de respeito pelos superiores, Burocracia e corrupção, Imprecisão na comunicação, Gestão inadequada do tempo, Irrelevância em relação ao desempenho profissional e ao civismo e Aptidão na procura de soluções alternativas de sobrevivência.

Palavras-chave:

Cultura Nacional, Standards/padrões culturais, Moçambique, Portugal

JEL Classification system:

F23 – Multinational Firms; International Business

L2 – Firm Objectives, Organization and Behaviour

M14 – Corporate Culture; Social Responsibility

## **ABSTRACT**

Due to globalization, currently living, working and negotiating with people from different countries and cultures has become an unavoidable reality. The way of thinking, acting, prejudices and value judgments are determining factors for a good individual performance or within a work team, in order to achieve the recommended objectives. The key to success is the identification of cultural differences and the search for appropriate mechanisms to avoid any obstacles and / or constraints.

The main objective of this thesis is to identify Mozambican cultural standards from the Portuguese perspective. The research method adopted in this dissertation is the Cultural Standards Method, which is based on a qualitative research approach, seeking to identify the relevant guidelines for intercultural interaction.

The research involved three distinct stages: narrative interviews with 27 Portuguese who have been working in Mozambique for more than a year and not more than five years; the analysis of the content of the critical incidents mentioned by the interviewees and finally the identification of Mozambican cultural Standards. The selected cultural standards are the ones most frequently mentioned by the majority of the interviewees and subsequently revalidated through the “feedback” received by the interviewees, and the opinion of two Mozambican specialists. From the Portuguese perspective, the Mozambican cultural standards identified were: Importance of social relations, High level of respect for superiors, Bureaucracy and corruption, Imprecision in communication, Inadequate time management, Irrelevance in professional performance and civility, and Ability to seek alternative solutions for survival.

Key-words:

National Culture, Cultural Standards, Mozambique, Portugal

JEL Classification system:

F23 – Multinational Firms; International Business

L2 – Firm Objectives, Organization and Behaviour

M14 – Corporate Culture; Social Responsibility

## **AGRADECIMENTO**

A presente dissertação de mestrado não teria sido concluída, sem o inestimável apoio de várias pessoas que de forma directa ou indirecta, deram o seu contributo.

Em primeiro lugar, agradeço imenso ao meu supervisor, Professor Doutor António Robalo, por toda a sua paciência. Ao ISCTE, pelo apoio durante todo o processo de elaboração do presente trabalho e principalmente por ter compreendido todas as dificuldades e imprevistos que ocorreram durante o processo. São poucas as palavras para agradecer o papel determinante do ilustre orientador e a Instituição.

Agradeço imenso também, a todos os meus entrevistados, que aceitaram contar as suas histórias, que contribuíram sobremaneira para a realização da pesquisa que culminou com a elaboração desta dissertação.

Um agradecimento especial vai para a minha família e amigos pelo apoio moral.

Por fim, dedico esta tese aos meus queridos netos Aylan Luan de Frenk Manuel, Kiluanje Ibra Tembe e Kwame Anthony Tembe.

## **INDICE GERAL**

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Objectivo</b> .....	1
<b>1.2. Motivação da escolha do tema</b> .....	1
<b>1.3. Estrutura da dissertação</b> .....	2
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Cultura</b> .....	3
<b>2.2. Cultura como cebola</b> .....	5
2.2.1. Níveis de Cultura .....	6
2.2.2. Cultura Nacional versus Cultura Organizacional .....	7
<b>3. DIMENSÕES CULTURAIS</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1. Dimensões de Hofstede</b> .....	7
<b>3.2. Dimensões de Trompenaars</b> .....	10
<b>3.3. Comparação entre as duas Dimensões Culturais</b> .....	12
<b>4. COMPARAÇÃO CULTURAL</b> .....	<b>13</b>
<b>4.1. Moçambique</b> .....	13
<b>4.2. Portugal</b> .....	15
<b>4.3. Conflito histórico e afinidades entre Moçambique e Portugal</b> .....	16
<b>5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>5.1. Método dos Padrões Culturais</b> .....	18
<b>5.2. A entrevista narrativa</b> .....	21
<b>6. DESCRIÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>23</b>
<b>6.1. A amostra</b> .....	23
<b>6.2. Característica dos entrevistados</b> .....	24
<b>6.3. Padrões Culturais Moçambicanos</b> .....	44
6.3.1. Importância das relações sociais .....	45
6.3.2. Elevado nível de respeito pela hierarquia.....	47
6.3.3. Procedimentos burocráticos e corrupção.....	49
6.3.4. Imprecisão na comunicação.....	50
6.3.5. Gestão inadequada do tempo .....	51
6.3.6. Irrelevância em relação ao desempenho profissional e ao civismo .....	52
6.3.7. Aptidão na procura de soluções alternativas de sobrevivência .....	54
<b>6.4. Feedback</b> .....	55

<b>7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>59</b>
7.1. Conclusões.....	59
7.2. Recomendações.....	61
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>66</b>

### **Índice de Tabelas e Figuras**

Figure 1: manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.....	5
Figura 2: Distribuição dos padrões culturais em duas culturas.....	19
Figure 3: Características dos entrevistados.....	24

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Objectivo**

A globalização fez com que os negócios internacionais aumentassem rapidamente nas últimas décadas, contribuindo sobremaneira para incrementar os contactos interculturais entre parceiros dentro do contexto dos seus ambientes de trabalho e vivência. Pessoas de diferentes culturas se comportam de maneira diferente e essas diferenças influenciam o modo como suas organizações funcionam, sendo assim, para um sucesso em um ambiente multicultural, é importante que as pessoas intervenientes no processo reconheçam essas diferenças. Porém, quando se trata de identificar as diferenças entre culturas de dois países que falam a mesma língua e uma colonizou a outra, como é o caso de Portugal e Moçambique, não é tão claro para a maioria das pessoas, o propósito disso, e nesse sentido, vezes sem conta é negligenciada. Geralmente as pessoas não têm a noção das diferenças culturais até depararem com uma situação de confronto de culturas.

Nesta vertente, torna-se cada vez mais premente conhecer os valores culturais dos países e povos com que se tem intercâmbio comercial, ver como as pessoas se comportam, como se tomam decisões, quais os gestos e atitudes apropriados ou não, entre alguns outros aspectos, porquanto, num mundo cada vez mais globalizado, os mal-entendidos entre pessoas de diferentes países e culturas e países podem criar constrangimentos susceptíveis de comprometer o sucesso de negócios, e prejudicar o desenvolvimento de relações empresariais. Portanto, identificar as diferenças culturais é crucial para ajudar a evitar interpretações comprometedoras.

O objetivo deste estudo é identificar os padrões culturais dos moçambicanos na perspectiva portuguesa. A metodologia utilizada é o Método Padrões Culturais, uma metodologia que permite identificar com detalhe e rigor as diferenças culturais entre os dois povos.

### **1.2. Motivação da escolha do tema**

Com a abertura de Moçambique para o investimento estrangeiro e a criação de leis de incentivo, é notável a crescente entrada de cidadãos de diferentes nacionalidades, com destaque para os portugueses, que encontram no nosso país, um ambiente privilegiado para o desenvolvimento das suas actividades. Tomando como exemplo concreto a empresa onde presto serviço como colaboradora há mais de 35 anos, convivendo profissionalmente com trabalhadores de distintas culturas, particularmente com Portugueses, considero interessante e até certo ponto pertinente, saber o que estes, do ponto de vista cultural pensam dos Moçambicanos, mormente, no que se refere às atitudes, estilo de vida, comportamento, formas de falar, modo de agir, de entre outras manifestações.

A realidade de convivência com muitos colegas de nacionalidade portuguesa, não só profissional, como também de partilha dos momentos de lazer, motivou a escolha deste tema como Tese de Mestrado, como pressuposto para que no futuro, a informação que advenha desta pesquisa que me proponho realizar, possa contribuir para mitigar os eventuais conflitos nos locais onde há convivência de culturas Portuguesa e Moçambicana e, concorrer para uma relação mais harmoniosa.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está organizada em sete capítulos. O primeiro capítulo da Introdução, apresenta o problema específico a resolver quanto ao tema apresentado, o que será pesquisado, interesse pessoal e o objetivo geral da dissertação. Faz também uma breve descrição da estrutura do trabalho. No 2º capítulo tem-se o referencial teórico (revisão bibliográfica), definição geral da cultura, incluindo a definição do pesquisador holandês Geert Hofstede e respectivos níveis. É neste capítulo que é feita a abordagem da cultura organizacional versus cultura nacional. Seguidamente no Capítulo 3 é abordada a pesquisa intercultural, onde são mencionados, em detalhe, os modelos adotados por Hofstede e Trompenaars, bem como as respetivas dimensões culturais. Por fim é apresentada a comparação/semelhança entre elas.

O Capítulo 4, apresenta a comparação cultural onde se faz uma resenha histórica de Moçambique e de Portugal, concluindo com a apreciação e avaliação do conflito histórico e as afinidades entre estes dois países.

O Capítulo 5, descreve a metodologia de investigação aplicada que é o Método dos padrões culturais, baseado em entrevistas narrativas com portugueses que têm experiência de trabalho e coexistência com a cultura moçambicana, com uma permanência no país há mais de um ano e não superior a 5.

O Capítulo 6, apresenta uma visão geral da pesquisa empírica realizada e seus resultados. Inicia com a caracterização da amostra e das entrevistas. Faz-se a análise das entrevistas efectuadas e com base nos incidentes críticos encontrados nas citações das entrevistas, identificam-se quais os respectivos padrões culturais moçambicanos resultantes da análise dos dados obtidos e faz-se a respectiva validação com base no feedback recebido de alguns dos entrevistados e de mais dois Moçambicanos. As principais conclusões e recomendações deste trabalho são apresentadas no capítulo 7.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Cultura**

O referencial para a presente pesquisa é a cultura, por englobar vários aspectos da vida de grupos humanos e de povos. Assim, cultura significa, todo aquele complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, as tradições, os usos e costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo ser humano não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade da qual é membro<sup>1</sup>. No entanto, diversos autores definiram cultura de distintas formas, tal como segue:

Para Tylor (1920), a cultura é todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade<sup>2</sup>.

Linton (1945) define cultura como sendo: “o modo de vida de uma sociedade”. Na perspectiva de Linton, a cultura é o conjunto de comportamentos apreendidos, compartilhados e transmitidos aos membros de uma sociedade; é, pois, uma herança social. Esta definição abarca muitos aspectos de conduta, mas todos com determinados factores comuns, que representam as reacções normais e antecipadas de qualquer membro da sociedade a uma certa situação (Cassiano, 1996:311).

Os antropólogos norte-americanos Kroeber e Kluckhohn no seu trabalho intitulado *Cultura: Uma Revisão Crítica de Conceitos e Definições*, mencionam que “A cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos, constituindo as realizações distintivas de grupos humanos, incluindo suas formas de realização em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste em idéias tradicionais (ou seja, derivadas historicamente e seleccionadas) e, especialmente, em seus valores associados” (Kroeber e Kluckhohn, 1952:35).

“O conceito de cultura denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida”, esta foi a interpretação dada pelo (Geertz, 1989:66).

---

<sup>1</sup> <https://www.significados.com.br/cultura/>

<sup>2</sup> <https://www.todamateria.com.br/o-que-e-cultura/>

A cultura foi também definida como “a totalidade dos padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho humano e características do pensamento de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente” (Kotter & Heskett, 1992).

O mesmo conceito de cultura consiste nos derivados da experiência, mais ou menos organizados, aprendidos ou criados pelos indivíduos de uma população, incluindo aquelas imagens ou codificações e suas interpretações (significados) transmitidas de gerações passadas, de contemporâneos ou formadas pelos próprios indivíduos. (Schwartz, 1992; citado por Avruch, 1998: 17).

O psicólogo holandês Hofstede (2003) baseado na visão de Clyde Kluckhohn, definiu a cultura como sendo: “o modo de pensar, de sentir e de reagir de um grupo humano, sobretudo recebida e transmitida pelos símbolos, e que representa sua identidade específica. Ela inclui os objetos concretos produzidos pelo grupo. O coração da cultura é constituído de ideias tradicionais e de valores que estão ligados entre si”. Mais tarde, Hofstede descreveu a cultura como sendo a “programação mental” (software of the mind).

Para além de ser um conjunto de regras, de hábitos e de artefactos, cultura entende-se como: “construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (Pires, et.al, 2006) ”.

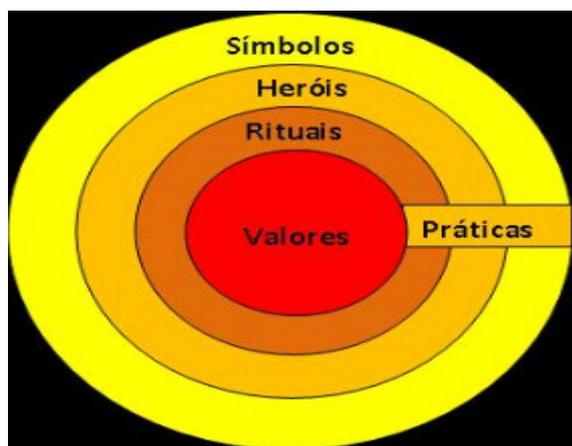
Thomas (2010:19) entende que a “cultura sempre se manifesta em um sistema de orientação típico de um país, sociedade, organização ou grupo. Esse sistema de orientação consiste em símbolos específicos, como linguagem, linguagem corporal, imitação, roupas e rituais de saudação e é repassado às gerações futuras da respectiva sociedade, organização ou grupo. Esse sistema de orientação fornece a todos os membros um senso de pertencimento e inclusão em uma sociedade ou grupo e cria um ambiente no qual os indivíduos podem desenvolver um senso único de si e funcionar efetivamente. A cultura influencia a percepção, padrões de pensamento, julgamento e ação de todos os membros de uma determinada sociedade. O sistema de orientação específico da cultura cria possibilidades e motivação para a ação, mas também determina as condições e os limites da acção”.

A expressão “programação mental” defendida por (Hofstede, 2010:5) designa os processos adquiridos, isso não significa que as pessoas sejam programadas da mesma forma que os computadores. O comportamento de uma pessoa é apenas parcialmente pré-determinado por seus programas mentais, anunciando que ela tem uma capacidade de modificação através de

maneiras novas, criativas, destrutivas ou inesperadas, em função dos seus ambientes sociais ao longo da vida. O software da mente indica quais reações são prováveis e compreensíveis, dado o passado. A cultura é sempre um fenómeno coletivo, porque é pelo menos parcialmente compartilhado com pessoas que vivem no mesmo ambiente social, onde foi aprendido. É a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros. Este conceito passou a ser partilhado por outros pesquisadores.

## **2.2. Cultura como cebola**

A cultura é específica para um grupo ou categoria e é aprendida durante a vida em contacto com a sociedade e não tem nada a ver com a hereditariedade, raça ou ética. A cultura se manifesta em diferentes níveis de profundidade e sobre isso, a visão de Hofstede faz parte de um conceito de múltiplas camadas bem organizadas e representadas como cascas de cebola, através de símbolos, heróis, rituais e valores, como a figura que se segue.



*Figure 1: manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade*

**Símbolos:** são palavras, gestos, figuras ou objetos carregam um determinado significado que é reconhecido como tal apenas por aqueles que compartilham a cultura. As palavras em um idioma ou jargão pertencem a essa categoria, assim como o vestuário, penteados, bandeiras e símbolos de status. Novos símbolos são facilmente desenvolvidos e os velhos desaparecem; símbolos de um grupo cultural são regularmente copiados por outros. É por isso que os símbolos foram colocados na parte externa, camada mais superficial da Figura1.

**Heróis:** são pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas em uma cultura e que servem como modelo de comportamento. Até

Barbie, Batman ou, em contraste, Snoopy nos Estados Unidos, Astérix na França ou Ollie B. Bommel (Sr. Bumble) na Holanda, serviram como heróis culturais.

**Rituais:** são actividades colectivas, tecnicamente supérfluas para alcançar fins desejados, mas consideradas socialmente essenciais dentro de uma determinada cultura. Estes são, portanto, realizadas por eles mesmos (por exemplo, formas de saudação). Estes abarcam as regras e os costumes sociais. Exemplos incluem maneiras de cumprimentar e mostrar respeito aos outros, bem como cerimónias sociais e religiosas. Reuniões políticas e de negócios organizadas por razões aparentemente racionais costumam servir principalmente a propósitos rituais, tais como reforçar grupos, coesão ou permitir que os líderes se afirmem. Os rituais incluem o discurso, a maneira como a linguagem é usada no texto e na fala, na interação diária e na comunicação de crenças.

Na Figura 1, símbolos, heróis e rituais foram incluídos no termo práticas. Como tal, são visíveis a um observador externo, seu significado cultural, no entanto, é invisível e reside precisamente e apenas na maneira como essas práticas são interpretadas.

Os valores representam o núcleo da cultura, sendo tendências gerais para a preferência de certos estados ou relações em detrimento de outros. Poderiam ser descritos como sentimentos com um lado positivo e um lado negativo e andam aos pares como por exemplo o seguinte:

- ✓ Mal versus bem; sujo versus limpo; perigoso versus seguro; proibido versus permitido; decente versus indecente; moral versus imoral; feio versus bonito; não natural versus natural; anormal versus normal; paradoxal versus lógico, irracional versus racional (Hofstede, 2010:9).

### **2.2.1. Níveis de Cultura**

**Geert Hofstede** afirma que quase todos os indivíduos são simultaneamente membros de diferentes grupos e categorias de pessoas, significando que todos os indivíduos carregam diferentes tipos de “programação mental”, que correspondem a diferentes tipos de níveis de cultura, sendo alguns deles os seguintes:

- ✓ **Nível Nacional** – de acordo com o seu País (ou países em caso de migração):
- ✓ **Nível Regional e / ou étnica e / ou religiosa e / ou o nível de filiação linguística** - como a maioria são nações compostas de regiões culturalmente diferentes e / ou étnica e / ou religiosa e / ou grupos de línguas;
- ✓ **Nível de género** – de acordo com o sexo;

- ✓ **Nível de uma geração** - que separa pais, avós e crianças;
- ✓ **Nível de classe social** - relacionada com a pertença a determinada classe, ocupação ou profissão;
- ✓ **Nível organizacional ou empresarial** - relacionado com a forma como os empregados têm sido socializados pela sua organização de trabalho.

### **2.2.2. Cultura Nacional versus Cultura Organizacional**

Enquanto a Cultura Nacional distingue pessoas, instituições e organizações semelhantes em diferentes países, a cultura organizacional distingue diferentes organizações dentro do mesmo País ou Países. Segundo a pesquisa de Hofstede, e tendo em conta o seu modelo de camadas culturais, a principal distinção entre a cultura Organizacional e a cultura Nacional encontra-se nos diferentes níveis, onde residem as diferenças culturais, isto é, as Culturas Organizacionais diferem principalmente em práticas, ou seja, nos níveis de símbolos, heróis e rituais, enquanto as Culturas Nacionais diferem principalmente em um nível mais profundo, o nível de valores (Hofstede, 1994, citado por Agy, 2015:9).

## **3. DIMENSÕES CULTURAIS**

As características culturais podem ser evidenciadas através de dimensões culturais. Essas dimensões procuram explicar alguns padrões de comportamento existentes na cultura de um país e/ou organização. A distinção entre organização e País aparentemente é necessária dado que, no contexto actual, as organizações têm carácter transnacional com diferentes tipos de accionistas e colaboradores. Assim, embora fisicamente localizada em uma região, a organização pode apresentar características distintas desse local (Lacerda, 2011: 1287)

Para explicar as diferenças culturais, foram conduzidas vários tipos de pesquisa nas últimas décadas, com foco na identificação de dimensões culturais gerais. Dois dos pesquisadores nesta Área foram Geert Hofstede e Fons Trompenaars, cujas abordagens se seguem.

### **3.1. Dimensões de Hofstede**

Geert Hofstede, primeiro investigador que separou as dimensões culturais e conseguiu mostrar que as diferenças verificadas nas diferentes culturas nacionais relativamente a essas dimensões contribuía grandemente para explicar as diferenças de comportamento, de estrutura e de sistemas de gestão nas organizações dos diversos países. Ele desenvolveu uma teoria que explica este fenómeno, com base em estudos que realizou entre 1967-69 e 1971-1973 a elementos de filiais da IBM em 72 Países (envolvendo 20 línguas) em que se obteve um total

de 116.000 questionários com respostas a mais de 30 questões relativas a diversos tópicos organizacionais (Robalo, 2004: 78-79). Estes trabalhadores eram semelhantes em todos os aspectos, excepto a nacionalidade, o que fazia com que o efeito das diferenças de nacionalidade em suas respostas se destacasse de maneira clara.

Sua teoria é chamada “A Teoria das Dimensões Culturais” e oferece uma estrutura para examinar como os valores culturais afectam o comportamento e dá pistas sobre as formas como as pessoas de uma cultura podem agir.

Uma análise estatística das médias de cada país das respostas às perguntas sobre os valores de funcionários IBM, semelhantes em diferentes países revelou problemas comuns, mas com soluções diferentes de país para país, nas seguintes áreas: desigualdade social, incluindo o relacionamento com a autoridade; a relação entre o indivíduo e a sociedade; conceito de masculinidade e feminilidade, isto é, as implicações sociais e emocionais de ter nascido como menino ou menina e for fim as maneiras de lidar com a incerteza e a ambiguidade, que se mostraram relacionadas ao controle da agressão e à expressão de emoções.

Os resultados obtidos pelo estudo da IBM representam as quatro diferentes dimensões culturais de Geert Hofstede, nomeadamente: Distância do poder, Individualismo versus Coletivismo, Aversão à Incerteza, Masculinidade versus Feminilidade. A 5ª dimensão Orientação em Longo Prazo, resulta de um estudo feito por Michael Harris Bond, que decidiu estudar os valores de pessoas de diversos países do mundo a partir de um questionário construído com bases culturais orientais, neste caso chineses.

- ✓ **Índice de Distância do Poder (PDI)** - é o grau em que os membros menos poderosos de organizações e instituições (como a família) aceitam e esperam que o poder seja distribuído de maneira desigual. Isso representa desigualdade (mais versus menos), mas definido de baixo, não de cima. Isso sugere que o nível de desigualdade de uma sociedade é endossado tanto pelos seguidores quanto pelos líderes. Poder e desigualdade, é claro, são fatos extremamente fundamentais de qualquer sociedade e qualquer pessoa com alguma experiência internacional estará ciente de que "todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras" (Hofstede, 2011: 9).
  
- ✓ **Individualismo x colectivismo (IDV):** esse índice explora o “grau em que as pessoas de uma sociedade são integradas em grupos”. As sociedades individualistas têm laços frouxos que geralmente relacionam um indivíduo à sua família imediata. Eles enfatizam o “eu”

versus o “nós”. Em contrapartida, o coletivismo, descreve uma sociedade na qual relacionamentos fortemente integrados vinculam famílias e/ou outros grupos mais alargados. Esses grupos são unidos por lealdade indubitável e se apoiam quando surge um conflito com outro grupo.

- ✓ **Evitar a incerteza (AIU):** A prevenção da incerteza lida com a tolerância de uma sociedade à ambiguidade. Indica em que medida uma cultura programa seus membros para que se sintam desconfortáveis ou confortáveis em situações não estruturadas. Situações não estruturadas são novas, desconhecidas, surpreendentes e diferentes do habitual. As culturas que evitam a incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações por códigos, leis e regras comportamentais estritas, desaprovação de opiniões divergentes e crença na Verdade absoluta; 'só pode haver uma verdade e nós a temos'. Um grau mais baixo nesse índice mostra mais aceitação de pensamentos ou idéias diferentes. A sociedade tende a impor menos regulamentos, a ambiguidade é mais aceite e o ambiente é mais livre.
- ✓ **Masculinidade versus feminilidade (MAS):** Nesta dimensão, masculinidade é definida como “uma preferência na sociedade por realizações, heroísmo, assertividade e recompensas materiais pelo sucesso.” Sua contraparte representa “uma preferência pela cooperação, modéstia, cuidar dos fracos e qualidade de vida.” As mulheres nas respectivas sociedades tendem a exibir valores diferentes. Nas sociedades femininas, eles compartilham visões modestas e cuidadosas igualmente com os homens. Nas sociedades mais masculinas, as mulheres são um tanto assertivas e competitivas, mas notavelmente menos que os homens. Em outras palavras, eles ainda reconhecem uma lacuna entre os valores masculino e feminino. Essa dimensão é frequentemente vista como tabu nas sociedades altamente masculinas.
- ✓ **Orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo (LTO):** Esta dimensão associa a conexão do passado às ações / desafios atuais e futuros. Um grau mais baixo desse índice (curto prazo) indica que as tradições são respeitadas e mantidas, enquanto a firmeza é valorizada. As sociedades com alto nível nesse índice (a longo prazo) veem a adaptação e a solução pragmática circunstancial e de problemas como uma necessidade. Um país pobre orientado para o curto prazo geralmente tem pouco ou nenhum desenvolvimento econômico, enquanto os países orientados para o longo prazo continuam a se desenvolver até certo ponto.

### **3.2. Dimensões de Trompenaars**

Para Trompenaars o entendimento da cultura passa por compreender que toda a cultura (as pessoas) se distingue das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas (dilemas). Em geral, esses problemas podem ser categorizados de três formas: i) os que surgem dos relacionamentos com as outras pessoas; ii) os que surgem relacionados com a passagem do tempo; e iii) os que se relacionam com o ambiente (Fonseca, 2005; Trompenaars e Woollianms, 2003; Trompenaars, 1996 & 1994, citado por Lacerda, 2011: 1293). Com base nas soluções apresentadas por diferentes culturas a esses problemas universais, podem-se identificar sete dimensões fundamentais da cultura. São elas:

#### **1) Problemas de relacionamentos com as pessoas:**

- ✓ **Universalismo/Particularismo (regras versus relacionamento):** A abordagem universalista é a crença de o que é certo e bom pode ser definido e aplicado universalmente; em culturas particularistas, pelo contrário, circunstâncias especiais podem determinar o que é certo e errado, as exceções são naturais. Os executivos das duas sociedades tenderão a pensar que o outro é corrupto. Um universalista dirá dos particularistas: “não pode confiar neles, porque eles vão sempre ajudar os amigos”; porém os particularistas dirão: “não se pode confiar neles, eles não ajudam nem o próprio amigo”.
  
- ✓ **Individualismo/Comunitarismo (grupo versus individual):** Diz respeito à forma como as pessoas planeiam as suas acções, se com referência a benefícios individuais ou a benefícios do grupo. No primeiro caso as pessoas vêm-se, antes de tudo, como indivíduos, no segundo como parte de um grupo. Práticas individualistas como promoções, por conquistas reconhecidas e remuneração de desempenho pressupõem que os indivíduos busquem diferenciação dentro do grupo; o que acontece em menor grau em culturas mais coletivistas. Esta dimensão também foi estudada por Hofstede conforme pudemos ver anteriormente.
  
- ✓ **Neutro/Emocional (a variedade de sentimentos expressos):** Em culturas neutrais as emoções devem permanecer ocultas, sendo importante manter uma aparência de controlo, enquanto em culturas afectivas é natural expressar as emoções. Nos relacionamentos entre as pessoas, razão e emoção desempenham um papel importante. Os membros da cultura neutra não revelam seus sentimentos, mas os mantêm controlados e reprimidos. Por outro

lado, nas culturas com grau de afectividade as pessoas demonstram seus sentimentos, entretanto, isto não quer dizer que as culturas neutras são frias ou sem sentimentos.

✓ **Específico/Difuso (a variedade de envolvimentos):** Esta dimensão refere-se ao grau com que os indivíduos estão dispostos a permitir o acesso de outros à sua esfera pessoal. Em culturas específicas as pessoas separam a parte privada das suas vidas em relação à pública. Em culturas difusas estas esferas sobrepõem-se. Na cultura específica o gestor separa o relacionamento que tem com um subordinado, porém na cultura difusa todos os espaços de vida e todos os níveis de personalidade tendem a permear os outros.

✓ **Conquista/Atribuição (Status adquirido/atribuído):** Esta dimensão espelha a forma como o status e poder são determinados. Numa sociedade de realização o status é baseado no que a pessoa faz e atinge, enquanto numa sociedade de status atribuído, este é baseado em quem a pessoa é, olhando para a família e classe social a que pertence, idade, relações sociais, etc

Todas as sociedades concedem mais status a determinados membros do que a outros. Em algumas sociedades com base em suas conquistas, o que é chamado status conquistado. Outras diferenciam idade, sexo, classe e instrução, o que é chamado status atribuído. Conquista significa que você é julgado pelo que fez recentemente e por seu histórico. Atribuição é o que lhe conferem de status por seu nascimento, parentesco, sexo ou idade; mas também por suas conexões (quem você conhece) e sua formação acadêmica.

## **2) Problemas relativos à passagem do tempo**

✓ **Atitudes em relação ao tempo:** Esta dimensão diz respeito à forma como são vistos e a importância que é dada ao passado, presente e futuro, incluindo também a forma como é vista a passagem do tempo, se de forma linear e sequencial, se de forma universal, sincronizada, integrando o passado e o presente com as possibilidades futuras.

As formas como as sociedades encaram o tempo também diferem. Para algumas sociedades, o que alguém conquistou no passado não é tão importante. É mais importante saber seus planos no futuro. Em outras sociedades, você impressiona mais contando seus feitos passados do que os presentes. São diferenças culturais que influenciam grandemente as atividades empresariais. Existem três tipos de culturas:

- *Voltada ao presente* - relativamente atemporal, sem tradição e que ignora o futuro;
- *Voltada ao passado* - preocupada principalmente em manter e recuperar as tradições no presente;
- *Voltada ao futuro* - aquela que deseja um futuro melhor e se prepara para o realizar.

### **3) Problemas relativos à forma de lidar com o ambiente**

- ✓ **Atitudes em relação ao ambiente:** Nalgumas culturas os indivíduos olham para si próprios como a principal influência na sua vida, noutras o exterior, a envolvente, é algo de demasiado poderoso para que possa ou deva ser modificado de acordo com a vontade do indivíduo.

### **3.3. Comparação entre as duas Dimensões Culturais**

Observando as dimensões apresentadas por Hofstede e Trompenaars nos dois pontos anteriores, constata-se que elas podem estar relacionadas entre si, sendo possível comparar suas similaridades e diferenças.

Uma delas é a proximidade entre as noções de coletivismo versus individualismo de Hofstede e comunitarismo versus individualismo de Trompenaars. As definições de ambos para esta dimensão são semelhantes, mas até certo ponto, a mesma dimensão de Trompenaars pode ser interpretada como parte da dimensão de evitar a incerteza de Hofstede.

Na dimensão conquista/atribuição (Status adquirido/atribuído), que descreve como o status é concedido, assemelha-se a dimensão da distância do poder de Hofstede, desde que se considere que o status é concedido pela natureza e não por conquista, e que isso reflete uma maior disposição em aceitar distâncias de poder, parte que não é abordada pelo Trompenaars. Na verdade estas dimensões tratam das relações sociais e de poder.

Contrariamente às dimensões de Hofstede, as outras dimensões de Trompenaars concentram-se mais no aspeto comportamental e não valor. A título de exemplo a sua dimensão neutro/emocional descreve até que ponto os sentimentos são expressos abertamente, abordando desta forma um aspecto comportamental e não um valor em si.

A dimensão de longo prazo versus curto prazo de Hofstede tem algo em comum com a orientação passada / presente / futura dos Trompenaars.

A dimensão de Trompenaars difuso/específico, que descreve o grau de acessibilidade ou envolvimento entre as pessoas, não tem nenhuma ligação directa com nenhuma das dimensões de Hofstede.

#### **4. COMPARAÇÃO CULTURAL**

Moçambique e Portugal têm laços históricos que remontam ao passado colonial e desembocam na actualidade, em que como dois Estados soberanos mantêm relações diplomáticas e em vários outros domínios, com reciprocidade de benefícios, para além de serem membros da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa), organização cujos estatutos nas alíneas b) e c) do nº 1 do art. 4 preconizam como um dos objectivos, “a cooperação em todos os domínios, inclusivé os da educação, ciência e tecnologia, cultura” e a “promoção e difusão da língua portuguesa”.

##### **4.1. Moçambique**

Moçambique é um país da África Austral, com uma superfície de 799.380 km<sup>2</sup>, situado na costa do Oceano Índico e possui 28.861.863 habitantes<sup>3</sup>. Foi uma colónia portuguesa, que se tornou independente em 25 de Junho de 1975.

Considero importante efectuar uma resenha do percurso histórico de Moçambique, abordando nomeadamente o período pré-colonial, a partir da altura em que se encontra documentado, isto é, a partir do século X, com registos duma significativa actividade comercial entre as nações da região do Golfo Pérsico e os "Zanjes" (os negros) da "Bilade Sofala", que incluía grande parte da costa norte e centro do actual Moçambique.

Importa uma referência à partilha de África pelas potências europeias durante a Conferência de Berlim, em 1885 e o início da penetração portuguesa em Moçambique, iniciada no início do século XVI, e que se transforma numa ocupação militar, ou seja, na submissão total dos estados ali existentes, que levou, nos inícios do século XX a uma verdadeira administração colonial.

A chegada de Vasco da Gama pela primeira vez a Moçambique, em 1497, onde encontra entrepostos comerciais instalados pelos árabes e uma grande parte da população que tinha aderido ao Islão, constituiu um marco importante na história da colonização de Moçambique.

---

<sup>3</sup> Dados do Instituto Nacional de Estatística de 29 de Dezembro de 2017

As guerras de resistência com destaque para o império de Mwenemutapa Capranzina e do imperador Gungunhana, marcaram o repúdio dos povos à ocupação colonial. O estabelecimento dos prazos teve um papel fundamental para a ocupação efectiva de vastas regiões de Moçambique, utilizando uma estrutura feudal e se servindo de sipaios como força militar para submeterem os povos da região.

A ocupação efectiva do território moçambicano, dá-se a partir de 1600, quando Portugal começou a enviar colonos para Moçambique, muitos de origem indiana, os quais muitas vezes casavam com as filhas de chefes locais e estabeleciam linhagens que, entre o comércio e a agricultura, podiam tornar-se poderosas e as companhias majestáticas (exemplo: Companhia do Niassa e Companhia de Moçambique), a partir de 1878, as companhias privadas a quem Portugal concedeu grandes parcelas do território de Moçambique passaram a explorar a colónia e detinham direitos quase soberanos sobre essas parcelas de território e seus habitantes. Estas Companhias tinham poder de cobrar imposto (imposto de palhota), a obrigar as populações ao trabalho forçado (xibalo).

Em Portugal surge o chamado Estado Novo, após a eleição em 1928 como Presidente da República Portuguesa, Óscar Carmona, que chamou Salazar para seu ministro das finanças, iniciando-se o ciclo de organização do papel de Estado nas colónias portuguesas, caracterizando-se pela nomeação de administradores para as circunscrições "indígenas", que passaram a organizar os seus pequenos exércitos de sipaios, os recenseamentos que determinavam a cobrança de impostos e a "venda" de mão-de-obra para as minas sul-africanas; a criação de "Tribunais Privativos dos Indígenas", a definição da Igreja Católica como principal força "civilizadora" dos indígenas, passando a ser a principal forma de educação.

O ponto de viragem foi a formação do Movimento de Libertação Nacional – Frelimo – em 1962 e o início da Luta Armada contra a ocupação e opressão colonial, iniciada em 1964 e que durou cerca de 10 anos e terminou com os Acordos de Lusaka, assinados a 7 de Setembro de 1974 entre o governo português e a Frelimo, na sequência da Revolução dos Cravos, em 25 de Abril. O momento alto foi o da proclamação da independência de Moçambique, em 25 de Junho de 1975 e a formação do 1º governo da Frelimo, tendo Samora Moises Machel como Presidente da República e que definiu como prioridade, a restituição ao povo dos direitos que lhe tinham sido negados pela autoridade colonial, tendo declarado como prioridades: a nacionalização da Saúde, da Educação, da Justiça e das casas de habitação. Estas medidas populares, suscitaram uma vaga de abandono do País de muitos colonos que beneficiavam desses serviços.

Merece referência o sistema de educação e cultura no período pré-colonial que era assente numa pedagogia de iniciação educativa e que privilegiava a capacitação técnico-profissional virada para as necessidades da sociedade e aspectos ético-sociais; o sistema educacional colonial que assentava em dois tipos de ensino reflectindo dois tipos de educação, que se destinavam a preparar indivíduos para preencher funções sociais distintas: a educação para os portugueses era para a elite colonial (organizada para atender a valores e padrões aristocráticos) e a outra, para o indígena, não era mais do que a instrumentalização técnica (deviam aprender a ler e a escrever) e a sua domesticação, fazendo dele um povo dócil e leal à Portugal, o que evidentemente facilitaria os desígnios coloniais (Humbane, 2017: 12-13). Em contrapartida, o sistema de educação instituído pelo Governo da Frelimo, assentou na finalidade principal de ruptura com a educação colonial e aposta na denominada formação do “homem novo”. Nesta vertente, sendo a educação um direito fundamental de cada cidadão devia por um lado constituir o instrumento central para a formação e para a elevação do nível técnico-científico, por outro, ser o meio básico para a aquisição da consciência social requerida para as transformações revolucionárias e para as tarefas de desenvolvimento socialistas.

#### **4.2. Portugal**

Portugal é um país localizado no sudoeste da Europa, cujo território se situa na zona ocidental da Península Ibérica e em arquipélagos no Atlântico Norte, com uma área total de 92.090 km<sup>2</sup>, sendo delimitado a norte e leste por Espanha e a sul e oeste pelo oceano Atlântico e possui 10.229.431 habitantes<sup>4</sup>.

O percurso do país lusitano, inicia no século XI, mais precisamente em 1096, quando D. Afonso VI, rei de Leão, quis recompensar D. Henrique de Borgonha pelo auxílio prestado na luta contra os mouros e, para isso, prometeu em casamento sua filha Teresa, dando-lhe como dote o Condado Portucalense, que abrangia as terras entre os rios Minho e Douro. Logo, D. Henrique tentou tornar-se independente do reino de Leão, mas não conseguiu.

Após sua morte, em 1112, sucedeu-lhe sua esposa, Dona Teresa e em 1128, seu filho D. Afonso Henriques, tomou as rédeas do poder do Condado Portucalense, procurando realizar o sonho de seu pai – a independência do condado. Para levar seu plano adiante, investiu contra seu primo D. Afonso VII, rei de Leão e Castela, e venceu-o nas batalhas de Cerneja e de Arcos de

---

<sup>4</sup> <https://www.populationpyramid.net/pt/portugal/2018/>

Valdevez, batalhas que deram a vitória que levou à assinatura de um tratado de paz entre os dois primos – o “Tratado de Zamora“, em 1143 (século XII).

Após este tratado, o Condado Portucalense tornou-se independente e passou a se chamar Reino de Portugal e D. Afonso Henriques foi o seu primeiro rei. Refira-se que entre o reinado de D. Afonso Henriques e D. Manuel II, destituído em 1910, ano da implantação da República, Portugal conheceu 4 dinastias em quase 800 anos de história monárquica.

Um marco importante a referir, foi o início do processo de exploração e expansão conhecido por Descobrimientos, tendo como figuras mais importantes o Infante D. Henrique, o Navegador, e o Rei D. João II. O cabo Bojador foi dobrado por Gil Eanes em 1434 e a exploração da costa africana prosseguiu até que Bartolomeu Dias, já em 1488, comprovou a comunicação entre os oceanos Atlântico e Índico ao dobrar o cabo da Boa Esperança. Foi depois deste grande acontecimento que Vasco da Gama pôde pisar pela 1ª vez o território de Moçambique no ano de 1497, desencadeando-se a partir desse momento todo o processo que culminou com a colonização do território moçambicano. Pode-se dizer que foi esta altura em que a história de Portugal se cruza com a de Moçambique.

Um dos aspectos que terá marcado a colonização portuguesa em Moçambique foi sem dúvida, o sistema de educação organizado em dois subsistemas de ensino distintos: um oficial, destinado aos filhos dos colonos ou assimilados, e outro indígena. A este propósito, o Diploma Legislativo n.º 238, de 17 de Maio de 1930, justificava no seu artigo 1.º que: “o ensino indígena tem por fim conduzir gradualmente o indígena da vida selvagem para a vida civilizada, formar-lhe a consciência de cidadão português e prepará-lo para a luta da vida, tornando-se mais útil à sociedade e a si próprio”, e no artigo 7.º que: “O ensino primário rudimentar destina-se a civilizar e nacionalizar os indígenas das colónias, difundindo entre eles a língua e os costumes portugueses” (MEC/GÊS, 1980: 24-25).

### **4.3. Conflito histórico e afinidades entre Moçambique e Portugal**

Os principais pólos de conflito histórico entre Moçambique e Portugal, e que merecerão apreciação, prendem-se com o facto de a administração colonial portuguesa ter encontrado um povo que tinha a sua história, a sua cultura, os seus usos e costumes, seus padrões éticos-morais e tratou de erradicá-los, impondo compulsivamente os seus valores. Ter encontrado um povo que tinha atingido a sua evolução e tratá-lo como selvagem, usar da política de divisão entre pessoas da mesma raça, tratando uns depreciativamente como “indígenas” (selvagens) e outros como assimilados, opondo assim, uns contra os outros, para melhor reinar.

Merece realce igualmente o papel protagonizado pela igreja católica, de cumplicidade e sintonia com a doutrina de discriminação e subjugação da população, a coberto da palavra de Deus, assumir-se também como um instrumento de dominação colonial.

Na pós-independência, a laicidade do Estado e uma certa hostilidade com a igreja católica em particular e a tentativa de completa ruptura com estrutura colonial foram aspectos relevantes de conflito. Nos últimos tempos, com a abertura de Moçambique para o mercado livre notam-se também, manifestações que concorrem igualmente para a ocorrência de conflitos. Tais prendem-se com o facto de com a entrada de muitas empresas portuguesas com investimentos no país notar-se uma visível dualidade de critérios na contratação e tratamento de trabalhadores/colaboradores portugueses e moçambicanos com vantagens enormes para os primeiros, mesmo em circunstâncias em que os moçambicanos apresentam melhores qualificações. Um outro aspecto não menos preocupante é o facto de nos últimos tempos aparecerem trabalhadores portugueses que no seu relacionamento com os moçambicanos se comportam com atitudes de superioridade racial. Estas entre outras contribuem sobremaneira para criar um mau ambiente relacional, o que muitas vezes concorre para pôr em causa as relações sócio-profissionais e até prejudicarem os negócios das empresas.

Por outro lado, felizmente, existem muitos outros aspectos que mitigam os conflitos, tais como, o facto de os dois países falarem a mesma língua, o que obviamente facilita a comunicação, pertencerem a algumas organizações internacionais que preconizam os mesmos ideais, possuírem um ordenamento jurídico similar, o que facilita e agiliza relações diplomáticas e de outra natureza, existirem muitos valores ético-sócio-culturais comuns e outras similaridades e afinidades de índole pessoal que na identificação dos padrões culturais poderão ser encontradas.

Portugal, surge como um parceiro privilegiado de Moçambique nas relações bilaterais, gozando de prioridade no estabelecimento de parcerias, mormente, de âmbito económico. Os dois países têm encetado diligências para um maior intercâmbio no âmbito sócio-cultural-desportivo o que tem vindo a aproximar mais os cidadãos e fortificar os laços de amizade e solidariedade.

## **5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Com a globalização e os encontros internacionais de negócios decorrentes entre pessoas com grandes diferenças culturais, torna-se importante evitar possíveis confrontos culturais, aprendendo sobre outras culturas e suas características. A nível da pesquisa na gestão transcultural existem duas tendências principais que nos permitem identificar diferenças e semelhanças culturais, sendo uma a de agrupar países de acordo com as dimensões culturais e a outra definir os padrões culturais entre duas culturas específicas.

### **5.1. Método dos Padrões Culturais**

Para esta dissertação foi aplicado um método de investigação que permite uma pesquisa mais completa para a obtenção dos resultados almejados. Para o efeito, aplicou-se o segundo método citado designado por “Método dos padrões culturais”, que é uma maneira inovadora de pesquisa sobre diferenças culturais.

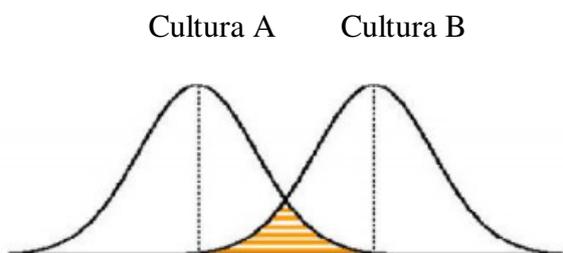
Segundo Thomas (2007), a cultura pode ser entendida como um sistema complexo de sinais e símbolos significativos que, como um todo, formam um sistema de orientação que nos permite perceber, interpretar e interagir com pessoas da mesma cultura de uma certa maneira. Os elementos principais desse sistema de orientação são os padrões culturais, que Thomas define da seguinte forma: “Os padrões culturais combinam todos os tipos de percepção, pensamento, julgamento e comportamento que, em uma determinada cultura, a grande maioria dos indivíduos considerado por si e pelos outros como normal, evidente, típico e obrigatório. Padrões culturais regulam o comportamento e orientam os indivíduos a avaliar o comportamento observado. Deste modo, os padrões culturais determinam o modo como interpretamos nosso próprio comportamento, bem como dos outros. Eles são considerados "básicos", se aplicados a uma variedade de situações e determinam a maior parte da percepção, pensamento, julgamento e comportamento de um grupo” (Thomas, 1993, citado por Brueck & Kainzbauer, 2002: 3).

Clifford Geertz referiu que os “padrões culturais são 'modelos' de que eles são conjuntos de símbolos cujas relações uns com os outros 'modelam' as relações entre as entidades, os processos ou o que quer que seja nos sistemas físico, orgânico, social ou psicológico fazendo paralelos, imitando ou estimulando” (Geertz, 1989:69).

Os padrões culturais não são uma descrição completa de uma cultura. São maneiras de ver e interpretar as experiências culturais que certos indivíduos, como membros de grupos-alvo

específicos em circunstâncias específicas, encontram ao interagir com parceiros de uma cultura estrangeira. No entanto, também é importante considerar que esses padrões culturais são desenvolvidos a partir do que de facto foi vivenciado rotineiramente; ou seja, do que foram considerados como interações interculturais “típicas” (Thomas, 2007). Os indivíduos que se submeteram ao processo de socialização em uma cultura em particular não têm consciência de seus padrões culturais quando interagem com membros de sua própria cultura (Thomas, 1993:381, citado por Dunkel & Meierewert, 2004: 152). Portanto, os padrões culturais só podem ser identificados em um contexto transcultural, onde ocorre a interação entre membros de diferentes culturas (Robalo, A., Kainzbauer, A. & Durão, I. 2015: 30).

Os pesquisadores Thomas, Brueck e Kainzbauer mencionam que durante contactos interculturais, podem surgir situações particulares sentidas como estranhas ou problemáticas, positivas ou negativas, que são designadas por “incidentes críticos”, e são recolhidos através de entrevistas narrativas, cuja análise permite a identificação dos padrões culturais correspondentes. Estes padrões culturais não são uma descrição completa de uma cultura. São formas de ver e interpretar as experiências culturais que certos indivíduos, como membros de grupos-alvo específico em contextos também específicos, encontram nos parceiros de uma cultura estrangeira. Porém deve-se ter conta que estes padrões culturais foram encontrados a partir do que efectivamente era vivido rotineiramente, ou seja, daquilo que era considerado como interações interculturais “típicas” (Dunkel & Meierewert, 2004: 152). Reiterar que estes não são universalmente válidos, isto é, não devem ser considerados como normas rígidas de comportamento que são abrangentes para todo o povo do país entrevistado, e nem aplicados a terceiras culturas. Os padrões culturais identificados são somente os compartilhados pela maioria dos entrevistados pertencentes à mesma cultura. Este facto pode ser representado na forma de uma distribuição normal, como ilustra a figura 2.

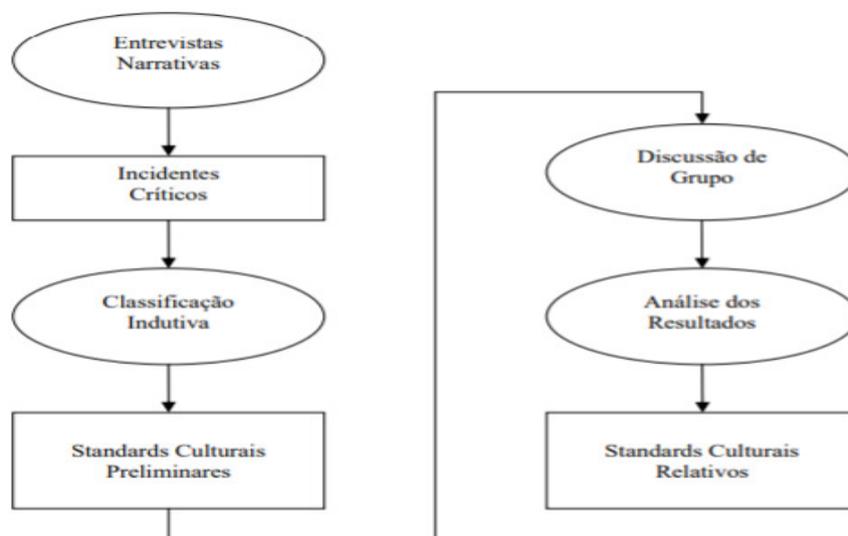


*Figura 2: Distribuição dos padrões culturais em duas culturas*

Nesta figura, o valor médio estatístico revela a manifestação mais frequente de um padrão cultural, que poderia ser chamado de modelo (protótipo) de um padrão cultural em um grupo ou cultura. Isso significa que há uma tendência, no comportamento dos membros desse grupo ou cultura, de agir de acordo com esse padrão cultural, com a particularidade de um comportamento diferente também ser aceite (Brueck & Kainzbauer, 2002:5).

Quando se entrevista indivíduos de uma cultura que interagem com os de uma outra, pode-se colher informação sobre esses incidentes críticos, para posterior análise e categorização, como padrões culturais preliminares. Em seguida, faz-se o “*feedback*” (de especialistas e representantes de ambas culturas), para a validação dos resultados e, deste modo se identificar, os padrões culturais (Dunkel & Mayrhofer, 2001, citado por Dunkel & Meierewert, 2004: 153). Esta forma de pesquisa de padrões culturais é designada por **método de padrões culturais** (Cultural Standards Method), que se baseia numa abordagem de pesquisa qualitativa, que procura identificar as orientações importantes para a interação intercultural: permitindo identificar com muito maior detalhe e rigor as diferenças culturais entre dois povos. As diferenças identificadas são diferenças relativas e são válidas apenas quando comparadas culturas específicas.

O processo completo de pesquisa é ilustrado na Figura 3:



Para a elaboração deste trabalho, foram entrevistados cidadãos portugueses com experiência de trabalho e ou convivência em Moçambique, com base principal no artigo de Fink, Gerhard and Kölling, Marcus and Neyer sobre “The Cultural Standards Method”, que utiliza como instrumento a entrevista narrativa.

## **5.2. A entrevista narrativa**

A entrevista narrativa é um instrumento de investigação elaborado na Alemanha, na década de 80, por Fritz Schütze (1992a; 1992b, citado por Rego, N. 2018:2), que acreditava que os procedimentos qualitativos de pesquisa então vigentes não davam conta de representar, fidedignamente, os fenômenos sociais investigados, devido à rigidez imposta por seus instrumentos, os quais direcionavam e cerceavam as respostas dos participantes e, conseqüentemente, restringiam suas manifestações.

Ela caracteriza-se como uma ferramenta não estruturada, que visa encorajar e estimular o entrevistado a contar algo sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social. Tendo como base a ideia de reconstruir acontecimentos sociais a partir do ponto de vista do entrevistado, devendo a influência do entrevistador na narrativa ser mínima. Nesse caso, emprega-se a comunicação cotidiana de contar e escutar histórias (Jovchelovich e Bauer, 2002, citado por Muylaert, C., et al. 2014:194). Ainda alertam para a importância de o entrevistador utilizar apenas a linguagem que o entrevistado emprega sem impor qualquer outra forma, já que o método pressupõe que a perspectiva do entrevistado se revela melhor ao usar sua linguagem espontânea.

Deste modo, os entrevistados apresentaram episódios ocorridos durante a sua estadia em Moçambique e que representem incidentes críticos que podem ser positivos ou negativos, os quais foram analisados com base no processo de "Análise Qualitativa de Conteúdo", que permitiu identificar, ao final do processo, os respectivos padrões culturais moçambicanos na vertente portuguesa.

Nas entrevistas foram seguidas as 5 etapas fundamentais que se seguem:

### *1. Fase explicativa*

O principal objectivo desta fase é a criação de um bom ambiente para a entrevista, fazendo com que o entrevistado se sinta à vontade com o entrevistador e com toda a situação para narrar a sua história.

### *2. Fase introdutória*

De uma forma geral o entrevistador explica ao entrevistado o contexto da investigação e o objectivo da entrevista, podendo para o efeito dar um "guião" ou auxílios visuais (sem indicação de início, meio e fim, possibilitando ao entrevistado construir seu discurso com base nos seus próprios critérios), para evitar influenciar a narrativa e o desenvolvimento da

narração. É neste estágio que o entrevistado é informado que poderá falar sem nenhuma hesitação e que não será interrompido.

3. *Fase da narrativa*

Esta é a fase de iniciação da narração, em que o entrevistado conta a sua história sem interrupção até que faça uma pausa e ou sinalize o fim da história, garantindo que este possa guiar-se pelas suas próprias lembranças e utilizar seu meio particular de reproduzir, e sequenciar a consolidação das suas experiências e ações (Schutze, 1992b:9). Aqui, o entrevistador inicia a gravação da entrevista e deve escutar atentamente a história, e evitar tecer outros comentários que não sejam palavras de encorajamento para prosseguir com a narração ou feedback não-verbal, como acenar com a cabeça. O entrevistado controla a sequência na qual as informações são reveladas e, quanto mais completas forem, melhor o resultado da investigação. Eventuais dúvidas ou especificidades acerca das informações relatadas pelo entrevistado são anotadas pelo entrevistador, para consultas e utilização durante a fase seguinte, a de questionamentos

4. *Fase de investigação*

Após o término “natural” da narração, o entrevistador pode procurar esclarecer dúvidas ou preencher as lacunas da história, apresentando questões relacionadas aos eventos mencionados, usando exclusivamente a linguagem do seu entrevistado. O caráter narrativo da entrevista não deve ser alterado e o objetivo principal é obter material novo e adicional além do esquema de geração própria dos eventos relatados.

5. *Fase de avaliação*

Esta é a fase denominada fala conclusiva em que a narração deve ser encerrada. O entrevistador desliga o gravador, faz registo das informações que considera relevantes, sintetiza os tópicos da entrevista e com o entrevistado fazem a avaliação e interpretação das histórias contadas.

Os resultados destas entrevistas são áudios que contém muita informação narrada em pequenas histórias que foram transcritas, minuciosamente analisadas e posteriormente seleccionar os padrões de comportamento típicos semelhantes das histórias de vida dos entrevistados.

## **6. DESCRIÇÃO DA PESQUISA**

Neste capítulo será apresentada a amostra dos indivíduos entrevistados, o respectivo perfil e a descrição de como foi efectuada a colecta da informação (entrevistas narrativas). Seguidamente será apresentado o conteúdo da entrevista de cada um dos seleccionados, destacando fundamentalmente os pontos críticos.

Posteriormente, serão apresentados os resultados da análise efectuada aos pontos críticos destacados, identificando os padrões culturais preliminares que serão sujeitos a avaliação.

Para avaliação dos padrões culturais preliminares, será solicitada um feedback a todos portugueses anteriormente entrevistados, bem como comentários de dois moçambicanos, cuja informação ajudará na confirmação dos padrões culturais compilados (Robalo, Kainzbauer & Durão, 2015:29-37).

### **6.1. A amostra**

O universo deste estudo é constituído por indivíduos de nacionalidade portuguesa, de ambos sexos que estão a viver e ou a trabalhar em Moçambique e convivem com moçambicanos há mais de um ano e não superior há 5 anos.

A amostra foi de 27 indivíduos, dos quais 12 mulheres e 15 homens, de diferentes faixas etárias, escolhidos aleatoriamente com base nos contactos de portugueses por mim conhecidos e outros que obtive de familiares, amigos e colegas de trabalho. Os candidatos, foram contactados através de um e-mail, chamada telefónica ou via WhatsApp, explicando o objectivo da dissertação, natureza da entrevista, apresentação da disponibilidade total e imediata para a realização da entrevista e solicitação da marcação da data e hora para a realização da mesma. Estes, foram agendados para Março e Abril, mas só se realizaram nos meses de Maio e Junho, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Nesta fase, vários foram os obstáculos porque alguns dos contactados diziam não se sentir confortáveis para a entrevista e cerca de 8 candidatos desistiram do processo. As entrevistas maioritariamente foram realizadas nos escritórios dos entrevistados, como também nos restaurantes, cafés e na própria casa da entrevistadora. O tempo médio da duração das entrevistas foi de 28 minutos e foram gravadas em suporte de áudio digital.

## 6.2. Característica dos entrevistados

Como foi referido anteriormente, trata-se de 27 indivíduos, cujas idades estão compreendidas entre vinte e cinco e sessenta e nove anos e com uma variedade de profissões.

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Anos em MZ</b>	<b>Profissão</b>
Entrevistado 1	Masculino	60	2	Bancário
Entrevistado 2	Masculino	59	5	Advogado e Jurista
Entrevistada 3	Feminino	61	4,5	Jurista
Entrevistada 4	Feminino	56	4	Empresária
Entrevistado 5	Masculino	26	3	Gestor Comercial
Entrevistado 6	Masculino	60	2	Bancário
Entrevistada 7	Feminino	38	4,5	Empresária
Entrevistada 8	Feminino	45	4	Médica Naturopata
Entrevistada 9	Feminino	34	5	Comercial
Entrevistada 10	Feminino	32	1	Comercial
Entrevistado 11	Masculino	38	4,5	Gerente de vendas
Entrevistado 12	Masculino	54	2,5	Bancário
Entrevistado 13	Masculino	54	1,5	Bancário
Entrevistada 14	Feminino	46	5	Bancário
Entrevistada 15	Feminino	36	3	Consultora
Entrevistada 16	Feminino	53	1,5	Doméstica
Entrevistado 17	Masculino	69	5	Director da Empresa
Entrevistado 18	Masculino	60	2	Director da Empresa
Entrevistado 19	Masculino	60	5	Gestor
Entrevistado 20	Masculino	33	4	Técnico
Entrevistada 21	Feminino	34	4,5	Directora de Operações
Entrevistada 22	Feminino	50	5	Directora de centro Infantil
Entrevistado 23	Masculino	25	4	Técnico informático
Entrevistada 24	Feminino	40	5	Professora
Entrevistado 25	Masculino	43	5	Gestor
Entrevistado 26	Masculino	27	3	Coordenador de projectos
Entrevistado 27	Masculino	57	5	Bancário

*Figure 3: Características dos entrevistados*

**Entrevistado 1** – É a sua primeira vinda a África, logo na sua chegada, ficou impressionado com a extrema pobreza e custou-lhe ver pessoas a urinar na rua, a sujidade e o aparente pouco interesse em relação ao tema de higiene. Ele considera que os moçambicanos embora muito carenciadas, são muito afáveis e de fácil acesso para diálogo e relacionamento. Aqui as pessoas têm muita dificuldade em se impor e são genericamente submissos face às poucas capacidades de conhecimento e necessidades monetárias. Outra característica identificada é o pouco interesse em resolver os problemas, principalmente por parte do funcionário público, que normalmente se mostra desinteressado em encontrar a solução, porque não está comprometido com os prazos estabelecidos para qualquer actividade. Para tratar algo urgente, com a celeridade e flexibilidade necessárias, o mais usual é que se consiga mediante uma gratificação financeira e/ou que se tenha alguma afinidade com algum servidor público no local. O Entrevistado fica apreensivo com a forma como o povo lida profissionalmente com o incumprimento, pois algo que devia ser feito hoje, pode ser feito amanhã ou depois, pois não existe nenhuma preocupação com os objectivos atempadamente traçados. Devidas as dificuldades de vida, as pessoas têm uma apetência especial para encontrar o denominado “esquema” ou seja, buscar soluções fora dos padrões normalmente aceites, com vista a obter mais alguns dividendos para as suas vidas. Refere que existe um fosso entre quem teve acesso à educação e quem não teve, sendo que a tendência é que o instruído não faça nenhum esforço para apoiar o outro, mas sim, menosprezalo e espezinhá-lo, mostrando deste modo e claramente o seu poder. Conta que profissionalmente existem algumas pessoas que são totalmente disponíveis para ouvir, perceber e ajuizar, como também existem pessoas sem nenhuma ambição, que ficam somente à espera do salário no final do mês. A expectativa de carreira não é prioridade para a esmagadora maioria dos profissionais. O Português interessado em vir para Moçambique, deve ter capacidade de dialogar com as pessoas e tratá-las bem, evitar manifestações de superioridade e ter capacidade de dosear as expectativas relativamente aos resultados.

O **segundo e terceiro Entrevistados** são um casal de juristas e encontram-se em Mocambique há 5 anos. O **Entrevistado 2**, tem 59 anos e desde a sua chegada a Moçambique sentiu-se acolhido com bastante satisfação. Com o decorrer do tempo e à medida que se foi ambientando, apercebeu-se de que o moçambicano possui as seguintes características:

Incapacidade de assumir compromisso, que por vezes compromete-se para fazer um trabalho conjunto, mas não aparece e mais tarde alega por exemplo que tinha viajado. O moçambicano urbano grosso modo não vive só do seu salário, tendo outras fontes adicionais de rendimento,

tais como o arrendamento de casa própria. Diz também que é um povo muito afável, mas que nunca diz NÃO, utiliza linguagem redundante e florida como “em Moçambique não há problemas, só há desafios”. Genericamente é excessivamente fechado e não gosta de ser corrigido sob a alegação de que “aqui em Moçambique sempre fizemos assim”. Tem falta de sentido de auto-crítica e de abertura para o mundo, atitude que se nota inclusive nas classes de dirigentes. É irredutível, incapaz de absorver coisas novas, tem medo do que não conhece, acabando por rejeitar tudo o que é novo. Sempre que ia aos serviços de migração renovar o Dire, deparava com arrogância e prepotência como forma de induzir o atendido a entender que devia fazer alguma coisa para o processo andar.

A linguagem e as palavras utilizadas pelos moçambicanos não têm o mesmo significado para os portugueses. Exemplo: já ligou para um canalizador e este respondeu “hei-de passar”, depois de 2 horas voltou a ligar e ele novamente disse “estou a chegar” e só apareceu 5 horas mais tarde. Em Moçambique não existem líderes, mas sim chefes que exercem o poder através da intimidação, para inculcarem ao cidadão o medo e consequentemente o “respeito” forçado. A mulher é fortemente castigada mercê dos usos e costumes, que transportam uma forte componente machista sustentada por afirmações como: “Nós temos as nossas tradições culturais que devem ser respeitadas”. Há muita corrupção em Moçambique e para realização de investimento é necessário pagar uma comissão ou meter alguém como sócio, mas a custo zero e como exemplo conta que trouxe um investidor para a criação de uma fábrica de asfalto frio para selagem de fissuras e buracos nas estradas, mas não conseguiu que se efectivasse, porque exigiram-no uma comissão de 30%.

O português que queira vir para Moçambique nunca deve vir sozinho, deve ter um emprego/contrato garantido e saber criar laços de amizade com as pessoas.

**Entrevistada 3** - Foi imigrante pela 1ª vez na sua vida, vindo para Moçambique há 4 anos e meio. Sublinha que desde o início não sentiu nenhum choque cultural, sentiu sim muita familiaridade e considera que os moçambicanos na generalidade são pessoas muito abertas, querem saber em que medida podem ajudar o estrangeiro e também serem úteis, mas algumas vezes é para tirar alguma vantagem. A título de exemplo: Depois da assinatura do contrato de arrendamento de uma casa para escritório e realizado o pagamento de 3 prestações, o intermediário apareceu dizendo que queria desfazer o negócio porque encontrou alguém que pagava mais e que o valor desembolsado seria restituído em prestações a combinar. Neste âmbito, considera o moçambicano oportunista face a uma circunstância que lhe é apresentada como real ou que lhe é apresentada como urgente.

Os Moçambicanos em qualquer contacto profissional e social, usam a expressão: “Em Portugal vocês fazem assim, mas em Mocambique não”, como forma de demonstrarem que lutam por aquilo a que estão habituados e não estão preparados para grandes alterações e coisas novas que não conhecem, ficando difícil aceita-las, porque não estão disponíveis para ouvir e aprender. Mesmo assim, considera o moçambicano como excelente pessoa, simpatiquíssima, extraordinariamente trabalhadora, mas menos eficaz. Este pode chegar ao serviço às 7 horas e o português às 10 horas e este último ser mais eficaz que o moçambicano, porque a medida do tempo e a linguagem para o moçambicano são completamente diferentes para o português. Por exemplo, vou já e já vou, têm sentidos completamente distintos, mas o moçambicano não percebe. Em termos de outro choque cultural, como mulher vivenciou uma situação constrangedora, numa reunião que foi com o seu sócio, em que os interlocutores da outra parte eram homens. As respostas dos seus questionamentos eram sempre dadas ao seu sócio. Depois de várias situações deste tipo de comportamento, ela entregava as suas questões ao seu sócio e ficava como acompanhante e só interagia nas situações em que no encontro existissem outras mulheres da outra parte. Outras características mencionadas estão relacionadas com a ausência de prazos para tratamento de processos e à exigência de pagamento de certo valor, o famoso “refresco<sup>5</sup>”, para a rapidez dos mesmos”. Conta que para correção de um erro ortográfico cometido pela Instituição, no seu alvará, exigiram-na o pagamento de 1.800 MZN e na condição da correção ser efectuada dia seguinte. Sente que os moçambicanos desde pequenos têm o engenho de satisfazer com poucos meios as suas necessidades e que também são discriminatórios entre si, porque é normal identificarem as pessoas como aquele monhé, o moço mais clarinho, o mulato do bar etc...

Para o português que queira vir a Moçambique, deve ter muita paciência e tempo para o estudo das situações. Deve partilhar os seus conhecimentos e ter mente aberta para aprender. Ter muita calma e paciência nos serviços públicos, ser humilde, resiliente, cauteloso nas críticas.

**Entrevistada 4** - Tem 56 anos e a sua primeira impressão em Moçambique foi a extrema pobreza das crianças, que andavam abandonadas na rua, sujas e vezes sem conta desprovidas de roupa. Considera que as pessoas com níveis académicos altos, sentem-se superiores e não se lembram que podem estar a falar com outras pessoas também formadas. Também refere que as camadas ricas tornam-se mais ricas e as pobres cada vez mais pobres, razão pela qual, ainda existem pessoas a viver em cabanas de caniço que podem tombar com uma simples ventania.

---

<sup>5</sup> Pagamento de certo valor ao agente da Polícia para seu benefício próprio

As moçambicanas aceitam convites que lhes interessam e tornam-se amáveis, simpáticas e muito amistosas, caso contrário preferem mentir dizendo que vão viajar ou vão a uma cerimónia fúnebre. Muitas das vezes a amizade com estas pessoas mantém-se até elas atingirem o seu objectivo que é de passar férias em Portugal, com direito a casa e guia turístico sem custos.

Sente que os moçambicanos são simpáticos, dóceis, mas não honram com os compromissos e conta que, uma das vezes que foi de férias a Portugal, uma moçambicana pediu camisas da Saccor Brothers, ela comprou-as com o seu dinheiro e as trouxe, mas a Sr<sup>a</sup> pedinte nunca mais as foi buscar e nem atende as chamadas. Também considera que os moçambicanos são racistas entre eles. Nas Instituições públicas os processos são tratados de forma lenta e o interessado deve ter coragem para perguntar quanto deve pagar para acelerar o processo. Na condução os polícias de trânsito sempre inventam alguma transgressão do código de estrada e solicitam que o assunto seja resolvido de outra forma que não seja a multa. Relata que já teve várias situações em que o agente da polícia mandava-o parar para pedir café, refresco, almoço ou jantar conforme período do dia.

O entrevistado aprecia muito o perfil muito festivo dos moçambicanos, a sua dança e comida. Para portugueses que queiram vir a Mocambique, devem vir preparados para aceitar os moçambicanos como eles são e aceitar como as Instituições funcionam, adaptar-se aos usos e costumes do País e não tentar fazer nenhuma imposição.

**Entrevistado 5** - Tem 26 anos e vive em Mocambique há 3 anos. As suas primeiras impressões, logo à sua chegada foram as diferenças na construção e na condução, bem como climatéricas. A nível social considera que em geral é fácil conviver com os moçambicanos, que são um povo aberto, sociável, muito extrovertido e não arrogante.

Profissionalmente deve-se dar mais formações laborais aos recém-formados e admitidos para melhor se adaptarem ao mercado de emprego, pois muitas das vezes depois da assinatura dos contratos de trabalho, não executam as suas tarefas com a mesma intensidade e qualidade que o período de estágio. Passa a reinar o dito “espírito deixa andar”.

São várias as vezes em que os trabalhadores faltam ao serviço sem dar nenhuma satisfação. É muito normal as pessoas juntarem-se para beber, independentemente do dia de semana e consequentemente aparecem no serviço com teor elevado de álcool.

O tratamento de qualquer processo é burocrático e há falta de seriedade e comprometimento na resolução de problemas. Como exemplo contou que, dois trabalhadores afectos ao armazém da sua empresa desviaram material de construção e foram parar à esquadra, onde confessaram o acto, porém no momento em que foi necessário ter o auto da polícia, o original já havia

desaparecido e a polícia mais tarde apresentou um novo auto com o historial todo alterado e inocentando os larápios.

Para vir à Moçambique é necessário procurar fontes de informação sobre a história de Moçambique e a respectiva actualidade.

**Entrevistado 6** - Veio de Angola (Luanda) e vive em Mocambique há quase 3 anos (2 anos e 9 meses. Logo que chegou, ficou chocado com o problema de transportes públicos, vulgo “my love<sup>6</sup>” que são um atentado à vida do povo. Relativamente às pessoas, considera-as cultas, simpáticas, hospitaleiras, comedidas, muito bem educadas, submissas e com uma particularidade de nem sempre dizerem o que pensam. Têm uma forma própria de respeito pelas pessoas mais velhas e grávidas.

Não têm o hábito de criar poupança, não se preocupam em garantir o bem-estar seu e da família, mas são muito divertidos e para uma simples festa de aniversário ou casamento podem gastar todo o salário ou até endividar-se. Usam expressões que não são da língua portuguesa e por vezes criam barreiras na comunicação. Exemplos: Alguém que ia completar 40 anos, disse que “daqui a um mês vou quarentar”; “a minha irmã que me segue”; “hei-de vir e estou a vir”.

Os Moçambicanos não se preparam para as reuniões, por isso, durante as sessões, há pessoas que falam muito mas não dizem nada e existem outras que se limitam a resumir o que as outras disseram e nunca dizem o que pensam. Não são respeitadoras dos horários, cumpre-os nas circunstâncias de encontros com superiores hierárquicos muito altos, porque temem represálias ou implicações negativas nas suas vidas profissionais.

A questão da burocracia no tratamento de documentos é também abordada pelo entrevistado e afirma a necessidade de dar “refresco” ou bezuntar as mãos, que ao todo significa dar gorjeta.

**Entrevistada 7** - Tem 38 anos e encontra-se em Moçambique há 5 anos. Considera que os Moçambicanos gostam muito de conviver e ela também saía as sextas-feiras com os colegas, mas como era a única mulher, passado um mês teve problemas com as esposas dos colegas porque estas não participam nos convívios. Em termos culturais, considera que em Moçambique não é muito aceitável que uma mulher seja líder, os homens sentem-se inferiorizados e humilhados. Por outro lado, as mulheres não são economicamente independentes, muitas dependem do dinheiro dos maridos. Fala da existência de burocracia e muito respeito nas pessoas de cor branca e conta dois episódios que a deixaram constrangida:

---

<sup>6</sup> Nome atribuído aos camiões que principalmente nas horas de ponta circulam super lotados de pessoas que viajam sempre coladas e juntinhas umas às outras

Certo dia foi ao Posto de Saúde para vacinar o seu filho e quando chegou ficou na fila como a 5ª pessoa, passados dois minutos, alguém saiu do gabinete médico e disse para que a Srª “branca” entrasse, ela continuou na fila dizendo que não era necessário, mas face a insistência, ela toda envergonhada acabou indo vacinar a criança. Relativamente ao 2º aspecto, durante o processo de tratamento de passaporte, foi a Migração e teve que suportar três filas, uma para receber a senha, outra para efectuar o pagamento e a última para entregar a documentação exigida composta por originais e fotocópias autenticadas para no fim serem digitalizadas. Os moçambicanos faltam muito ao serviço principalmente quando chove e nas segundas e sextas-feiras, alegando estarem com malária, contudo, apresentam disponibilidade total, desde que haja recompensas, pagamento de bónus e folgas. Eles são muito religiosos e os estrangeiros devem respeitar esta fé.

Para um português que queira viver em Mocambique deve respeitar a cultura moçambicana, não dizer asneiras sob risco de ofender os nativos e, respeitar o horário do almoço.

**Entrevistada 8** - Tem 45 anos e veio parar a Moçambique depois de viver na República da África do Sul. O acolhimento foi bom por um lado e péssimo por outro, porque passou por um sequestro e foi-lhe extorquido muito dinheiro, que foi colectado pela família para o resgate, mas, mesmo assim, gosta de Moçambique, pois existem muitas oportunidades de negócio. Lembra-se de um episódio em que a polícia exigiu o recibo das compras de supermercado sob pretexto de apreender toda a mercadoria. No seu entender todas estas accões são para intimidar e extorquir dinheiro ou dar o vulgo e famoso “refresco”. Ela conta que despediu algumas das suas funcionárias por roubo e estas tinham amigos/conhecidos polícias que por vezes ligavam ou apareciam na Empresa alegando que receberam denúncias anónimas de que ela estava ilegalmente em Moçambique, mas que eles estavam prontos para apoiá-la. Este apoio implicava extorsão de valores. Mesmo com estas peripécias, considera que o povo moçambicano é bondoso, maravilhoso, dócil e sabe o que é ser humano, esta última característica é mais notável na sua igreja (velha apostólica).

Para portugueses que queiram vir a Mocambique: evitar ostentação; ser pessoas simples e procurar viver num local calmo e seguro; não comprar carros de luxo; não andar à noite; saber escolher as amizades e ter cuidado com as meninas que andam a caçar estrangeiros.

**Entrevistada 9** – Tem 34 anos e diz que logo na sua chegada ficou chocada devido ao lixo espalhado pela cidade. Algumas das principais dificuldades identificadas no processo de adaptação foram as más experiências de relacionamento tanto a nível profissional como

peçoal, pois sempre pensou que conseguiria mudar algumas coisas nos moçambicanos ou incutir outras da sua cultura, mas infelizmente não conseguiu. Considera que o povo moçambicano é alegre, bem-disposto e conversador, mas também é racista e interesseiro, de tal forma que nos vários convívios que passava com moçambicanos, estes sempre a trataram como “branca” e esta diferença de mentalidades a incomodava. O mesmo acontecia nas filas de espera em que fosse a única “branca”, a forma como falavam com ela era bem mais simpática comparativamente com as outras pessoas. Teve uma amiga moçambicana com quem passeava e nos vários locais por onde passavam, tratavam-na melhor que à amiga, excepto nas situações em que a amiga estivesse mais bem vestida e que mostrasse que o nível social dela é superior. Em Moçambique é muito comum o pagamento de qualquer ajuda, como também a invenção pela Polícia de transgressões de código da estrada, com intuito de extorquir dinheiro. O governo deste País não aposta da Educação e ausência desta escolaridade faz com que as pessoas não exprimam os seus pensamentos/sentimentos. Também julga que o moçambicano gosta de trabalhar sob pressão, porque deixa tudo para a última hora e não está comprometido com o factor tempo, isto é, uma actividade que é para realizar em uma semana, o moçambicano vai sempre deixar para o último dia.

Para um Português sentir-se bem em Moçambique, deve ter cautela por causa dos assaltos, manter as portas do carro sempre trancadas e estar sempre atento ao seu redor; ter muita calma e paciência no tratamento de todo o tipo de processo porque é muito lento.

**Entrevistada 10** - Tem 32 anos e vive em Moçambique há um ano. Logo que chegou ficou chocada por causa do lixo nas ruas e mais tarde da miséria em algumas famílias. Considera o povo moçambicano feliz, tranquilo, comodista, cavalheiro, racista, interesseiro (a amizade tem sempre um objetivo), contenta-se e conforma-se com pouco e não se preocupa com o estudo dos filhos para terem melhores condições de vida, tem um sentido de responsabilidade de trabalho pouco afinado, tem espírito de “deixa andar” e com problemas sérios de pontualidade e assiduidade. O tratamento de qualquer processo nas Instituições é cada vez mais lento e burocrático. A tendência é dificultar, criar situações de processos mal resolvidos e fazer tudo lentamente.

Para portugueses que queiram vir à Mocambique, o clima ajuda a que as pessoas sejam mais felizes, comparativamente com a Europa; deve-se aproveitar no máximo do que o País dispõe.

**Entrevistado 11** – Tem 38 anos e é gerente de vendas. O seu primeiro impacto foi brutal, assim que saiu do aeroporto viu barracas, casa gradeadas, estradas com tráfego intenso ou

congestionadas, crianças e adultos a atravessarem as ruas imprudentemente. No seu primeiro emprego deparou-se com um problema racial, pois alguns dos seus colegas sentiam-se injustiçados e disseram-lhe que “os brancos vêm a Moçambique para lhes roubar o lugar no emprego. Ele caracteriza o povo moçambicano como bom amigo, trabalhador, hospitaleiro, cortês, afável e acolhedor. Considera que nas Instituições públicas existe muita burocracia e corrupção. Qualquer processo para ser agilizado deve-se desembolsar o dito “refresco” e qualquer favor é cobrado. Conta que para uma consulta de rotina da sua esposa que se encontrava grávida, foi-lhe exigido o pagamento 1.500,00 MZN que foi pontualmente pago, achando ser este o real valor, porém enquanto aguardavam pelo atendimento médico, outras senhoras ali presentes comentaram que pagaram 50,00 MZN. A esposa foi reclamar, mas ninguém se pronunciou e nem devolveram o valor. Conta que não consegue contestar junto de um agente da polícia quando lhe manda parar, porque este silencia-o, usando o seu autoritarismo para extorqui-lo. Sente que o moçambicano não está comprometido com o cumprimento do horário de qualquer actividade principalmente o laboral e tem dificuldades de honrar os compromissos.

A título de exemplo disse que quando pretendia comprar uma viatura, fez vários contactos e uma das pessoas marcou um encontro para uma determinada hora e só depois de passado uma hora do tempo acordado é que ligou dizendo que já não podia aparecer. Outro aspecto está relacionado com o processo de entrevistas para o emprego, onde os candidatos são pontuais na 1ª e 2ª entrevistas e na 3ª em que estão prestes a serem contratados, simplesmente não aparecem ou aparecem no dia seguinte com a desculpa de que tiveram falecimento. Conta também que duas pessoas pediram-no emprestado dinheiro 500,00 e 1000,00 MZN respectivamente, por uma semana. Findo o prazo, não o pagaram, não deram nenhuma satisfação e voltaram passado um mês para solicitar outro valor emprestado. Apreendeu uma expressão tipicamente moçambicana “estou a vir”, que é a resposta dada quando se está atrasado a um compromisso. Por fim aconselha ao Português que queira vir a Moçambique, para vir sempre acompanhado, ter espírito aberto para a mudança e ter alguém em Moçambique que lhe dê suporte.

**Entrevistado 12** - Está há dois anos e meio em Moçambique e tem 54 anos. Porque ele veio de um outro País Africano (Angola), não teve nenhum choque nem problemas de adaptação. O povo moçambicano é bastante simpático, humilde, hospitaleiro, amável, bom coração, gosta de agradar, acolhedor e com uma cordialidade incrível. Nota também que culturalmente os moçambicanos têm dificuldades em expor logo à partida uma ideia muito clara do que pensam, não comungam da partilha de ideias, são reservados e isto gera dificuldades no encurtamento

do caminho para arranjar soluções e corta-lhes oportunidades de crescerem profissionalmente. As vezes dizem SIM, mas não concordam com a ideia e esta forma de agir é prejudicial para o País. Acredita que é uma forma de defesa e de estar, isto é, acabam sendo submissos para não correrem o risco de ser prejudicados. Profissionalmente já foi várias vezes mal interpretado, porque apresentava ideias no seio da sua Direcção, mas notava que certos colegas eram renitentes à mudança, mostravam claramente que essas ideias não seriam exequíveis, mas felizmente maior parte delas foram colocadas em prática e tudo funciona lindamente.

Nos serviços públicos há uma ineficiência injustificada, as pessoas geram situações propícias para serem beneficiadas com valores que lhes são dados para resolverem problemas que não existem. Muitas vezes as coisas estão feitas, mas criam-se situações de burocracias/demoras e de prazos muito longos para serem aliciados com alguma coisa/dinheiro. O moçambicano vive em cima do relógio ou sem relógio, não consegue cumprir com nenhum horário.

Para portugueses que queiram vir a Moçambique, a cidade de Maputo é fantástica, verde, com uma linda praia e boa comida. É um país multicultural e de diversas religiões, mas não tem uma diversidade de opiniões porque as pessoas são fechadas. Deve ter um filtro muito apurado e escolher pessoas de confiança, procurar grupos e não pessoas.

**Entrevistado 13** - É bancário há 31 anos, está em Moçambique há um ano e meio e tem 54 anos de idade. Ele conta que antes de vir a Moçambique já sabia que as pessoas têm uma noção e percepção de prazos e de urgências um pouco diferente da realidade portuguesa, isto é, os prazos são definidos, mas é normal não serem cumpridos. Foi advertido para se distanciar da Polícia, porque em Portugal pode-se criticar e as pessoas consentem, mas em Moçambique é diferente, só se pode escutar. Ele gosta imenso do clima, da cultura, nomeadamente o teatro, feiras de escultura, pinturas, baticques, música e arte africana em geral, de tal forma que quando vai trabalhar escuta notícias e música moçambicanas. Profissionalmente estabeleceu boas relações com os colegas mas notou que estes se dirigem a ele com algum receio e obediência, mostrando a sua submissão e medo na primeira interacção. Sente que por ser 'branco' e estrangeiro goza de algum privilégio, que é o caso de cedência de passagem principalmente nas passadeiras, mas o mesmo não se verifica na condução, onde o agente da polícia manda-o parar mais vezes, com intuito de extorquir valores. Como exemplo disse que um certo dia um agente da polícia mandou-o parar e sem ter cometido nenhuma transgressão tirou-lhe a carta de condução e para a devolver teve que pagar um certo valor. Numa outra ocasião, um agente da polícia mandou-o parar e disse que ele estava a falar ao telefone e o cúmulo é que o telefone estava desligado por falta de carga.

Considera que o povo moçambicano desfruta o seu tempo livre em diversão, gosta muito de festas, tem dificuldades de assimilação, nunca entende as coisas logo na primeira explicação, é reservado (principalmente os mais velhos), o tratamento Homem/Mulher é diferente e esta última é muito mais prejudicada em termos de oportunidades. Conta também que uma vez sentiu-se constrangido por sentar-se à mesa e ter refeição com a empregada, porque notou que os moçambicanos à volta estranharam aquela situação.

Para os portugueses que queiram vir a Moçambique, devem ter muito cuidado com a condução, pois é contrária à de Portugal e ter uma interação faseada/gradual com as pessoas.

**Entrevistada 14** - Tem 46 anos e está em Moçambique há 5 anos. As suas primeiras impressões não foram más, fruto de várias viagens efectuadas para outros Países.

Considera que o povo moçambicano é carinhoso (principalmente as pessoas mais idosas) e é muito festivo, vive o dia-a-dia e o futuro logo se vê. Quando chega a sexta-feira prefere ir “txilar” nem que tenha que gastar todo o ordenado. Qualquer ajuda prestada pelo moçambicano deve ser recompensada e a título de exemplo ela conta que na fila da fronteira para carimbar os passaportes, sempre aparecem pessoas para ajudar a agilizar o processo e em troca querem dinheiro e usam muito a expressão “refresco” para pagamento de possíveis favores. Sente que o povo moçambicano acaba sendo fechado e com medo de liberdade de expressão porque tem medo de represália. É um povo criativo, “desenrascador” que consegue o melhor usando as suas capacidades que muita das vezes não sabe que as tem. Os encontros e quaisquer compromissos não se realizam na hora marcada devido aos atrasos e ausências. A título de exemplo, conta que entre colegas combinam para se encontrar no piso 0, as 12:30 h para irem almoçar, mas até as 13:50 h ainda não estão completos e quando se liga para o atrasado, responde que já se encontra no elevador, mas na realidade ainda está sentado em frente do seu computador. Já vivenciou um episódio de racismo e arrogância, em que um agente da polícia mandou-a parar e disse que estava com excesso de velocidade, ela contestou e o agente todo arrogante disse que o País que ela escolheu para viver é de negros, por isso devia acatar com as suas ordens, caso contrário que voltasse para a sua terra.

Face a sua experiência, recomenda que um Português que queria vir a Moçambique, deve sobretudo ter muito respeito para com as pessoas, tratá-las como gostaria de ser tratado, não se expor em situações de saídas nocturnas e evitar o espírito de superioridade.

**Entrevistada 15** - Tem 36 anos, é consultora e vive em Moçambique há 3 anos. Ela conta que logo que chegou ao aeroporto sentiu um cheiro forte e característico, diferente daquele a que

estava habituada. Considera que o moçambicano tem problemas no conceito de tempo e compromisso nas suas tarefas diárias, tem mesmo o espírito de “deixa andar” e não assume a responsabilidade. Utiliza muito a expressão “hei-de vir, hei-de fazer” e vezes sem conta cria situações de tempo de espera elevado. Os moçambicanos são muito simpáticos, alegres, bem-dispostos, disponíveis, bastante acolhedores, racistas entre si e oportunistas. Sobre estas duas últimas características conta que no seu prédio já presenciou situações em que os guardas quando vêem um “branco” deixam-no subir sem o questionarem nada, mas se for um “negro” sempre o questionam. Nas feiras de esculturas, se forem duas pessoas de raças diferentes, os preços das mesmas peças variam em função da cor da pessoa. Também focou o factor da burocracia no processo de tratamento de documentação e corrupção principalmente dos agentes da polícia.

Recomenda a qualquer português que queira vir a Moçambique para estar disponível para ouvir e perceber como as coisas funcionam neste País, adaptar-se a certas coisas incluindo o lixo, passear de dia e evitar saídas nocturnas principalmente a pé, aproveitar o clima e as boas praias.

**Entrevistada 16** - Tem 53 anos, dos quais 22 trabalhou como ajudante técnica de farmácia, sendo agora temporariamente doméstica porque veio a Moçambique acompanhar o marido que se encontra em missão de serviço. Quando chegou a Moçambique encontrou uma realidade diferente da que ouvia falar, deparou com lixo que expelia um cheiro nauseabundo e a cidade cheia de buracos. Moçambique cativou-a logo porque tem bom clima e os moçambicanos são amigáveis e sempre lhe atenderam muito bem, de tal forma que em pouco tempo conseguiu criar uma empatia com os empregados de um café próximo da sua casa. Considera que os moçambicanos são muito simpáticos, muito afáveis, carinhosos, bem-educados e falam sempre muito baixo. As pessoas mais novinhas têm um respeito fora do comum e tratam-na como mãe, mas por vezes apresentam sinais de racismo. A capacidade de aprendizagem é muito lenta, nunca conseguem captar algo logo na primeira explicação. Narra que tem uma empregada doméstica que mesmo depois de vários ensinamentos de como fazer a cama, até à data não consegue fazer com perfeição. Para o moçambicano, a religião é prioritária de tal forma que a sua empregada dizia que na 4ª feira não podia engomar a roupa porque esta tarefa leva muito tempo e corria o risco de atrasar a igreja. O povo moçambicano tem problemas de falta de pontualidade e assiduidade e não honrar os seus compromissos. A título de exemplo a sua empregada quando fica doente nunca dá nenhuma satisfação, só informa quando está melhor e retoma ao emprego.

As questões da burocracia nas Instituições públicas e a corrupção da polícia são também abordadas por ela. Conta que o primeiro passeio feito de carro com o seu marido, foram interpelados pela polícia, que imediatamente começou a ameaçá-los e para se desembaraçarem da situação tiveram que pagar. Outro dia, um agente da Polícia de trânsito novamente mandou-os parar exigiu carta de condução ao marido, que ao tirá-lo também saíram algumas notas e o agente meteu a mão pela janela e levou o dinheiro. Depois disso começou a intimidá-los dizendo que iam ficar presos porque tentaram subornar a autoridade. Para melhor chantageá-los mandou abrir o carro e entrou, simulou que estava a ligar para o comando da polícia e disse que iriam dormir na esquadra, disse para irem a ATM levantar dinheiro, mas o marido disse que acabavam de chegar a Moçambique e que nem cartão tinham, depois de tanta insistência e intimidação o marido acabou dando todo o dinheiro que tinha na carteira.

Para portugueses que queiram vir a Moçambique, devem ter muito cuidado com a Polícia deste País, ter uma noção dos usos e costumes do País e aproveitar tudo que o que ele tem para oferecer.

**O Entrevistado 17** - Tem 69 anos, é actualmente Empresário na Área de Gestão de empresas. Ele relata que nunca tinha viajado para nenhum País Africano, tendo sido Moçambique o primeiro. O seu voo chegou à noite e logo à saída do Aeroporto, deparou com escuridão e lixo a arder. No dia seguinte, no seu passeio matinal caiu num buraco na rua porque não existia a tampa de esgoto. No final de uma semana sentia-se em casa, pois os moçambicanos são pessoas acolhedoras, com muita ânsia de aprender, respeitadoras e isso nota-se pela forma de cumprimentar e agradecer que deixa qualquer pessoa apaixonada, é bem-educado e nunca diz asneiras, mesmo em situações de mágoa. Relacionado à sua idade, ele sempre sentiu que as pessoas querem-lhe dar prioridade nas filas, por considerem-no idoso, mas ele sempre abdicou. Por outro lado, relata que por vezes os moçambicanos quando olham para um Português só vêm dinheiro e eles vivem para a sobrevivência e subsistência, porque os salários são baixos e não conseguem fazer nenhum planeamento das suas vidas, ficando desta forma com uma visão muito curta. As pessoas criam situações de burocracia e corrupção, tornando o tratamento de processos muito lento para as pessoas sentirem-se pressionadas e pagar algum valor para acelerá-los. Considera que o povo moçambicano não é mártir, pois procura sempre uma solução alegre, é pobre mas alegre (“pobrete mas alegre”), e mesmo sem dinheiro consegue divertir. Tem o hábito de ver as horas pelo sol, isto é, não cumprir com os horários quotidianos. Disse que o moçambicano o vence pela exaustão, pois o mesmo assunto deve ser ensinado várias vezes até ser definitivamente encaixado na sua cabeça. Como exemplo conta o seu empregado

de limpeza levou muito tempo para assimilar que a sua caneta deve ser guardada num local específico na sua secretária. Por outro lado, o povo moçambicano vive de esquemas e de pequena corrupção.

Por fim acha que o País tem tudo para dar certo, desde que haja dinheiro, formação, palavras de ordem, passagem de testemunho da pirâmide para a base.

**O Entrevistado 18** - É Director de uma empresa de venda de soluções informáticas para o comércio, nomeadamente lojas, farmácias, hotéis e restaurantes e veio a Moçambique para expandir o seu negócio. A sua primeira impressão foi de ver todas as casas gradeadas, o lixo espalhado, o urinar das pessoas nas ruas, a forma desorganizada como as pessoas atravessam as ruas e a ausência de legislação para mitigar este tipo de situações. Ele sente que foi bem acolhido, acha o povo moçambicano afável, com uma grande simplicidade, com muita cultura, mas com ausência de conhecimento educacional (escolar). Considera que muito do que se passa em Moçambique tem a ver com os vestígios do passado colonial e faz-lhe lembrar Portugal há vários anos atrás, antes da revolução. O povo moçambicano basta estar diante de um líder para o tratar com graus académicos que infelizmente nem sempre têm, isto é, tratam-nos como Doutor e ou Engenheiro. Considera que Moçambique existe racismo tanto entre brancos como entre negros. Disse que existem dois tipos de corrupção, o de baixo nível, aliado aos salários baixos dos guardas, polícias etc, e de alto nível aplicada nas Instituições e relata que teve que passar por uma situação de suborno para resolver os seus problemas, onde os intervenientes lhe pediram 20 mil meticais e ele pagou 9 mil e o assunto ficou resolvido. Percebeu nesta negociata que o valor era para ser dividido por várias pessoas, sendo 1/3 para o Responsável da Repartição. Considera também que o povo moçambicano não é trabalhador, é preguiçoso por natureza, necessita de ser sempre orientado, não consegue se defender e não tem cultura de se organizar. Relata que a sua empregada de limpeza queixa-se porque o entrevistado está sempre a reclamar das limpezas mal feitas, mas mesmo depois de ensinada, o cenário das poeiras repete-se. Se o Português quer vencer numa luta que lhe possa dar gozo, Moçambique é o País ideal.

**Entrevistado 19** - Tem 60 anos e vive em Moçambique há sensivelmente 5 anos e à sua chegada a Moçambique não sentiu muito as diferenças culturais. O País tem várias dificuldades financeiras, o que se reflete na fraca manutenção dos edifícios e infra-estruturas e na recolha de lixo. Disse que na sua opinião, uma das razões da importação de mão-de-obra estrangeira é a falta de educação base e educação profissional, que advém do tempo colonial, onde era muito

difícil um moçambicano ter acesso à Escola. Considera que o povo moçambicano é muito festivo (adora conviver, fazer churrasco, sem nenhum motivo), é acolhedor, com vontade de ajudar, mas tem o hábito de incumprimento dos horários e compromissos. Por outro lado são racistas entre si e dão sempre prioridade ao estrangeiro de cor “branca”. A título de exemplo conta que quando está na fila, até parece um deficiente porque quase sempre o tiram da fila para atendimento imediato. Qualquer agente da polícia trata-o como ‘patrão’. Consegue passar por níveis de segurança de várias empresas sem ser questionado. Conta também que existe divisão de classes sociais e a título de exemplo diz que no local onde toma café todos os dias, de forma espontânea as pessoas que aparentemente são Directores ou Empresários sentam-se juntos numa mesa e os outros também sentam-se juntos noutra mesa. A situação da arrogância e corrupção faz com que haja abuso excessivo de poder por parte da polícia, bastando para o efeito estar uniformizado. Existem também problemas de comunicação entre o português e o moçambicano, isto é, a percepção entre os dois é difícil.

Para o Português que queira vir a Moçambique deve sobretudo estudar a história do País e saber muito bem o que vem fazer e se vai encontrar o quadro certo para tal actividade.

**Entrevistado 20** - Tem 33 anos e vive em Moçambique há 4 anos. Quando chegou ficou chocado com o lixo e estradas esburacadas e o seu colega (motorista) que estava a comer algo no carro, atirou um plástico pela janela e justificou-se alegando tratar-se de um lixinho e que paga impostos para alguém limpar a rua. Notou uma diferença na forma como as pessoas cumprimentam, pois uma senhora com idade para ser sua avó, respeitosamente tratou-o de papá. Considera o povo moçambicano muito alegre, afável, divertido, interesseiro e sempre disposto para beber um copo, na esperança de que ele como ‘branco’ irá pagar a conta porque tem um nível financeiro mais alto. Disse que a nível profissional como social há problemas de assiduidade e pontualidade, por isso no seu local de trabalho colocou-se uma máquina de picar o ponto. Disse também que os moçambicanos não são constantemente bons trabalhadores, as vezes ficam preguiçosas e despacham o trabalho. Constatou que a linguagem e as palavras utilizadas não têm o mesmo significado para os portugueses e várias vezes as pessoas com quem ele se comunicava não entendiam nada do que ele falava, mas limitavam-se a dizer sim. Conta que na empresa podia ficar 10 minutos a falar com colegas e eles acenavam em como percebiam, mas saíam do encontro e iam perguntar a outra colega portuguesa o que efectivamente se falou. Uma outra experiência caricata aconteceu com o gerente de um Banco que durante dois dias esteve a falar ao telefone com o entrevistado, mas não entendia nada.

Também abordou aspectos relacionados com a burocracia e corrupção e conta que a troca da sua carta de condução portuguesa pela moçambicana levou 2 meses e deram-no com nome incorrecto, cuja rectificação lhe custou 8.000,00 MZN. Diz que constantemente a polícia mandava-o parar, para pedir o vulgo “refresco”, mesmo nas circunstâncias em que não fez nenhuma transgressão e com toda documentação em ordem.

Para o estrangeiro que queira vir a Moçambique deve respeitar o nativo, desde o seu empregado até a pessoa mais sénior, não ser racista, nunca subestimar as pessoas e não ser arrogante.

**Entrevistada 21** - Tem 34 anos e vive em Moçambique há 4,5 anos. Logo a sua chegada ficou chocada com o lixo nas ruas e notou o mau hábito dos moçambicanos de atirar tudo no chão. Estes, também não respeitam os horários, por isso quando marca um encontro para as 10 horas já sabe que vai iniciar as 12:30 horas e parece que o fazer esperar dá um certo status e importância a pessoa. Os moçambicanos têm o hábito do convívio, não se importam de fazer uma festa não planeada, independentemente do dia da semana. Já esteve numa festa numa 4ª feira até as 3h da manhã. São também carinhosos e bastante hospitaleiros ao ponto de acolherem os seus sobrinhos em caso de falecimento dos seus pais. O valor que dão à família é extremamente forte. Conhece alguns destes casos e as crianças são tratadas como filhos das actuais famílias. Conta também que onde vive, os seus vizinhos foram bater-lhe à porta para se apresentarem e isto é uma forma de integração das pessoas em grupos unidos, para mutuamente se protegerem. Considera que os moçambicanos são machistas, racistas, intrometidos, invejosos e dificilmente ajudam o seu próximo. Os sinais de machismo são mais notórios na sua empresa, pois quando começou a trabalhar como líder de uma equipa de homens, estes disseram que não gostam de ser mandados por uma mulher e o mesmo aconteceu nas primeiras reuniões com fornecedores porque ficaram chocados por ver uma mulher como líder numa empresa de instalação de ATMs. Existe também a elevação do status social pois alguém quando sobe de cargo, torna-se rude para com os seu subalternos e considera a melhor companhia os outros líderes e os “brancos”.

Para sobrevivência, existem pais e famílias que vendem suas crianças, realizam casamentos prematuros das suas filhas e matam albinos por dinheiro. A questão da burocracia da corrupção é aqui abordada e conta que no tratamento de NUIT para poder fazer descontos ao Estado teve que agilizar os canais, com pagamento de algum valor. Por ser branca, quando a polícia lhe manda parar, só é aceitável o pagamento de valores acima de 200 MZN e não negociáveis.

O Português que queira vir a Mocambique deve ter mente aberta, ser educado e ter bom senso.

**Entrevistada 22** - Tem 50 anos, é empresária e vive há 5 anos em Moçambique. Chegou à noite e sentiu logo aquele clima quentinho e inconfundível, mas logo de seguida viu tanto lixo e muito tráfego que ficou confusa. É normal ver as pessoas a urinar na rua à frente de toda gente, mas para entrar numa repartição pública consegue tapar os ombros. Considera que o povo moçambicano é oportunista, hospitaleiro e apesar das dificuldades da vida é super e incrivelmente alegre, mas só pensa no dia de hoje, o amanhã logo se vê. Sobre o oportunismo, conta que certo dia viu botas na rua a venda e perguntou o preço e disseram-na 6.000 MZN, mandou uma das suas funcionárias comprar e pagou 1.000 MZN. Conta que foi algumas vezes mal interpretada por questões de linguagem. Exemplo: Nos restaurantes ela dizia: ‘quero um café se faz favor’ e o empregado de mesa pensava que fosse uma ordem e teve que aprender a dizer ‘peço um café’. Também considera que em Moçambique há muita burocracia e corrupção e diz que nas filas de supermercado e nas repartições públicas sempre deixam-na passar à frente para receberem algo em troca.

Para quem quer vir a Moçambique o entrevistado diz que não aconselharia absolutamente nada, quem vem a Moçambique, ou gosta ou não gosta.

**Entrevistado 23** - É o mais novo dos entrevistados, tem 25 anos, vive em Moçambique há 4 anos, é estudante e começou a trabalhar há 2 anos. Logo à saída do Aeroporto de Maputo, viu um bairro periférico não elegante para estar próximo do aeroporto, quando se aproximou da cidade apanhou um choque por ver prédios antigos sem nenhuma manutenção. Diz que a comida é excelente e há muita diversidade e adora a temperatura e o clima de Moçambique. Considera que os moçambicanos são interesseiros, calmos, afáveis, invejosos, oportunistas e nunca dizem o que sentem à sua frente. Ele diz que em Moçambique quando combina com alguém para 12h a pessoa chega às 16h ou 17h. Quando vai à feira e pergunta pelo preço das peças, o 1º lançamento é sempre um preço muito elevado e é necessário negociar-se.

O entrevistado deixa como conselho para os Portugueses que queiram vir a Moçambique, que devem concentrar-se nas suas vidas e não se preocuparem com o que outros falam.

**Entrevistada 24** - É Professora, vive em Moçambique há 5 anos e tem 40 anos. Chegou a Maputo à noite e junto do aeroporto nos bairros circunvizinhos existiam muitas fogueiras e isso impressionou-a bastante e lembra-se que a cidade foi clareando à medida que chegava ao centro da cidade. Ficou chocada com a cidade em termos de falta de higiene e muito lixo pelas ruas. Ficou também impressionada com a enorme mendicidade juvenil e por vezes de agregados familiares inteiros. Outro problema que a preocupou como mãe foi a falta de civilidade, o facto

de as pessoas não respeitarem as passadeiras. Considera que a sociedade moçambicana tem cuidado extremo na manutenção das suas tradições (músicas, dança), mas é muito elitista.

A adaptação ao modo de vida foi positiva porque houve um aumento na qualidade de vida, esta que ela mede pelo tempo que passa com os seus filhos. Já sentiu sinais de racismo, nomeadamente em termos de polícia, os estrangeiros brancos são perpetuamente perseguidos por paragens, por tentativas de suborno. Contou um episódio, de mau atendimento na conservatória e quando reclamou lhe foi dito, ‘minha senhora, se não está bem, volte para o seu país’. Por outro lado, fazem-na passar à frente em atendimentos comerciais e nas filas. Considera que o povo moçambicano tem alegria extraordinária pela vida independentemente das dificuldades, sabe reinventar para ter o seu pão, não é um povo desmoralizado, é esperançoso e acredita que o dia de amanhã será melhor. É visível que em Moçambique há falta de aposta na educação, escolaridade e formação e acessibilidade a saúde.

Para portugueses que queiram vir a Moçambique, devem ter um grande jogo de cintura, saber que vai mudar os seus hábitos, ter uma capacidade de adaptação grande e ter que desacelerar.

**Entrevistado 25** - Tem 43 anos e vive em Moçambique há 5 anos, com a sua esposa e mais os seus 3 filhos, tendo o último nascido em Moçambique. Por ser um País pobre já esperava os buracos nas estradas e a falta de pintura. Considera o povo moçambicano como um dos poucos, senão o único que agradece quando é dito ‘bom dia’. É simpático, gosta de ajudar o próximo, mas muitas das vezes em troca de algo, é um povo cheio de energia. Contrariamente a isso, o mesmo povo tem um conceito de tempo diferente do europeu e a falta de pontualidade e não respeito pelo próximo, que lhe obrigaram a ter que se adaptar a esta nova realidade. Conta que nos primeiros dois anos ficava nervoso e chateado quando marcava uma reunião e as pessoas não apareciam na hora acordada e sempre diziam ‘estou a vir, estou a chegar’. Actualmente o Entrevistado marca várias reuniões para a mesma hora e vai gerindo o seu tempo em função da chegada. Outra característica que este povo tem, é com o pouco fazer muito e isto ensina aos europeus que o consumismo não tem nenhuma importância na vida. Considera que este povo não sabe dizer “não, não sabe fazer, ou não concorda, ou não consegue”. Acha que os moçambicanos têm uma capacidade de aprendizagem muito lenta e são renitentes a mudança. A título de exemplos relata que responsável de uma creche com crianças de 1 a 5 anos e nos seus planos pedagógicos, as crianças acima de três anos não dormem, mas para os pais isso é inaceitável porque creche é só para brincarem e dormirem. As educadoras da creche demoraram para perceber que um jogo de tigelas pode ser organizado metendo-as umas dentro das outras. Este tipo de pequenos exercícios, actualmente os miúdos aprendem na creche, mas a geração

antiga não teve oportunidades de ter estas bases. Ele diz que os projetos em Moçambique não andam porque embora seja um País com todas as condições para implementação dos mesmos, os processos levam muito tempo, há muita burocracia e as pessoas estão habituadas àquele provérbio de “gerar uma dificuldade para vender uma facilidade”. Conta que teve um amigo que a polícia forçou-o a ir a ATM levantar 30.000 MZN admissíveis/dia e levou todo o dinheiro, mas felizmente com a intervenção do Consulado Português o valor foi devolvido com pedido de desculpas formal. As questões de racismo, oportunismo e segurança são também abordadas pelo entrevistado, citando alguns exemplos: certo dia foi efectuar compras e à saída estava alguém a fazer a verificação das compras e validação no recibo e quando chegou a sua vez validaram o seu recibo sem sequer olhar para as compras, mas ao seu lado estava uma senhora negra que foi mandada parar e abriram todos os seus plásticos incluindo a carteira. Uma última característica mencionada pelo Entrevistado é que o moçambicano é muito festivo e pensa que a diversão tem que necessariamente envolver bebida e várias vezes ultrapassa o limite ao ponto de se esquecer dos seus compromissos.

Por fim recomenda que o Português que queira vir a Moçambique deve ser resiliente, porque o tempo de decisão é diferente do da Europa, e as coisas são muitíssimo lentas a avançarem.

**Entrevistado 26** - Tem 27 anos e vive e trabalha em Moçambique há 3 anos. A sua primeira impressão foi ver as pessoas mais relaxadas comparativamente a vida acelerada de Portugal. Ele considera que o moçambicano é amigável, confiante e simpático, por isso, é normal fazer conversa com alguém que não conhece. Verificou que nas Instituições Públicas não há competitividade entre trabalhadores e eles não se preocupam em fazer algo ou dar o melhor de si, porque nunca serão promovidos por mérito, como é o caso das Instituições privadas. Contou um episódio para justificar que o moçambicano procura em qualquer situação se aproveitar para extorquir: certo dia atropelou um peão e logo de seguida foi rodeado por uma multidão de a exigir dinheiro. Ele reclamou da burocracia no processo de tratamento de qualquer documentação. A semelhança do que foi identificado por vários entrevistados, também acha que o moçambicano não cumpre com os horários, faz as pessoas ficarem a sua espera longas horas afins e por vezes nunca mais se faz presente ao local, comprometendo desta forma outros compromissos. Mesmo com as várias dificuldades enfrentadas pelos moçambicanos, estes sempre conseguem algo para a sobrevivência, não importa a via. Igualmente não tem respeito pela própria terra, polui, urina, deita lixo nas ruas e não aceita e nem quer ver com normalidade o facto de poderem estar no mesmo meio negros e brancos.

Para o português que queira vir a Moçambique, deve ter muita paciência, capacidade de aprendizagem e saber que o status fala mais alto.

**Entrevistado 27** - É o último entrevistado, tem 57 anos, é Bancário e está há 5 anos em Moçambique. As suas primeiras impressões logo à chegada foi o lixo, prédios velhos e muitas pessoas sempre a pedirem na rua. Ele veio para Moçambique com certas condições proporcionadas, nomeadamente casa e viatura, o que faz com que estas facilidades concorrem para que alguns Portugueses tomem atitudes de superioridade e ao mesmo tempo, face a melhor situação económica e facilidade de acesso, serem tratados como Senhores Engenheiros e ou Doutores. Caracterizou os moçambicanos como pessoas muito respeitosas, sorridentes, adora convívios, muito religiosas e conversadoras e que gostam de ajudar o próximo, embora por vezes com intuito lucrativo. Para eles, toda gente é família. Quando se dirigem a alguém pedem licença, têm certas regras especiais que vigoram nas relações do dia-a-dia, na maneira de cumprimentar e falar, na ordem de intervenção, onde primeiro fala o mais velho. Deu exemplo de uma situação em que cumprimentou o seu guarda com a mão esquerda e este interpretou o acto, como falta de respeito/consideração. O outro exemplo por ele partilhado é do comportamento da sua empregada que quando fala com ele, olha sempre para o lado e junta as mãos, como sinal de respeito. Conta que viu dois homens de mãos dadas, sem no entanto serem namorados e isso deixou-o constrangido. Considera também que os moçambicanos são lentos na percepção das coisas e limitam-se a dizer ‘SIM SIM’, mesmo sem ter percebido nada. Esta concordância está relacionada com sua educação de base, que aparentemente não permite contrariar ou discordar. Ele conta que conhece um português, cujo pedido para obtenção de nacionalidade moçambicana ficou a marinar por sete anos, mas bastou oferecer uma caixa de bombons, no mês seguinte obteve os documentos. O entrevistado disse ter medo da polícia moçambicana porque sempre que lhe manda parar é para o extorquir, Ele falou da existência de “prioridade” por raça e contou que certo dia na fila da fronteira para carimbar os Passaportes chegou alguém e disse ‘patrão, passa à frente, você é branco’, tiraram-nos da fila para frente e foram imediatamente atendidos.

Para um português que vem a Moçambique pela primeira vez, deve saber ouvir e ter dinheiro para se safar nomeadamente na condução, no estacionamento, no tratamento de qualquer documento nas Instituições públicas.

Assim, esta foi a informação mais relevante extraída das 27 entrevistas realizadas, que servirá para identificação dos padrões culturais moçambicanos numa perspectiva portuguesa. Importa

no entanto referir que neste estudo foram identificadas algumas limitações significativas, sendo a primeira relacionada com o grupo de amostra que tinha somente Portugueses que trabalham e vivem em Maputo e Matola, no entanto Moçambique possui 11 Províncias. A segunda está relacionada com o tamanho da amostra, devido à disponibilidade de pessoas para entrevistas ser limitada. Durante o processo de entrevistas houve seis desistências de última hora e não foi possível fazer usando outras tecnologias de informática tais como Skype, webex e jabber.

### **6.3. Padrões Culturais Moçambicanos**

Como referenciado no capítulo 4, Moçambique e Portugal têm laços históricos que remontam ao passado colonial, porém apresentam diferenças culturais, influenciadas por factores tais como a própria colonização, localização geográfica, clima, regime político etc.

As características enfatizadas pela maioria dos Portugueses entrevistados foram: a simpatia, o acolhimento, a solidariedade e o prazer que o povo moçambicano tem de conviver.

Após realização das entrevistas narrativas foi efectuada a análise de todos os dados recolhidos por meio da pesquisa empírica e foram seleccionados os padrões culturais preliminares. Estes, posteriormente foram validados por alguns dos entrevistados e duas moçambicanas. É importante realçar que estes Padrões Culturais e respectivas características, não podem ser considerados positivos ou negativos, mas sim relativos e neutros, por isso, são unicamente válidos na relação entre Moçambique e Portugal, porque são totalmente baseados nas experiências obtidas da amostra dos Portugueses em Moçambique.

Os padrões culturais relativos moçambicanos identificados na perspectiva portuguesa foram os seguintes:

1. Importância das relações sociais;
2. Elevado nível de respeito pelos superiores;
3. Burocracia e corrupção;
4. Imprecisão na comunicação;
5. Gestão inadequada do tempo;
6. Irrelevância em relação ao desempenho profissional e ao civismo;
7. Aptidão na procura de soluções alternativas de sobrevivência.

### **6.3.1. Importância das relações sociais**

Durante a vida desenvolvem-se relações sociais que são fundamentais para a evolução da sociedade e dos seres humanos. Neste contexto, o povo moçambicano tende a estabelecer redes sociais amplamente abertas, tanto familiares como profissionais e de amizade. De acordo com 100% dos entrevistados, os moçambicanos dão muita importância às relações sociais, sejam elas em casa, no bairro, na escola ou no trabalho. Cada entrevistado abordou um ponto relacionado com este padrão, que foi enquadrado nos principais problemas/acontecimentos relacionados como o mesmo, sendo a família, acolhimento, solidariedade e amizade, convívio e preconceito racial.

**Família** - Na sociedade moçambicana, a importância da família começa logo na infância e acompanha ao longo da vida e de geração em geração. A Família moçambicana é alargada e protegida, e é composta pelos cônjuges, filhos bem como seus ascendentes e outros parentes e não parentes que vivem na mesma casa. Receber e retribuir ajuda familiar é quase uma regra. Frequentemente as pessoas apoiam e sustentam outras que vivem em outras casas e estas depois de crescidas sentem-se na obrigação de retribuir ou apoiar outras. A *Entrevistada 21*, vivenciou situações em que algumas famílias acolheram seus sobrinhos porque os pais faleceram e estas crianças são tratadas como filhos das actuais famílias. Onde ela vive, os seus vizinhos foram bater-lhe à porta para se apresentarem e isto é uma forma de integração das pessoas em grupos unidos, para mutuamente se protegerem. A demonstração de carinho entre as pessoas não tem limite, sendo normal encontrar dois homens de mãos dadas, sem no entanto serem namorados, esta situação deixou o *entrevistado 27* constrangido. Alguns dos entrevistados também focaram a questão da tolerância e respeito à religião, pois é neste local onde se criam outros tipos de grupo na comunidade, os vulgarmente chamados de núcleos. A empregada da *Entrevistada 16* dizia que nas 4<sup>as</sup> feiras não podia engomar roupa porque corria o risco de atrasar a igreja.

**Acolhimento, solidariedade e amizade** - Com a inter-ajuda familiar, os moçambicanos foram aprendendo os valores de hospitalidade, solidariedade e amizade, que são invocados por 96% dos entrevistados. Outro aspecto é que eles prezam encontros presenciais porque gostam de uma conversa e isto é um impulso para a criação de amizades de forma espontânea. Foram vários os adjectivos citados pelos entrevistados para caracterizar este padrão, nomeadamente: povo aberto, simpático, sociável, extrovertido, não arrogante, gosta de ajudar e agradar, bondoso, maravilhoso, dócil, bom amigo, trabalhador, disponível, hospitaleiro, cortês, afável, humilde, amável, bom coração, com uma cordialidade incrível, alegre, bem-disposto e bastante acolhedor. “Em Moçambique as pessoas embora muito carenciadas, são muito carinhosas e de

fácil acesso para diálogo e relacionamento, disse o *Entrevistado 1*. O motorista do *Entrevistado 27*, sempre que estaciona a viatura por mais de meia hora, consegue fazer amizades. Nos restaurantes sempre encontramos pessoas com sorriso nos lábios, disse a *Entrevistada 16* e para um pequeno exemplo conta que em muito pouco tempo conseguiu criar uma empatia com os empregados de um café próximo da sua casa, onde sistematicamente vai lanchar.

**O convívio** – O moçambicano é muito orientado para relações afectivas e ao mesmo tempo é festivo, por isso nos seus aniversários, casamentos, bem como falecimentos abarrota-se sempre de amigos. A valorização deste conceito, faz com que o moçambicano esteja sempre em festas, mesmo sem dinheiro porque aparece sempre alguém disponível para pagar. Esta questão de muito convívio inerente ao costume dos moçambicanos é referida por mais de metade dos entrevistados. A *Entrevistada 4*, “aprecia muito o perfil muito festivo dos moçambicanos, sua dança e comida”. É muito normal as pessoas juntarem-se para beber independentemente do dia de semana, como evidência a *Entrevistada 21* já esteve numa festa não planeada numa 4ª feira, até as 3h da manhã e a *Entrevistada 7* saía as sextas-feiras com os colegas, mas como era a única mulher, depois de um mês teve problemas com as esposas dos colegas porque estas não participavam nestes convívios. Os moçambicanos “não têm o hábito de criar poupança, mas são muito divertidos e para uma simples festa de aniversário ou casamento podem gastar todo o salário ou até endividar-se”, disse o *Entrevistado 6*. Esta ideia foi também fundamentada pelos *Entrevistados 17 e 27*, afirmando que “o povo moçambicano procura sempre uma solução alegre, é pobre mas alegre (“pobrete mas alegrete”), isto é, mesmo sem dinheiro há diversão”.

**Preconceito racial** – Cerca de 63% dos entrevistados abordaram este conceito, que acontece dentro de um contexto histórico, onde o moçambicano foi colonizado pelo português e este último nunca foi subjugado nem tratado como escravo e tem aparecido por vezes em Moçambique com ar de superioridade. Outro aspecto está relacionado com a discriminação entre os próprios moçambicanos. Sobre esta última questão, a *Entrevistada 3*, diz que “os moçambicanos são discriminatórios entre si e identificam as pessoas como aquele monhé, o moço mais clarinho, o mulato do bar etc...”. Outras situações ilustrativas deste preconceito foram vivenciadas pela *Entrevistada 9*, que “nos convívios sempre a trataram como ‘a branca’ e nas filas em que fosse a única ‘branca’ tratavam-na de forma mais simpática...”. Estas situações de racismo também se vivem em algumas organizações e nesse âmbito o *Entrevistado 11* relata que no primeiro dia do seu emprego os colegas murmuravam pelos cantos em como “os brancos vêm a Moçambique para lhes roubar o lugar no emprego”. O episódio contado pela *Entrevistada 15*, realça este preconceito pois no prédio onde vive, os guardas deixam subir todos os ‘brancos’, no entanto os “pretos” são sempre interpelados. O *Entrevistado 25* conta

que: “a saída de um supermercado estava alguém a fazer a verificação das compras e validação no recibo. Quando chegou a sua vez validaram o seu recibo sem sequer olhar para as compras.

### **6.3.2. Elevado nível de respeito pela hierarquia**

Nas relações, este padrão foi identificado por 56 % dos entrevistados e traduz-se por situações comportamentais, nomeadamente o respeito a prioridade nas famílias e nas Organizações e a importância dos títulos e status sociais.

**Respeito à prioridade** - Nas famílias Africanas o chefe da família é o Pai e é também denominado o mais velho da linhagem. A Sociedade é, pois dividida por categorias sociais de origem familiar e grupos de idade (Carvalho, 2005: 70). Em Moçambique as famílias tradicionais vivem esta realidade, em que o Pai é o chefe e os restantes membros incluindo a sua mulher, seguem e obedecem as suas ordens, razão pela qual existe a desigualdade de género. Os mais novos independentemente do local onde estiverem, devem sempre obedecer e respeitar aos mais velhos. Este aprendizado adquirido no âmbito familiar é usado na escola e mais tarde transportado para os locais de trabalho, contribuindo para facilmente admitirem a autoridade dos seus superiores hierárquicos. O *Entrevistado 13*, que é Director da Auditoria, diz que os seus colegas se dirigem a ele com algum receio e obediência, mostrando a sua submissão e medo ou receio de apresentarem as suas ideias. Alguns dos entrevistados acreditam que a submissão é uma forma de defesa e de estar, para evitar o risco de ser prejudicado. Alguns dos entrevistados falaram da demonstração de respeito, como sendo a forma de cumprimentar e dirigir-se as pessoas. O *Entrevistado 25* reconhece que o “povo moçambicano é um dos poucos, senão o único que agradece quando é dito ‘bom dia’”. É normal as pessoas serem tratadas por tia e ou mãe sem existir entre elas nenhum grau de parentesco”. A *Entrevistada 16* diz: “as pessoas mais novas têm um respeito fora do comum e tratam-na como mãe”. O *Entrevistado 20*, compartilhou a sua experiência, contando que esteve com uma senhora com idade para ser sua avó e respeitosamente tratou-o de papá. “Os moçambicanos quando se dirigem a alguém pedem licença, têm certas regras especiais que vigoram nas relações do dia-a-dia, na maneira de cumprimentar, falar e na ordem de intervenção, onde primeiro fala o mais velho”, disse o *Entrevistado 27* e adicionalmente conta que “A sua empregada quando fala com ele, olha sempre para o lado e junta as mãos, como demonstração de respeito”.

Ainda neste âmbito do respeito, existe um desequilíbrio no tratamento de género, porque o homem e a mulher não têm a mesma oportunidade de educação/ensino e emprego e faz com a mulher se torne cada vez mais submissa ao homem. O Casal de *Entrevistados 2 e 3* comungam da mesma opinião e partilham respectivamente os seus episódios, sendo o primeiro em que a

mulher é fortemente castigada mercê dos usos e costumes, sustentados por afirmações como: ‘Nós temos as nossas tradições culturais que devem ser respeitadas’. O segundo foi vivenciado pela esposa quando foi a uma reunião com o seu sócio, em que os interlocutores da outra parte eram homens e sempre que ela apresentava alguma questão a resposta era sempre dada ao seu sócio. A *Entrevistada 21* lidera uma equipa de homens, numa empresa de instalação de ATMs e os seus colegas no início disseram que não gostam de ser mandados por uma mulher. Também foi salientado o respeito que a sociedade define como prioritário, que é o caso de prioridade aos idosos, gestantes e pessoas de cor “branca”. O *Entrevistado 17* notou que as pessoas querem sempre dar-lhe prioridade nas filas, por considerem-no idoso, mas ele sempre abdica. Os *Entrevistados 13 e 27* sentiram que gozam de algum privilégio por serem “brancos”. O primeiro trata-se de cedência de passagem principalmente nas passadeiras e o segundo conta que na fila da fronteira para carimbar passaportes da família, chegou alguém e disse ‘patrão, passa à frente, você é branco’.

**Respeito face aos recursos** - Devido a desigualdade social vivido em Moçambique, que consiste na existência de classes economicamente mais abastadas e outras com menores recursos, faz com que exista a obediência forçada. A questão do Poder económica e facilidade de acesso, que no entender dos portugueses nem sempre é conquistado pelo respeito, confiança ou carisma, cria uma distância hierárquica elevada, onde os subordinados são submissos e com receio de expressar o seu sentimento. O *Entrevistado 1* refere que os moçambicanos têm muita dificuldade em se impor e são submissos devido a falta de estudos e necessidades monetárias. E, os que tiveram acesso à educação demonstram claramente o seu poder, menosprendo e espezinhando os não instruídos. O conceito de respeito é também encontrado nas camadas políticas e governamentais que podem fazer valer usando a violência. A *Entrevistada 14* conta que “contrariou um agente da polícia e este respondeu que ela está no País de negros por isso devia acatar com as suas ordens, caso contrário que voltasse para a sua terra”.

**Importância dos títulos e Status social** - Os moçambicanos dão muita relevância aos títulos académicos e com base nas posições profissionais que ocupam, são chamados de Senhores, Doutores, Engenheiros e Arquitectos. O *Entrevistado 18*, atesta estes preconceitos dizendo que o povo moçambicano basta estar diante de um responsável para o tratar com graus académicos que infelizmente nem sempre têm. O status social de determinadas pessoas faz com que elas se sintam superiores aos outros por possuírem mais bens materiais, ocuparem funções superiores e ter maiores facilidades de acesso, que incluem a educação. O *Entrevistado 27* reconhece que “as facilidades concorrem para que alguns Portugueses tomem atitudes de superioridade e...serem tratados como Engenheiros ou Doutores”. Outro aspecto relacionado com a hierarquia

social, é a separação das classes sociais e o *Entrevistado 11* diz que: “quando alguém sobe de cargo, torna-se rude para com os seu subalternos e considera a melhor companhia a dos outros líderes e dos brancos”. Um dos *Entrevistado* conta que sentiu-se constrangido porque sentou-se à mesa com a empregada para almoçarem e notou que as pessoas moçambicanas à volta estranharam aquela atitude. Outro *Entrevistado* que comungada da mesma ideia disse que onde diariamente toma o seu café, de forma espontânea os que aparentam ser Directores ou Empresários sentam-se juntos numa mesa e os restantes também unem-se numa outra ala”.

### **6.3.3. Procedimentos burocráticos e corrupção**

A Burocracia e a morosidade na tramitação processual pelas Instituições do Estado em Moçambique são duas das razões que propiciam actos de corrupção envolvendo sobretudo o sector privado ávido de aproveitar as janelas de negócios que se abrem<sup>7</sup>. Nos últimos anos, e sobretudo desde a viragem para a democracia, Moçambique tem aumentado a sua reputação por causa da corrupção que percorre todos os sectores da sociedade. Todos entrevistados mencionaram este padrão e de uma perspectiva portuguesa, algumas das situações vivenciadas pelos entrevistados no âmbito da burocracia e corrupção, são feitas de forma tão generosa que até se tornam em algo normal. Nas Instituições públicas os processos são tratados de forma lenta e a pessoa requerente ou interessada deve ter coragem para perguntar quanto deve pagar para acelerar o processo. O mesmo acontece na condução em que os polícias de trânsito sempre inventam alguma transgressão do código de estrada e solicitam que o assunto seja resolvido de outra forma que não seja a multa, que passa necessariamente por extorquir dinheiro. O primeiro *Entrevistado* disse que neste País para se tratar algo urgente, com a celeridade e flexibilidade necessárias, só mediante uma gratificação financeira ou cunhas”. O *Entrevistado 2*, conta que na renovação do seu Dire, nos serviços de migração deparava com arrogância e prepotência como forma de induzir-lo a pagar algum valor. Relativamente a corrupção mencionou que “trouxe um investidor para a criação de uma fábrica de reparação de fissuras e buracos nas estradas, mas o negócio não se efectivou porque exigiram-no fazer parte da sociedade e pagamento de uma comissão de 30% do capital. Para ilustração de mais factos deste padrão, seguem os eventos mais caricatos contados por alguns dos inquiridos: *Entrevistada 3*: “ para correção de um erro ortográfico no seu alvará, exigiram-no o pagamento de 1.800 MZN e na condição da fazê-lo no dia seguinte”. *Entrevistada 7*: “...durante o processo de tratamento do

---

<sup>7</sup> <https://www.jornalnoticias.co.mz/index.php/economia/52360-burocracia-propicia-actos-de-corrupcao.html>

seu passaporte, passou por três filas e na última informaram-na para ir ao Banco efectuar o pagamento e trazer o comprovativo”. *Entrevistada 8*, “passou por uma situação em que a polícia exigiu o recibo das compras de supermercado sob pretexto de apreender toda a mercadoria”. O *Entrevistado 11*: “foi-lhe exigido o pagamento 1.500,00 MZN por uma consulta médica que custava 50,00 MZN”. *Entrevistada 16*, no primeiro passeio de carro com o marido foram interpelados pela polícia, que os ameaçou e.....tiveram que pagar. Na semana seguinte foram novamente interpelados pela Polícia de trânsito que os intimidou e insinuou que iriam presos e o marido acabou dando todo o dinheiro que tinha na carteira”. O último *Entrevistado* “conhece um português, cujo pedido para obtenção de nacionalidade moçambicana ficou a marinar por sete anos, mas bastou oferecer uma caixa de bombons, no mês seguinte obteve os documentos”.

#### **6.3.4. Imprecisão na comunicação.**

A comunicação humana é o instrumento que existe para as pessoas construírem relacionamentos, isto é, compreender pessoas, descobrir caminhos, oportunidades e oferece a possibilidade de gerar conhecimento, entendimento, consentimento, comprometimento e ação. A maneira como as pessoas se comunicam entre si, expõem as suas ideias, lidam com censuras e divergências, varia de cultura para cultura. Algumas culturas aplicam uma comunicação clara e directa, enquanto outras utilizam uma comunicação indirecta. A falta de clareza na comunicação, pode gerar interpretações errôneas e equivocadas. Cerca de dois terços dos entrevistados, mencionou a maneira ambígua como os moçambicanos se comunicam, utilizando metáforas e algumas frases “entre linhas”, obrigando a que as outras pessoas envolvidas na comunicação as decifrem. O segundo *Entrevistado* conta que “certo dia ligou para um canalizador e a resposta foi ‘hei-de passar’, depois de 2 horas voltou a ligar e ele novamente disse ‘estou a chegar’ e só apareceu 5 horas mais tarde”. O moçambicano não percebe que as expressões ‘vou já e já vou’, têm sentidos completamente distintos, assim disse a terceira *Entrevistada*. No mesmo âmbito, o *Entrevistado 11*, explicou a existência da expressão ‘estou a vir’ como sendo a resposta dada por um moçambicano que está atrasado a um compromisso, mesmo sabendo que se encontra distante e que pode inclusivé não se fazer mais presente ao local. O sexto *Entrevistado*, reiterou que os moçambicanos usam expressões que não são da língua portuguesa e por vezes criam barreiras na comunicação. Citou como exemplos: Alguém que ia completar 40 anos e disse ‘daqui a um mês vou quarentar’. Outro aspecto, prende-se com a impossibilidade que o moçambicano tem de dizer ‘NÃO, NÃO sei

fazer, NÃO concordo e este é um dos aspectos que desagrada os *Entrevistados 12, 12 e 25*. Ainda sobre o mesmo assunto, o *Entrevistado 20* conta que podia ficar 10 minutos a falar com os colegas e no fim do encontro estes iam perguntar a outra colega portuguesa o que se falou. Outra experiência cómica deu-se com o gerente de um Banco que durante dois dias esteve a falar ao telefone com o entrevistado, mas não entendia nada. A *Entrevistada 22*, partilhou a sua experiência “...chegava a um restaurante e dizia ‘quero um café se faz favor’ e o empregado de mesa pensava que fosse uma ordem e teve que aprender a dizer ‘peço um café’”.

### **6.3.5. Gestão inadequada do tempo**

Este Padrão refere-se as atitudes descontraídas em relação a pontualidade e assiduidade e compromissos. Gerir de forma incorreta o tempo traz inúmeras consequências negativas para a carreira profissional como também para a vida pessoal. De acordo com 89% dos inquiridos, o povo moçambicano apresenta imprecisão na gestão do tempo e incapacidade de cumprir com os prazos e compromissos, que são também consequência do padrão anterior relacionado com a imprecisão na comunicação.

**Compromisso** – Os Entrevistados afirmaram que os compromissos em Moçambique dificilmente são cumpridos. Faltar ou se atrasar aos compromissos importantes com amigos, familiares e colegas é recorrente neste País. “Geralmente o moçambicano compromete-se para um trabalho conjunto, mas nunca mais lhe telefona e mais tarde alega por exemplo que tinha viajado”, relata o *Entrevistado 2*. A quarta *Entrevistada*, quando foi a Portugal, comprou camisas que alguém havia pedido e que nunca mais foi busca-las e nem atende as chamadas. São várias as vezes que os trabalhadores faltam ao serviço sem dar nenhuma satisfação. A opinião é corroborada pelo *Entrevistado 6*, que diz: “o moçambicano não é respeitador dos horários, cumpre-os nas circunstâncias de encontros com superiores hierárquicos, porque teme represálias ou implicações negativas na sua vida profissional”. De acordo com a sétima *Entrevistada* “os moçambicanos faltam muito ao serviço principalmente quando chove, nas segundas e sextas-feiras. O *Entrevistado 11*, partilhou três episódios relacionados com este tema, onde no 1º episódio conta que quando pretendia comprar uma viatura, fez vários contactos, uma das pessoas marcou um encontro para uma determinada hora e nunca mais apareceu. No segundo disse que: “...houve duas pessoas que lhe pediram emprestado dinheiro por uma semana e no prazo acordado não efectuaram o pagamento, mas mais tarde contactaram-no para solicitar outro valor emprestado”. O último está relacionado com “o processo de entrevistas para o emprego, onde os candidatos são pontuais na 1ª e 2ª entrevistas e na 3ª que é

para assinatura do contracto, simplesmente não aparecem. De forma irónica o *Entrevistado 12* disse que “o moçambicano vive em cima do relógio ou sem relógio”.

**Pontualidade e assiduidade** - Além de ser muito desleal com outras pessoas que trabalham juntos, a falta de pontualidade compromete os prazos estipulados para os trabalhos e coloca à prova a credibilidade profissional. Consensualmente os Entrevistados afirmaram existir em Moçambique uma incapacidade elevada para a pontualidade e assiduidade. O *Entrevistado 20*, disse que “para mitigar os problemas deste padrão, na sua empresa instalou-se uma máquina de picar o ponto. Já o *Entrevistado 25*, marca várias reuniões para a mesma hora e vai gerindo o seu tempo em função da chegada. A semelhança do que foi identificado por vários inquiridos, o *Entrevistado 26*, relata que “o moçambicano não cumpre com os horários, faz as pessoas ficarem a sua espera longas horas e por vezes nunca mais se faz presente ao local”.

**Prazos** – O ritmo lento de trabalho dos Moçambicanos já foi identificado no padrão 6.3.2. e reflecte-se nos prazos de entrega de projectos e ou resolução de problemas. O primeiro *Entrevistado* diz que para o moçambicano, “algo que devia ser feito hoje, pode ser feito amanhã ou depois, pois este não está comprometido com o cumprimento de qualquer plano atempadamente traçado. Outro aspecto está relacionado com a falta de interesse na resolução de problemas principalmente por parte do funcionário público, pois este não está comprometido com os prazos acordados para qualquer tarefa. Por outro lado o moçambicano gosta de trabalhar sob pressão porque deixa tudo para a última hora, disse a nona *Entrevistada*. Os prazos são definidos, mas é normal não serem cumpridos, porque as pessoas têm uma noção e percepção de prazos e urgências um pouco diferente da realidade portuguesa, rematou o *Entrevistado 13*.

### **6.3.6. Irrelevância em relação ao desempenho profissional e ao civismo**

Não obstante as enormes desigualdades salariais, os moçambicanos mantêm a obediência aos seus superiores hierárquicos, com receio de despedimento e desprotecção (Feijó, 2011:129), e porque não se encontram motivados, não fazem nenhum esforço para o seu desempenho profissional. Dos entrevistados, 60% abordaram este padrão.

**Relaxamento** - Como disse o *Entrevistado 1*. “Profissionalmente existem algumas pessoas que são totalmente disponíveis para ouvir, perceber e ajuizar, como também existem pessoas sem nenhuma ambição, que ficam somente à espera do salário no final do mês. A expectativa de carreira não é prioridade para a esmagadora maioria dos profissionais”. A falta de comprometimento com o trabalho foi focada pela terceira *Entrevistada*: “o moçambicano pode

chegar ao serviço às 7 horas e o português chegar as 10 horas e este ser mais eficaz...”.As pessoas não vão preparadas para as reuniões e conseqüentemente a participação não é activa, por isso o *Entrevistado 6*, conta que: “ nas reuniões há pessoas que falam muito mas não dizem nada e existem outras que se limitam a resumir o que as outras disseram”. Este povo contenta-se e conforma-se com pouco, por isso não aposta no estudo dos filhos como garantia de um futuro melhor. Esta questão foi abordada pela *Entrevistada 10*. Como desabafo, o *Entrevistado 20*, disse que as pessoas deste País não são constantemente bons trabalhadores, as vezes são preguiçosas e despacham o trabalho. O penúltimo *Entrevistado* proferiu que a falta de desempenho profissional verificada nas Instituições Públicas é derivada pela falta de competitividade entre trabalhadores e aplicação de promoções por mérito como nas Instituições privadas. Este aspecto pode também estar ligado à falta de formação profissional e a contratação de mão-de-obra estrangeira com salários altíssimos.

**Resistência à mudança** - Foi também salientada a renitência à mudança por parte dos moçambicanos, que em alguns momentos é confundida com a inflexibilidade na aprendizagem. O segundo *Entrevistado* conta que o moçambicano é excessivamente fechado, não gosta de ser repreendido e como alegação, diz que aqui sempre fizemos assim. Os portugueses sentem que o moçambicano tem falta de sentido de auto-crítica e de abertura para o mundo, atitude que se nota inclusivé nas classes de dirigentes. É irredutível, incapaz de absorver coisas novas, tem medo do que não conhece, acabando por rejeitar tudo o que é novo. Na convivência profissional e social os portugueses notaram que os moçambicanos quando não querem fazer algo novo dizem: ‘Em Portugal vocês fazem assim, mas em Moçambique não’, isto demonstra claramente que o moçambicano gosta de estar na sombra do conforto, não está preparado para grandes alterações e coisas novas, comentou a *Entrevistada 3*. No processo de adaptação a *Entrevistada 9* conta que teve más experiências de relacionamento tanto a nível profissional como pessoal, porque não conseguiu mudar algum tipo de conduta e atitude nos moçambicanos à sua volta nem ensinar outras agradáveis da sua cultura. O *Entrevistado 12* refere que na sua empresa foi várias vezes mal interpretado, porque apresentava ideias inovadoras, mas não eram acolhidas pelos colegas e estes mostravam claramente que essas ideias não seriam viáveis para Moçambique. Dada a sua posição hierárquica, foi possível implementá-las e são funcionais.

**Inflexibilidade na aprendizagem** – Os portugueses mencionaram que a questão da fraca credibilidade do ensino em Moçambique e principalmente nas escolas públicas contribui para esta falta de capacidade de percepção rápida dos conceitos. Para o *Entrevistado 13*, os moçambicanos só assimilam uma determinada informação na 3ª explicação. A *Entrevistada 16* narra que tem uma empregada doméstica há 4 anos, que mesmo depois de vários ensinamentos

de como arrumar a cama, até a data não consegue fazer com perfeição”. Já o *Entrevistado 18*, numa parte da sua narração conta que “o moçambicano vence-o pela exaustão, pois o seu empregado de limpeza levou muito tempo para assimilar que a sua caneta deve ser guardada num local específico na sua secretária. O *Entrevistado 25*, conta que: “As educadoras da creche não conseguiam entender que um jogo de tigelas de Tupperware pode ser organizado metendo-as umas dentro das outras”. Por outro lado, fez-se uma reunião na creche com os encarregados de educação e o entrevistado solicitou ao seu colega que fizesse a acta e que usasse como base a acta da anterior reunião. O resultado final da acta foi uma folha com as presenças.

**Civismo** - O País nos últimos anos tem apresentado uma diminuição de índice de pobreza, mas ainda apresenta níveis muito altos de falta de civismo e desrespeito pelas regras de trânsito. 67% dos entrevistados abordaram a grande irrelevância em relação ao civismo. A questão da extrema pobreza, crianças abandonadas na rua, forma desregrada de atravessar a rua, miséria nas famílias, cheiro desagradável na rua, buracos nos passeios, urinar na rua/arvores, lançar lixo pelas janelas das viaturas é referida pela maioria dos entrevistados. Para enfatizar o tema, o *Entrevistado 17* conta que “no seu passeio matinal caíu num buraco na rua porque não existia a tampa de esgoto”. O *Entrevistado 18*, disse ter ficado “impressionado com a forma desorganizada como as pessoas atravessam as ruas e a ausência de legislação para mitigar este tipo de situações”. No mesmo entendimento, o *Entrevistado 20*, relata que ficou chocado com a atitude do motorista do seu serviço que atirou um plástico pela janela do carro, alegando que paga impostos para alguém limpar a rua. A *Entrevistada 22*, acha ridículo ver as senhoras taparem os ombros para entrarem nas Repartições Públicas e opostamente conseguirem urinar na rua à frente de toda gente. A *Entrevistada 24* disse que “Ficou chocada com a enorme mendicidade juvenil e por vezes de agregados familiares inteiros, bem como a falta de civilidade e o facto de as pessoas não respeitarem as passeadeiras”.

### **6.3.7. Aptidão na procura de soluções alternativas de sobrevivência**

Dado que muitos moçambicanos não possuem um emprego digno e ou com salário não suficiente para a sua subsistência ou sobrevivência, procuram outras alternativas para garantirem a satisfação de necessidades básicas como alimentação, vestuário e educação. O cenário de pobreza que afecta a maior parte da população no País deve-se à ausência de políticas claras de promoção do emprego, criando desta forma a existência de muitos biscateiros. Mesmo os que trabalham, apresentam disponibilidade total, sempre que há recompensas, bónus e folgas. Também procuram outras fontes de subsistência, utilizando estratégias de contorno. Os

valores cobrados pelos “biscates” são bastante superiores aos dos ordenados, podendo meio-dia de trabalho representar o vencimento de mais de uma semana de salário (Feijó, 2010:103). Mais ainda, estes pagamentos de serviço não se encontram tabelados e variam de acordo com aparência do cliente e estão sujeitos a negociação. Catorze entrevistados partilharam suas experiências em relação a este padrão. O segundo *Entrevistado* considera que “o moçambicano urbano não vive só do seu salário, mas também de outras fontes adicionais de rendimento, tais como arrendamento de casa própria. Outro exemplo ilustrativo é da terceira *Entrevistada* que conta que “Depois da assinatura do contrato de arrendamento de um escritório e pago três prestações, o intermediário disse que queria desfazer o negócio porque encontrou alguém que pagava mais e que o valor desembolsado seria restituído em prestações a combinar”.

Como viver com cerca de 100 dólares mensais, se a alimentação básica de uma família custa no mínimo o equivalente a 174 dólares? Na gíria popular, a resposta encontra-se nos biscates, boladas e manobras. Formas de complemento salarial que variam entre si pelo grau de ilegalidade, mas também pelos montantes envolvidos e nível de frequência e organização (Feijó (2010, citado por Maneschy, 2010:1). O *entrevistado 17*, enfatiza a citação anterior dizendo que “os moçambicanos vivem para a sobrevivência e subsistência porque os seus salários são baixos e não conseguem fazer nenhum planejamento das suas vidas”. A *Entrevistada 21*, conta que “existem pais e famílias que vendem suas crianças, realizam casamentos prematuros das suas filhas e matam albinos por dinheiro”. A *Entrevistada 22* acrescenta o seguinte episódio: “certo dia viu botas na rua a venda e perguntou o preço e disseram-na 6.000 MZN, mandou uma das suas funcionárias comprar e pagou 1.000 MZN”.

#### **6.4. Feedback**

Para obtenção do *feedback* dos padrões culturais identificados, os resultados da pesquisa empírica foram enviados aos portugueses entrevistados e a mais duas moçambicanas, que não fazem parte da amostra dos entrevistados, por isso, elas são consideradas como uma referência externa. Todos responderam positivamente aos resultados e os Padrões foram enfatizados com os seguintes comentários:

**Na importância das relações sociais,** A *Entrevistada 21*, referiu que “os moçambicanos dão muita importância à interação social e da convivência que tive aprendi muito sobre a importância dos valores familiares, da capacidade de acolhimento de membros da família e da solidariedade entre si. Notei também que a questão da desigualdade de género é ainda muito

marcante”. A *Moçambicana 1*, enfatizou este padrão: “É verdade que os moçambicanos são um povo muito acolhedor e solidário e recorda-se com muita satisfação de uma senhora vinda de Nampula (uma das Província de Moçambique), que “a sua mãe a hospedou em sua casa por dois meses porque encontrou-a a dormir num banco próximo do Hospital Central de Maputo, onde tinha o marido hospitalizado. Depois que o marido ficou curado, voltaram a Nampula e até a data mantém uma relação inolvidável com a minha família”. A *Moçambicana 2*, também partilhou um dos acontecimentos por si vividos: “Eu tive uma colega que era portuguesa e que veio a Moçambique acompanhar o marido que teve uma proposta de trabalho. Ficamos grávidas na mesma altura e ainda no seu período de gestação ela perdeu o seu avô do qual era muito ligada. Dada a distância, a situação deixou-a deprimida e quem a ajudou a superar fui eu e uma outra colega, dando toda a força e conforto imprescindíveis nessas circunstâncias. Até hoje, ela nos tem como familiares e diz que jamais se esquecerá de nós”.

O Segundo Padrão sobre o **Elevado nível de respeito pela hierarquia**, foi também referido no feedback. Alguns dos participantes comentaram que o conceito de respeito pelos superiores é encontrado nas organizações perante os responsáveis, nas famílias onde o chefe é o homem e o acato dos mais novos para os mais velhos, nas camadas políticas e governamentais e no cidadão em geral com poder económico independentemente da sua proveniência. Acrescentaram também que a existência de maior respeito que em tempos era para os estrangeiros por terem posse económica, actualmente parece estar muito generalizado, o suposto sentido de ser branco, ter formação educacional e profissional, melhor estilo de vida, ascender um cargo de chefia, faz com que as pessoas sejam tratadas por títulos e consequentemente elas consideram-se superiores. “Nota-se até no trânsito, pois, quem conduz seu carro de luxo, não só ignora, como inclusivé prejudica e humilha quem anda a pé, na medida em que, nos locais de existência de poças de água, propositadamente aumenta a velocidade do veículo automóvel, só para ter o prazer maldoso de molhar e sujar o peão”, disse o *Entrevistado 19*. “Na copa onde temos as nossas refeições, as pessoas tendencialmente sentam-se em grupos conforme as funções que ocupam na Empresa e quando temos reuniões, raramente as senhoras são as primeiras a dar as suas opiniões, em qualquer que seja o assunto”, rematou a *Entrevistada 21*. A *Moçambicana 1*, conta que “certo dia fui a farmácia e esta já estava fechada, mas encontravam-se duas senhoras a pedirem ao porteiro para entrar. Eu aproximei-me da porta e sem dizer nada o porteiro abriu a porta e disse Doutora pode entrar. Eu entrei e pedi que deixasse as outras senhoras também entrarem. Elas agradeceram e perguntaram ao porteiro porque me

tinha deixado entrar e ele respondeu em changana<sup>8</sup> que eu sou chefe, Branca e Doutora. E o mais caricato nesta história é que não sou Doutora e nem trabalho no ramo da Saúde, mas tenho uma pele mais clara ('mulata') e julgo ser isto que me beneficiou e deu-me o título”.

**Relativamente à burocracia e corrupção,** *O Entrevistado 23*, disse que é algo que provavelmente vem da época colonial, pois os Portugueses são muito rotineiros e com excesso de formalidades. Pensa que a corrupção não é um factor exclusivo do governo, mas sim da população em geral. Infelizmente as condições do povo moçambicano são em média, precárias e isso leva a que a maioria tente ganhar o “seu pão” a qualquer custo. Basta ir ao mercado informal e verificar que os preços dos produtos são extremamente inflacionados, mas “negociáveis”. Há sempre uma tentativa de enganar o próximo, disse o *Entrevistado 27* ebacrescenta: “No meu entendimento, tem crescido a corrupção a todos os níveis, algo que estava acentuado nas pessoas de poder, actualmente é o nosso pão de cada dia, ninguém cobra o que realmente constitui o preço certo. A existência deste descrédito social e um sentimento quase generalizado de impunidade, contribuem para o aumento dos casos de burocracia e corrupção, daí que os entrevistados considerem que em Moçambique é muito comum o pagamento de qualquer ajuda e quase obrigatório o pagamento do vulgo “refresco” ao servidor público em geral, para que o seu assunto seja tratado com urgência e, particularmente ao agente da Polícia de Trânsito, sempre que lhe mande parar, para evitar complicações.

**Quanto a imprecisão na comunicação,** os Entrevistados disseram que as expressões estou a chegar, estou a vir, ainda, vou fazer, são manifestações vagas com as quais todos tiveram que aprender a lidar com elas. O caso expressão “estou a chegar” significa que a pessoa está a sair do local onde se encontra para o destino e para quem não entende esta linguagem, pensa que a pessoa já está a escassos passos do destino. O primeiro *Entrevistado* afirmou que “mais do que um sentido de (des) organização, entendo este padrão cultural à luz de uma não interiorização ou percepção do sentido de urgência na execução das tarefas e obtenção do resultado”. O *Entrevistado 6*, conta que “na manhã de certo dia perguntou à empregada se já havia comprado água e ela respondeu ‘ainda’. As 18 horas quando regressou do serviço procurou água para beber e não encontrou e teve que ir comprar”. O processo de adaptação teve de ser efectuado de modo a acomodar os tempos e formas de resposta e a ambiguidade na comunicação. O *Entrevistado 20*, acha que “o facto de se explicar algo a alguém, e este dizer que entendeu, para

---

<sup>8</sup> Changana – Língua bantu falada na zona sul de Moçambique.

depois fazer coisas totalmente diferentes porque não entendeu nada, é uma atitude que prejudica sobremaneira todos intervenientes em qualquer processo.” Outro aspecto latente que é apontado, é a ausência do “não” mesmo nas situações em que tal devia ocorrer, contribuindo para uma submissão nociva que fragiliza e enfraquece a organização.

Sobre a **gestão inadequada do tempo**, a *Entrevistada 21*, disse que “A pontualidade é algo raro neste país, tanto para participar numa reunião, chegar ao local de trabalho, como para fazer uma entrega. Os prazos quase nunca são cumpridos e um atraso num dos passos culmina com um atraso em cadeia no processo todo em curso”. No mesmo âmbito, as duas Moçambicanas contaram respectivamente o seguinte acontecimentos: “já marquei uma reunião com um cliente para às 9:00 horas e o ele só chegou as 12 horas, mas como cliente tem sempre razão, tive que ficar a espera e atendê-lo” e “lembro-me de uma situação triste que aconteceu com a minha vizinha que é boleira, ela fez dois bolos de aniversário para duas crianças gémeas e a mãe das crianças que encomendou os boloas nunca mais apareceu para buscá-los.

No tocante a **irrelevância em relação ao civismo e ao desempenho profissional**, as duas moçambicanas também concordaram com o Padrão e comentaram o seguinte: *Moçambicana 1* - “Actualmente estamos numa situação de COVID19, e as pessoas muitas vezes deitam máscara usadas no chão, ao invés de colocá-los nos locais apropriados para este tipo de lixo”. *Mocambicana 2* - Quanto ao desempenho profissional, há muito comodismo, no meu serviço existem colegas que apenas estão preocupados em terminar o trabalho para as 17 horas saírem, sem no entanto se preocuparem em saber se o trabalho foi ou não correctamente feito e se algum dos colegas precisa de ajuda. Não existe nenhum interesse em melhorar a performance, muito menos atingir a excelência”. A mesma participante acrescentou ainda que verifica-se que uma parte da população moçambicana vive abaixo do limiar da pobreza, dorme nas ruas e se alimenta directamente a partir dos caixotes de lixo e são pedintes.

No que diz respeito a **aptidão na procura de soluções alternativas de sobrevivência**, o *Entrevistado 11* refere que tem um seu servidor que ele o trata por “Sr. Faz tudo’, porque é simultaneamente pedreiro, electricista, canalizador e mecânico”. As duas *Moçambicanas* acrescentaram que “neste momento de crise do COVID19 em que as máscaras descartáveis estão caras as pessoas apostaram na criação de máscaras de tecido e também vendem na rua folhas de eucalipto para fazer-se bafo”. O *Entrevistado 20*, conta que na sua empresa, a grande maioria da sua equipa técnica faz algum tipo de biscate, desde reparar telemóveis, motos, criação de

galinhas etc. Faz parte da cultura moçambicana não depender do salário, pois vezes sem conta não é suficiente para suportar o estilo de vida pretendido.

## **7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **7.1. Conclusões**

Como mencionado na Introdução, o objectivo desta dissertação é identificar os Padrões Culturais Moçambicanos na perspectiva de cidadãos Portugueses que interajam com cidadãos moçambicanos e tenham um contacto directo com a realidade sócio-cultural de Moçambique.

A pesquisa foi baseada na experiência de 27 Portugueses que trabalham e vivem em Moçambique há mais de um ano e não superior a cinco anos, constituindo assim uma amostra heterogénea, caracterizada por pessoas de diferentes idades, provindas de distintas regiões de Portugal e exercendo as suas profissões em diferentes áreas.

Posteriormente, foi aplicado o Método dos Padrões culturais, que é válido apenas na comparação entre duas culturas e constituído essencialmente por três etapas principais, nomeadamente: entrevistas narrativas, análises das entrevistas e identificação dos padrões culturais. Estes, foram posteriormente confirmados através do *feedback* recebido dos portugueses entrevistados, mais o parecer de duas moçambicanas. Após a implementação deste método, os padrões culturais moçambicanos identificados foram os seguintes:

- 1. Importância das relações sociais** – A valorização das relações sociais, e particularmente as familiares, foram consideradas pelos portugueses como o apogeu do povo moçambicano. A família Moçambicana é como uma estrutura extensiva que integra parentes próximos e afastados e é nela que as pessoas encontram um espaço de afecto, compreensão e tranquilidade. Os Entrevistados também realçaram o acolhimento, a solidariedade, a amizade e o espírito de convívio como características dos moçambicanos.
- 2. Elevado nível de respeito pela hierarquia** – Considerou-se que os moçambicanos enfatizam muito o respeito pelos superiores e a importância dos títulos e o status social. Fruto desta hierarquização, nas famílias moçambicanas encontram-se relações de desigualdade de género, cujo impacto se manifesta e se estende até as organizações. Os Portugueses também focaram o uso excessivo dos títulos face as hierarquias e para todos que possuem poder económico e educacional.

3. **Burocracia e corrupção** – Os portugueses sentiram que existem níveis elevados de burocracia e corrupção, factores extremamente nocivos para a sociedade moçambicana. Com alguma frequência, o tratamento de assuntos de interesse dos cidadãos são propositadamente tramitados com extrema lentidão, atrasando sobremaneira os processos de tomada de decisão, de modo a conduzir ao mecanismo de aliciamentos, como forma de garantir aceleração no tratamento de processos. Trata-se de um procedimento premeditado de causa/efeito, onde os servidores públicos promovem a burocracia institucional, que consequentemente desemboca na corrupção, pois o cidadão é colocado na contingência de ter que pagar um preço ilegal para ver satisfeitos os seus interesses.
  
4. **Imprecisão na comunicação** – Os portugueses afirmam que o moçambicano comunica de forma ambígua, que acaba gerando interpretações equivocadas. Apontaram a utilização de expressões tais como: “hei-de passar”, “estou a vir” e “vou já”, com significados ambíguos e vagos, pois muitas vezes a atitude é contrária à das frases. Vale dizer que a pessoa tanto pode aparecer, como nunca mais aparecer. Também mencionaram a dificuldade do moçambicano em dizer “NÃO”, bem como em vincar o seu ponto de vista nas situações em que é oposto.
  
5. **Gestão inadequada do tempo** – Considerou-se que o moçambicano apresenta uma atitude descontraída em relação ao cumprimento da pontualidade, assiduidade, cumprimento de compromissos e de prazos previamente estipulados. Por outro lado, não se presta a dar atempadamente uma justificação plausível para eventual possibilidade de incumprimento das actividades previamente programadas. Existe uma espécie de comodismo e sentimento de que a actividade que não realiza hoje, pode ser efectivada a qualquer altura, o que é prejudicial, pois não se coaduna com a dinâmica dum mercado concorrencial.
  
6. **Irrelevância em relação ao desempenho profissional e ao civismo** – Os portugueses constataram que os moçambicanos não fazem nenhum esforço para um desempenho profissional gradual/promoção, principalmente nas Instituições públicas. Aliado a isso, afirmaram que existe nos moçambicanos uma demonstração de certa inflexibilidade na aprendizagem e consequentemente resistência à mudança, que por vezes pode provocar barreiras e dificuldades na implantação de mudanças pessoais e/ou organizacionais bem-sucedidas.

Os portugueses realçaram igualmente nas suas entrevistas, que há uma ausência de civismo generalizada por parte dos moçambicanos, que se manifesta pelo desrespeito às regras básicas de sanidade, o que contribui sobrer maneira para a degradação urbana das cidades.

7. **Aptidão na procura de soluções alternativas de sobrevivência** – Os moçambicanos são considerados pelos portugueses como pessoas com capacidades incríveis de improvisar e encontrar soluções alternativas de sobrevivência (biscates). Na verdade, como o salário dos moçambicanos está aquém das suas necessidades básicas de sobrevivência e bem-estar, eles estão sempre prontos para ir buscar soluções rápidas, na tentativa de estabilizarem as suas vidas e garantirem o seu conforto e de suas famílias.

## **7.2. Recomendações**

Face à história de Moçambique, retratada no capítulo 4.3., para além da língua que falamos ser comum com Portugal, existem indubitavelmente muitos outros aspectos que expressam as afinidades e semelhanças sócio-culturais entre os dois países, porém, existem especificidades que exigem adaptações e ajustes a cada sociedade. Considero que os Padrões Culturais resultantes deste estudo, não devem ser considerados como uma descrição absoluta da cultura moçambicana, mas sim, explicados como uma tendência comportamental constatada, de parte significativa da população moçambicana.

A identificação dos padrões culturais moçambicanos constitui um acervo que permite guiar e suportar parceiros económicos de Portugal e quiçá, de outros quadrantes, que pretendam fazer investimentos em Moçambique, pois fornece elementos importantes sobre as questões culturais moçambicanas, que podem ser capitalizadas em prol da organização empresarial.

E porque para que se alcance o desejado sucesso nos empreendimentos empresariais, o factor humano é determinante, conhecendo os aspectos culturais positivos e os negativos permite que se possa fazer uma selecção de colaboradores, que seja consentânea com os objectivos que se pretendam.

Para um empreendedor estrangeiro, tem uma especial importância conhecer como se lida com a questão das relações sociais, qual o papel e impacto que têm na convivência quotidiana, como se pode fazer face a aspectos inerentes à burocracia e como se manifesta a corrupção, como é a dinâmica laboral e o empenho das pessoas na generalidade.

Partindo do pressuposto de que Moçambique tem um enorme mosaico cultural do Rovuma ao Maputo, considero que é de extrema importância que este tipo de estudos e pesquisas se estenda para outras regiões do país, onde obviamente existem outros factores culturais que podem traduzir-se em padrões culturais adicionais.

Seria também interessante a realização de um estudo inverso, isto é, padrões culturais portugueses na vertente moçambicana e por fim fazer a comparação dos resultados obtidos com os padrões culturais identificados nesta tese. Desta forma teríamos uma informação mais alargada sobre as relações culturais entre moçambicanos e portugueses.

## BIBLIOGRAFIA

Ali, R. & Branco, C. & Muianga, C. 2017. *Emprego e transformação económica e social em Moçambique*. 89-109, 355-368. Maputo:IESE

Capela, J. 2010. *Moçambique pela sua história*. Porto.CEAUP

Feijó, J. 2011. *Eles fingem que nos pagam, nós fingimos que trabalhamos* – resistência e adaptação de trabalhadores moçambicanos em Maputo. Estudos Moçambicanos. , Volume 22: 127. CEA – UEM

Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. Sage Publications

Hofstede, G. 2003. *Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental*. 153-212. Portugal:Edições Sílabo lda

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. *Cultures and organizations - Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd edition.McGraw-Hill

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York. The Free Press

Martins, O. 2010, *História de Portugal. Lisboa*: Parceria Antonio Maria Pereira

Robalo, A. 2004. *Gestão comparada/comparative management. Lisboa*: Edições Sílabo lda

### Artigos:

Agy, A. 2013. *Padrões Culturais Moçambicanos na perspectiva Sul-Africana*. Projecto de Mestrado em Gestão de Empresas. Lisboa: ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa

Azevedo, J. 2006. *Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional*. São Paulo: Bauru - XIII SIMPEP

Brueck, F. & Kainzbauer, A. *The cultural standards method. A Qualitative Approach in cross-cultural management research*. A-1090. Vienna, Austrália

Carvalho, R. 2005. *Compreender África: teorias e práticas de gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV

Cassiano, R. 1996. *A cultura enquanto suporte de identidade, de tradição e de memória*. Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, No 9, 309-321. Lisboa: Edições Colibri

Dunkel, A., & Meierewert, S. 2004. *Culture standards and their impact on teamwork* – An empirical analysis of Austrian, German, Hungarian and Spanish culture differences. Journal for East European Management Studies, Rainer Hampp Verlag, Mering. Vol. 9(2), 147-174

- Durão, I. 2010. *Portuguese Cultural Standards from an Austrian Perspective*. Master of Science in Business Administration. Lisboa: ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa
- Feijo, J. 2010. *Biscates, manobras e boladas – estratégias de compensação salarial de trabalhadores em Maputo*. FCT
- Fink, G., Kölling, M. & Neyer, A. 2005. *The cultural standard method*. EI Working Paper Nr. 62. A-1090. Vienna, Austrália
- Finuras, P. 2003. *Gestão Intercultural – Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa: Edições Sílabo
- Geertz, C. 1989. *A interpretação das culturas*. 3-70. Rio de Janeiro: Gen-LTC
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Eds. 2004. *Culture, Leadership and Organizations: Vol 1, Article 6. The GLOBE Study of 62 Societies [review]*. California: Sage
- Hedges, D., Medeiros, E., & al. 1993. *Moçambique no auge do colonialismo*. Vol 3: 1930-1961. Maputo: UEM
- Hofstede, G. 2011. *Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture
- Humbane, E. 2017. *Educação e diversidade: O caso de Moçambique*. Sinais ISSN: 1981-3988
- Javidan, M., House, R., Dorfman, P., Hanges, P., & Luque, M. 2006. *Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of Globe's and Hofstede's*. Vol. 37, No. 6, pp. 897-914. Published by: Palgrave Macmillan Journals
- Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Vol XLVII. Peabody Museum of American Archeology and Ethnology. Harvard University
- Lacerda, D. 2011. *Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars*. 45(5):1285-1301, Rio de Janeiro: rap
- Muylaert, C., Júnior, V., Gallo, PNeto, M., & Reis, A. 2014. *Entrevista narrativa: um importante recurso de pesquisa qualitativa*. 193-199. USP
- Rego, N. 2018. *A entrevista narrativa como instrumento na investigação de fenômenos sociais na Linguística Aplicada*. 39(3). RAVAGNOLI (PUC-SP)
- Robalo, A., Kainzbauer, A. & Durão, I. 2015. *Portuguese cultural standards from an Austrian perspective*. Global Economics and Management Review. 20 (2), 29-37
- Schütze, F. 1992a. *Biography Analysis on the Empirical Base of Autobiographical Narratives: How to Analyse Autobiographical Narrative Interviews - Part I*. 8-9
- Thomas, A., Kinast, E. & Machl, S. 2010. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. Vol 1: 19-22. 2nd Revised Edition

Texeira, M. 2006. *Valores culturais e gestão internacional*. Universidade Presbiteriana Mackenzie. 1-21

**Websites:**

[https://en.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](https://en.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede)

<https://joaofeijo.wordpress.com/articles-2/biscates-manobras-e-boladas-%E2%80%93-estrategias-de-compensacao-salarial-de-trabalhadores-mocambicanos-em-maputo/>

<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

[https://pt.m.wikipedia.org/wiki/História\\_de\\_Moçambique](https://pt.m.wikipedia.org/wiki/História_de_Moçambique)

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Demografia\\_de\\_Mocçambique](https://pt.wikipedia.org/wiki/Demografia_de_Mocçambique)

<https://www.academia.edu/406168/>

<https://www.eurodicas.com.br/historia-de-portugal/>

<http://www.macua.org/livros/Aeducacaocolonialde1930a1974.htm>

<https://www.populationpyramid.net/pt/portugal/2018/>

<https://www.significados.com.br/cultura/>

<https://www.todamateria.com.br/o-que-e-cultura/>

[http://www.zsm.ovgu.de/zsm\\_media/Das+Zentrum/Forschungsprojekte/INVITE/B2\\_1-p-140.pdf](http://www.zsm.ovgu.de/zsm_media/Das+Zentrum/Forschungsprojekte/INVITE/B2_1-p-140.pdf)

## **ANEXO**

### **GUIÃO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS**

Nome:

Idade:

Profissão:

Formação académica:

Quanto tempo de permanência e de trabalho em Moçambique:

- 1.** Agradeço por favor que conte quais foram as primeiras impressões que teve quando chegou a Mocambique, e se sentiu algum choque resultante de eventuais diferenças culturais. Se sim, pode enumerar algumas.
- 2.** Como é que foi a sua adaptação ao modo de vida do País e ao comportamento de moçambicanos com quem teve de se relacionar. Considera que a sua cultura em algum momento dificultou o teu relacionamento tanto socialmente como profissionalmente?
- 3.** Considera que algum momento foi mal interpretado, constragiu ou foi constrangido devido a diferenças culturais?
- 4.** O que teve de fazer para adaptar a sua forma de ser e de estar para melhor gerir a relação social e profissional com moçambicanos com quem se relaciona?
- 5.** O que aconselharia a um português que viesse a Moçambique para melhor se adaptar a cultura do País?
- 6.** Quais são as principais características positivas e negativas que observou nos moçambicanos?