

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Padrões Culturais Moçambicanos Na Perspectiva Brasileira

Josina Alexandre Malique Orrubale

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor António da Silva Robalo

Prof. Catedrático Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
ISCTE - Business School

Outubro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Padrões Culturais Moçambicanos Na Perspectiva Brasileira

Josina Alexandre Malique Orrubale

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor António da Silva Robalo,

Prof. Catedrático Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

ISCTE - Business School

Outubro, 2022

DEDICATÓRIA

Ao Ambrósio, ao Neichel e à Nenny, os meus amores.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus pelo dom da vida e por, no meio de tantos desafios da vida e desta trágica Pandemia, manter-me a mim e aos meus, com vida e saúde. Isto merece MUITA gratidão.

Quero agradecer o Professor António Robalo pela proeza de nunca me ter deixado desistir e por ter-me ajudado a superar as dificuldades de vária ordem que se colocaram durante a elaboração desta dissertação. À minha família, esposo e filhos, em particular, agradeço profundamente pelo encorajamento, paciência e compreensão por todos os momentos em que tive de furtar-me da sua companhia e da vida social para dedicar-me a este projecto. Aos meus pais quero também deixar inscrita uma palavra de apreço pela genética (a determinação de nunca deixar as coisas pela metade) e pela lição de que a educação é o melhor investimento.

Aos meus colegas do Mestrado sou imensamente grata pelo apoio, inspiração e companheirismo nesta e noutras jornadas.

A todos os cidadãos brasileiros que aceitaram dar o seu testemunho, imprescindível para esta dissertação, vai a minha profunda gratidão. E não foi só partilhar a sua experiência. Foi um verdadeiro abrir-se, sem reservas, para dar todo o apoio necessário para que eu terminasse o meu projecto. Nestes tempos de pandemia em que somos obrigados a viver em quase reclusão, eles mostraram-se muito acolhedores e prestativos. Bem hajam amigos!

A todos os demais que directa e indirectamente contribuíram para que esta dissertação fosse concluída, eu digo: KHANIMAMBO!

RESUMO

O objectivo desta dissertação é identificar os Padrões Culturais Moçambicanos na Perspectiva Brasileira. Estes padrões resultam dos encontros interculturais e dos incidentes críticos surgidos dessa interacção. Conhecer estes padrões e o ambiente multicultural gerado pelas empresas brasileiras que operam em Moçambique, torna fácil o relacionamento entre moçambicanos e brasileiros e o desempenho das empresas onde essas interações ocorrem.

A metodologia usada para este trabalho é o Método dos Padrões Culturais. O Método dos Padrões Culturais consiste de uma pesquisa qualitativa que busca identificar as diferenças culturais num nível mais subtil quando comparado com outros métodos tradicionais como o das Dimensões Culturais. Permite-nos identificar os padrões culturais como normas destacáveis de pensamento, percepção, julgamentos, sensibilidade e acção que a maioria dos indivíduos numa determinada cultura considera normal. Conhecido na literatura de Gestão de Empresas como “incidentes críticos” estes padrões culturais manifestam-se na comparação entre duas culturas e equivalem a uma dissonância entre o que é normal, comum e aceitável na cultura de cada uma das partes em comparação.

Os padrões culturais moçambicanos na perspectiva brasileira identificados resultam dos traços culturais descritos com mais frequência nas entrevistas feitas com 30 cidadãos brasileiros que vivem em Moçambique, há pelo menos 1 ano, e depois discutidos no *feedback*, e são os seguintes: Autoritarismo; Atitudes de Resignação e Comodismo; Falta de Profissionalismo, Burocracia e Corrupção; Valores de Hospitalidade e Solidariedade; Relação Descontraída com o Tempo; Importância de Status e Títulos; Baixo Sentido de Cidadania; e Apego à Tradição, Família e Importância das Relações Sociais.

Palavras-chave:

Cultura, Padrões Culturais, Moçambique, Brasil

SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO JEL:

F23 – Empresas Multinacionais, Negócios Multinacionais

L2 – Objectivos Organizacionais e Comportamentos da Empresa

M14 – Cultura Empresarial, Responsabilidade Social

M16 – Gestão de Negócios Internacionais

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to identify the ‘Mozambican Cultural Standards from a Brazilian Perspective’. These cultural standards result from the inter-cultural interactions and from the critical incidents generated in those interactions. Knowing these standards and the multicultural environment generated by the Brazilian companies operating in Mozambique, makes easier the relationship between Mozambican and Brazilian citizens and the performance of the companies where those interactions occur.

The methodology used for this work is the Cultural Standards Method. The Cultural Standards Method consists of a qualitative research that identifies the cultural differences in a more subtle level when compared to other traditional methods such as the Cultural Dimensions. Allows us to identify the cultural standards as the standing out norms of thinking, understanding, judgment, sensibility and action that the majority of the individuals in a certain culture consider normal for themselves and for the others. Known in the literature of Cross Cultural Management as ‘Critical Incidents’ these cultural standards manifest themselves necessarily in the comparison between two cultures equating to a dissonance between what is normal, ordinary and acceptable in the culture of each part in comparison.

The Mozambican Cultural Standards in the Brazilian Perspective identified in this dissertation result from the cultural traits most frequently described in the interviews done to 30 Brazilian citizens living and working in Mozambique for at least a year, and they are: Authoritarianism; Attitudes of Resignation and Self-Indulgence; Lack of Professionalism, Bureaucracy and Corruption; Values of Hospitality and Solidarity; Relaxed Relation with Time; Importance of Status and Titles; Low Sense of Citizenship; and Attachment to Tradition, Family and Importance of Social Relations.

Key Words:

Culture, Cultural Standards, Mozambique, Brazil

SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO JEL:

F23 – Multinational Firms, International Business

L2 – Firm Objectives, Organizations and Behavior

M14 – Corporate Culture, Social Responsibility

M16 – International Business Administration

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iv
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. MOTIVAÇÃO PARA A ESCOLHA DO TEMA	2
1.2. OBJECTIVO	3
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
CAPÍTULO II	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1. CULTURA	4
2.2. NÍVEIS DE CULTURA	5
2.3. DIAGRAMA DA CEBOLA	5
2.4. DIAGRAMA DO ICEBERG	6
2.5. AS VISÕES INTERNA E EXTERNA DA CULTURA	7
2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL	7
CAPÍTULO III	8
3. DIMENSÕES CULTURAIS	8
3.1. DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE	9
3.1.1. Distância do Poder (PDI)	10
3.1.2. Evitação da Incerteza (UAI)	10
3.1.3. Individualismo versus Colectivismo (IDV)	10
3.1.4. Masculinidade versus Feminilidade (MAS)	11
3.1.5. Indulgência ou Complacência versus Restrição (IVR)	11
3.1.6. Orientação de Longo ou Curto Prazo (LTO)	11
3.2. SCORES DO BRASIL	12
3.2.1. SCORES SIMULADOS DE MOÇAMBIQUE	13
3.3. CRÍTICA A HOFSTEDE	13
3.4. DIMENSÕES CULTURAIS DE FONS TROMPENAARS	14
3.4.1. Universalismo <i>versus</i> Particularismo	15
3.4.2. Individualismo <i>versus</i> Colectivismo	15
3.4.3. Neutralidade <i>versus</i> Afectividade	16

3.4.4. Relacionamento Específico <i>Versus</i> Relacionamento Difuso	16
3.4.5. Conquista <i>versus</i> Atribuição	17
3.4.6. Sequencial <i>versus</i> Sincrónico	17
3.4.7. Controle Interno <i>versus</i> Externo	17
3.5. Projecto Globe	17
3.6. COMPARAÇÃO CULTURAL MOÇAMBIQUE – BRASIL	18
Background Histórico	18
3.6.1. Moçambique	19
3.6.2. BRASIL	20
3.7. ASPECTOS DE CONCILIAÇÃO E CONFLITO ENTRE MOÇAMBIQUE E O BRASIL	22
CAPÍTULO IV: O MÉTODO DOS PADRÕES CULTURAIS	24
4.1. PADRÕES CULTURAIS	24
4.2. O MÉTODO DOS PADRÕES CULTURAIS	25
4.3. A TÉCNICA DA ENTREVISTA NARRATIVA	27
4.4. FASES DA ENTREVISTA NARRATIVA	29
4.4.1. Fase Preparatória ou Explanatória	29
4.4.2. Fase Introdutória	29
4.4.3. Fase da Narrativa	30
4.4.4. Fase Investigativa ou de Questionamento	30
4.4.5. Fase de Avaliação ou Conclusiva	31
4.5. DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	31
4.5.1. Universo	31
4.5.2. A amostra	31
4.5.3. Recolha de Informação	32
4.6. PADRÕES CULTURAIS MOÇAMBICANOS NA PERSPECTIVA BRASILEIRA	33
4.6.1. Autoritarismo	34
4.6.2. Atitudes de Resignação e Comodismo	36
4.6.4. Valores de Hospitalidade e Solidariedade	39
4.6.5. Relação Descontraída com o Tempo	40
4.6.6. Importância de <i>Status</i> e Títulos	41
4.6.7. Fraco Sentido de Cidadania	42
4.6.8. Apego à tradição, família e importância das relações sociais	43
4.7. FEEDBACK	44

4.8. COMPARAÇÃO COM AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE	46
4.8.1. Distância do Poder (PDI)	46
4.8.2. Evitação da Incerteza (UAI)	46
4.8.3. Individualismo <i>versus</i> Colectivismo (IDV)	47
4.8.4. Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade (MAS)	47
4.8.6. Orientação de Longo ou Curto Prazo (LTO)	47
CAPÍTULO V	48
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	58
ANEXO A: RESUMO DAS ENTREVISTAS	59
ANEXO B: GUIÃO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	86
ANEXO C: EXEMPLOS DE DIFERENÇAS ENTRE O PORTUGUÊS MOÇAMBICANO E O BRASILEIRO	87
ANEXO D: PERFIL DOS ENTREVISTADOS	88

Índice de Figuras

Figura 2.1 - The 'onion'- manifestations of culture at different levels of depth.....	5
Figura 2.2 - Diagrama do Iceberg.....	6
Figura 3.3. Scores do Brasil.....	12
Figura 3.4 - Scores Simulados de Moçambique.....	13
Figura 3.5 -Modelo de Culturas.....	15
Figura 4.6 - Cultura como Distribuição Normal.....	25
Figura 4.7 - Esquema de Metodologia dos Padrões Culturais.....	29

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - As Visões Interna e Externa da Cultura.....	7
--	---

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

África é palco de disputa pelo acesso a matérias-primas, por ser uma das poucas fronteiras naturais abertas para a expansão de negócios, sobretudo, em sectores como petróleo, gás e mineração. O crescimento do volume do Investimento Directo Estrangeiro (IDE) em África nas últimas décadas desempenhou o papel de fonte de financiamento, transferência de tecnologia e promotor de produtos e serviços. De acordo com o relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), de 1990 a 2014, os fluxos de IDE para os países em vias de desenvolvimento passou de 34,6 para 698,5 biliões de dólares (Mucanze, 2016:34). Em Moçambique, os investimentos brasileiros foram feitos à volta da multinacional VALE, nos sectores de construção civil, electricidade, agricultura e logística, para além do projecto integrado mina-planta-ferrovia-porto, o projecto do Corredor Logístico de Nacala e o Projecto Pro-Savana.

O crescimento do IDE do Brasil em Moçambique destacou-se em 2004, com a compra da mina de carvão de Moatize (Mucanze, 2016: 82) e em 2009 quando o Brasil tornou-se o maior investidor estrangeiro em Moçambique, substituindo Portugal e África do Sul. Os investimentos em capital intensivo geraram uma interação intensa entre moçambicanos e brasileiros que merece a nossa atenção nesta dissertação, através de cuja análise identificámos os padrões culturais moçambicanos na perspectiva brasileira.

O *boom* do investimento brasileiro em Moçambique refreou em 2014, com a queda do preço das principais *commodities* no mercado internacional, a retração dos fluxos do IDE, associada à saída do poder no Brasil, da Presidente Dilma Roussef e a subsequente mudança de prioridades na política externa do Brasil, bem assim ao efeito combinado dos constrangimentos logísticos no transporte do carvão, ao ciclo de vida da exploração do carvão e à pressão das multinacionais para maiores vantagens fiscais.

1.1. MOTIVAÇÃO PARA A ESCOLHA DO TEMA

Moçambique tornou-se atractivo ao investimento estrangeiro por razões como a dotação natural de recursos, mão-de-obra barata, localização estratégica, incentivos fiscais, prioridades políticas, ser um país em paz, politicamente estável e com inúmeras oportunidades para o investimento. O Brasil conquistou, pela primeira vez, o primeiro lugar no *ranking* do IDE e o de maior investidor em Moçambique.

As multinacionais contribuíram para o enriquecimento da diversidade cultural em ambiente empresarial e para a mudança na gestão e relações de trabalho em Moçambique. Entender a cultura de um povo, sob a forma de padrões culturais é estar alerta às suas características centrais que servem de sistema de orientação para a forma como as pessoas percebem, interpretam e agem. O conhecimento das dimensões e dos padrões culturais facilita a integração do indivíduo na sociedade e prevê reacções e comportamentos. Fornece ferramentas úteis para aprender a conviver com as diferenças, mediar conflitos e potenciar semelhanças para o aumento da produtividade. Facilita a comunicação e a negociação.

Pessoalmente, fascina-me e intriga-me a cultura. Licenciada em relações internacionais e diplomacia, aprendi que as interações diplomáticas e as negociações pressupõem conhecimento sobre aspectos culturais. Nasci e cresci na Cidade de Maputo, filha de mãe *matswa* (de Inhambane), pai *macua* (de Nampula) e sou casada com um *nharinga* (da Zambézia). A forma como a cultura informa a forma de ser e estar e como isto afecta o desempenho profissional, aumenta o meu interesse pela gestão (inter) cultural. Trabalhar em ambiente multicultural passa por práticas promotoras do desenvolvimento profissional, o que vai muito além da generalidade do que se vive no sector público nacional. As variáveis culturais determinam atitudes básicas em relação a factores como o trabalho, o tempo, o materialismo, o individualismo e a concepção da mudança. Foi neste contexto que nos ocorreu olhar um pouco mais a fundo para este fenómeno multicultural. “Padrões Culturais Moçambicanos na Perspectiva Brasileira” tem como objectivo identificar os padrões culturais dos moçambicanos, como uma singela contribuição para que se possa ter uma ideia do que somos e como isso influencia as nossas concepções sobre o trabalho e o nosso desempenho profissional. A escolha do Brasil como “lente” para identificação destes padrões deve-se aos investimentos massivos deste país que tiveram impacto no ambiente empresarial nacional e às semelhanças e afinidades que parecem

ser factor de aproximação entre as duas culturas, mas que não são razão suficiente para evitar incidentes críticos.

1.2. OBJECTIVO

O objectivo desta dissertação é identificar, a partir dos incidentes críticos havidos no convívio entre moçambicanos e brasileiros, os padrões culturais moçambicanos na perspectiva brasileira.

1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se organizada em 5 capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, com destaque para os objectivos, a razão da escolha do tema e a forma como trabalho está organizado. O segundo capítulo aborda as bases teóricas em que o trabalho assenta. O terceiro capítulo faz a resenha da pesquisa sobre as dimensões culturais e traz os factores de afinidade e conflito entre Moçambique e o Brasil. O quarto capítulo é o método dos padrões culturais, ou seja, os procedimentos metodológicos para a elaboração da dissertação. O quinto e último capítulo traz as conclusões e recomendações.

CAPÍTULO II

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CULTURA

Em muitas línguas ocidentais, cultura designa “civilização” ou o cultivo da mente: a educação, o ser erudito, a arte e a literatura (Hofstede, 2010: 5). A primeira definição etimológica de cultura é atribuída ao antropólogo britânico Edward B. Taylor (1832-1917) que a equipara à civilização e categoriza como conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, o direito, os costumes e hábitos adquiridos no processo de socialização (Taylor, 1871: 11).

Cultura é um padrão de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo na adaptação externa e integração interna, considerado válido e transmitido como forma de perceber, pensar e sentir. Para Franz Boas (1858-1942) a diferença entre os grupos humanos é de natureza cultural e não racial. A cultura deve ser estudada por três razões principais: é real e tem impacto na vida das pessoas; o desempenho das pessoas nas empresas não pode ser entendido sem o factor cultura; o conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos como clima organizacional, ideologia e estilo de gestão. A definição mais reconhecida de cultura é dos antropólogos norte-americanos Kroeber e Kluckhohn, no seu livro *Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions* (1952:181):

‘Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts. The essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the other hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements for further action’.

Em *Cultures and Organizations, 2010*, Hofstede afirma que, como programação mental, a cultura caracteriza-se pela forma como as pessoas carregam em si padrões de comportamento, sentimentos e pensamentos aprendidos na socialização, maioritariamente, na infância (2010:4-7). As sociedades têm uma capacidade enorme de conservar as suas características distintivas ao longo de gerações: enquanto as mudanças varrem a superfície, as camadas mais profundas da cultura permanecem estáveis e a cultura ressurgue (Hofstede, 2010: 26).

Chiavenato (2004: 117) refere que a partilha de atitudes, códigos de conduta e expectativas passa a guiar e controlar, subconscientemente, as normas de comportamento. Estas influências resultam de factores como a economia, a política e as leis. As variáveis culturais determinam atitudes básicas em relação ao trabalho, tempo, materialismo, individualismo e mudança. Tais atitudes afectam a motivação e as expectativas das pessoas em relação ao trabalho e relações grupais, e estas afectam os resultados que se podem esperar de cada pessoa. A cultura influencia e condiciona as interações entre as pessoas e a comunicação (Chiavenato, 2004: 117).

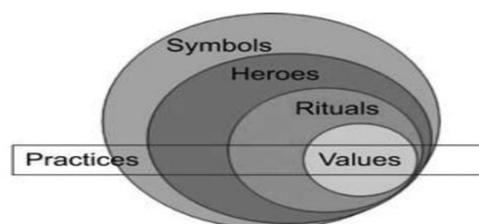
2.2. NÍVEIS DE CULTURA

Todas as pessoas pertencem a um conjunto comum de programação mental e carregam consigo, simultaneamente, várias camadas correspondendo a diferentes níveis de programação mental” (Hofstede, 2003:10). São níveis de cultura de Hofstede: geracional; nacional; regional, étnico, religioso ou de afiliação linguística, social e organizacional. Podem ocorrer conflitos entre níveis. Existem dois modelos de análise da cultura: o diagrama da Cebola e o diagrama do Iceberg.

2.3. DIAGRAMA DA CEBOLA

Assenta na assunção de que a cultura é feita de ideias tradicionais e de valores (Kroeber e Kluckhohn, 1952), e o seu recorte mostra a ligação entre os valores e os rituais, heróis e símbolos que caracterizam a cultura. Para Hofstede *et al* (1991), os valores são a primeira coisa que uma criança aprende, implicitamente, o que faz com que a cultura seja algo que habita o subconsciente das pessoas. Hofstede estabelece uma forte ligação entre a cultura como um fenómeno social e a psicologia.

Figura 2.1 - The 'onion'- manifestations of culture at different levels of depth



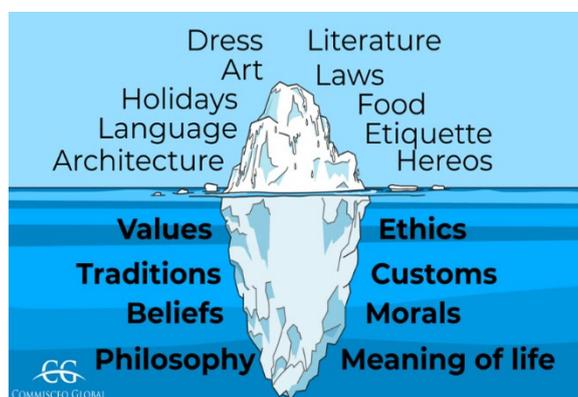
Fonte: Geert Hofstede & Hofstede, 2005: 7

Para Hofstede as diferenças culturais manifestam-se através de símbolos, heróis, rituais e valores, assumidos no contexto do diagrama da cebola, como camadas (2010:7).

1. **Símbolos:** Palavras, gestos, retratos, linguagem, símbolos de poder ou demais objectos reconhecidos numa mesma cultura, podendo ser replicados e ressignificados; razão pela qual são considerados superficiais.
2. **Heróis:** Pessoas vivas ou não, reais ou imaginárias, com características estimadas numa cultura e que servem de modelos de comportamento ou fontes de inspiração.
3. **Rituais:** Actividades colectivas e supérfluas, designadas a fins considerados socialmente essenciais para o seu próprio bem. Incluem o discurso, as formas de saudar, uso da linguagem, interação diária e crenças comunicacionais.
4. **Valores:** Correspondem à programação mental. Não podem ser discutidos nem observados directamente por pessoas de outras culturas, mas sim inferidos pelas atitudes. São o centro da cultura e funcionam como senso de orientação mental.

2.4. DIAGRAMA DO ICEBERG¹

Figura 2.2 - Diagrama do Iceberg



Fonte: Adaptado de Beyond Culture (1976), Edward T. Hall

Também conhecido como Teoria da Omissão, o Modelo do Iceberg foi desenvolvido em 1976, pelo antropólogo Edward T. Hall, em analogia à cultura. A cultura visível é a ponta do iceberg (10%). A parte interna e subconsciente da cultura (90%) seria a parte submersa do

¹https://www.researchgate.net/figure/The-cultural-iceberg-model-used-by-Prof-Paul-Moore-School-of-Creative-Arts-Ulster_fig4_316118600.

iceberg que engloba todo um sistema de valores e padrões de comportamento dos indivíduos, suas opiniões, preferências, crenças e sistema de valores.

2.5. AS VISÕES INTERNA E EXTERNA DA CULTURA

Quadro 2.1 - As Visões Interna e Externa da Cultura

VISÃO INTERNA	VERSUS	VISÃO EXTERNA
Aprendizado implícito		Aprendizado explícito
Subconsciente		Consciente
Resistência à mudança		Abertura à mudança
Conhecimento subjectivo		Conhecimento objectivo

Fonte: Adaptado de *Beyond Culture* (1976). Edward T. Hall.

Este modelo ajuda a resolver constrangimentos culturais através da mudança comportamental, compreensão e adaptação à nova cultura. De acordo com Hall (1997) citado por Mingxuan (2018:7-8), a superfície visível da cultura inclui a gastronomia, a indumentária, o desporto, literatura, música, religião, etc. A cultura profunda divide-se entre as regras tácitas, normas inconscientes, crenças, poder, comunicação, conceitos de justiça e tempo, papéis de género, espaço pessoal, etc.

2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos mais significativos contributos na pesquisa sobre Cultura Organizacional é atribuído a Geert Hofstede no livro *Cultures's Consequences*². A cultura distingue uma empresa das outras e pode manifestar-se como um subsistema que se liga à estrutura, estratégia, sistemas político e técnico ou como uma super-estrutura que determina os demais componentes. Para Mingxuan (2018: 10), a cultura organizacional expressa-se nas regras da organização, nas normas de comportamento, nos principais valores, na filosofia e nos processos decisórios. A cultura organizacional é a cultura no sentido antropológico, composta por símbolos, valores, crenças, políticas, sistemas e clima organizacional. **Clima Organizacional** é a qualidade do ambiente, percebida pelos trabalhadores, e influencia o seu comportamento; a forma como os colaboradores percebem o seu ambiente de trabalho.

²www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/418.pdf

CAPÍTULO III

3. DIMENSÕES CULTURAIS

Na primeira metade do século XX, antropólogos sociais desenvolveram a convicção de que todas as sociedades enfrentam os mesmos problemas básicos, diferindo nas respostas. Em 1954, o sociólogo Alex Inkeles e o psicólogo Daniel Levinson publicaram uma ampla pesquisa na literatura em língua inglesa sobre cultura nacional, elegendo as questões que se qualificavam a problemas básicos mundiais (humanos e sociais): (i) relação com a autoridade; (ii) conceito do EU: relação entre o indivíduo e a sociedade; conceito individual de masculino e feminino; e (iii) os modos de lidar com conflitos, agressão e expressão dos sentimentos.

Com a globalização cresce o número de multinacionais e negócios internacionais, as figuras de clientes ou consumidores estrangeiros, concorrência e fornecedores globais, levando a interações multinacionais com impacto nas pessoas e organizações (Durão, 2019: 7). Com esta internacionalização questionou-se até que ponto práticas americanas de gestão podiam ser transferidas para outros países e culturas (Adler, 1983). Foi assim que a gestão inter-cultural se desenvolveu, em duas vertentes principais: a cultura importa *versus* a cultura é superada por outras condições. Muitos estudos desenvolvidos na gestão intercultural foram conduzidos por americanos e pertencem à pesquisa paroquial que considera as suas conclusões universalmente válidas e suporta a dissertação de que existe uma melhor forma de gestão (*one best way*). Destacam-se os seguintes tipos de estudos referentes ao papel atribuído à cultura: domésticos (simplistas), etnocêntricos, policêntricos, comparativos, geocêntricos e interculturais (Robalo, 2004:75).

Dimensões culturais são as formas através das quais a cultura pode ser evidenciada e explicam alguns padrões de comportamento na cultura de uma organização ou país. O elemento estável da cultura são os valores. A pesquisa comparativa da cultura começa na medição desses valores, com recurso a questionários e perguntas para análise de preferências e introduz os termos desejável e desejado para se referir à forma como as pessoas pensam que o mundo deveria ser *versus* o que o mundo é (Hofstede, 2010:28).

Normas são padrões de comportamento existentes dentro de um grupo. Os padrões culturais consistem numa comparação entre duas culturas. No desejável, a norma é absoluta, pertencendo ao que é eticamente correcto. O desejável é relacionado à ideologia, o desejado a

questões práticas. As interpretações dos estudos de valores que negligenciam as diferenças entre o desejado e o desejável levam a resultados paradoxais (Hofstede,2010:28).

Os primeiros autores que contribuíram para o estudo das dimensões culturais foram Kluckhohn e Strodtbeck (1961), através de um estudo sobre solução de problemas entre indivíduos, por meio de um sistema de valores, em 5 subculturas nos Estados Unidos da América (EUA). O objectivo era trazer medidas quantitativas dos valores culturais. Hofstede foi o primeiro a isolar as dimensões culturais, ao mostrar que as diferenças registadas ajudavam a explicar diferenças de comportamento, estrutura e sistemas de gestão nas organizações, em diferentes países. Hofstede pertence ao grupo dos mais citados segundo o «*SSCI - Social Sciences Citation Index*» que abrange as áreas da Antropologia, Economia, Ciência Política, Psicologia, Direito, Sociologia e Ciências Empresariais, abrangendo cerca de 200 revistas científicas com base nos EUA, o que evidencia a importância crescente da gestão comparada e intercultural (Robalo, 2004: 78).

No seu estudo baseado nas respostas a questionários de mais de 116 mil trabalhadores da IBM no mundo, em 1968, Hofstede analisou questionários sobre valores de pessoas em mais de 50 países. Em vários países, os mesmos questionários quantitativos foram usados para identificar valores pessoais dos trabalhadores da IBM. Foram aplicados 116 mil questionários sobre a relação de trabalho e os padrões de valores de uma larga amostra de trabalhadores industriais, com 150 perguntas cada um, em 20 línguas diferentes.

3.1. DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDÉ

Nos contactos inter-culturais podem surgir algumas situações isoladas que podem ser estranhas ou problemáticas a que se chama incidentes críticos. Hofstede foi o primeiro a identificar as dimensões culturais e demonstrar que as diferenças entre culturas nacionais, medidas pelas dimensões, podiam ajudar a explicar as diferenças no comportamento, estrutura organizacional e sistemas de gestão em empresas de países diferentes (Robalo, 2004). A Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede oferece uma estrutura para examinar como os valores culturais afectam o comportamento e indica as formas como pessoas de uma determinada cultura podem agir.

De acordo com Lacerda (2011:4) a pesquisa de Hofstede tinha como objectivos: (i) desenvolver uma terminologia comumente aceite para descrever culturas e (ii) analisar os dados colectados, de forma sistemática, sobre um número significativo de culturas, ao invés de

usar apenas impressões. Esta análise evidenciou que 50% da variância das respostas entre os países podia ser explicada por quatro factores (individualismo e colectivismo; distância do poder; evitação ou resistência à incerteza; e masculinidade versus feminilidade). As dimensões culturais de Hofstede são as seguintes:

3.1.1. Distância do Poder (PDI)

Diz respeito à orientação para a autoridade. Parte do pressuposto de que todas as sociedades são desiguais, mas algumas são ainda mais desiguais. Expressa o nível de aceitação pela sociedade, de uma distribuição desigual do poder nas instituições, por meio de relações hierárquicas entre chefes e subordinados. A medida que os subordinados aceitarem uma diferenciação de poder é determinada pela sociedade. Esta desigualdade é reforçada tanto pelos seguidores como pelos líderes. Quanto mais elevada a pontuação, tanto mais pessoas preferem chefes autocráticos e impositivos.

3.1.2. Evitação da Incerteza (UAI)

Refere-se ao desejo de estabilidade. Retrata a medida em que as pessoas toleram situações de incerteza e ambiguidade. Países com alto grau de evitação da incerteza tendem reduzi-la através de leis estritas e procedimentos, forte senso de nacionalismo e a crença na verdade absoluta. Nos negócios, esta dimensão resulta em regras e procedimentos formais, desenhados para proporcionar maior segurança e estabilidade na carreira. Os gestores tendem a tomar decisões de baixo risco e os funcionários exibem pouca agressividade, enquanto o emprego for estável e vitalício.

3.1.3. Individualismo versus Colectivismo (IDV)

O Individualismo retrata a tendência das pessoas de centrarem-se em si mesmas e nas suas famílias. Em países onde predomina o individualismo, a democracia, a iniciativa individual, a competição e aquisição são aspectos muito valorizados, os relacionamentos nas organizações ocorrem com plena independência emocional. Em países colectivistas existem padrões sociais como dependência emocional e senso de pertença com uma forte crença nas decisões de grupos.

As pessoas acreditam mais no grupo (forte e coeso, geralmente famílias alargadas) do que no indivíduo e há controle, pressões sociais, medo e humilhação. A sociedade colectivista preza a harmonia enquanto que a individualista privilegia o auto-respeito, autonomia e independência. A admissão e promoção em sociedades colectivistas são baseadas no paternalismo e não nas competências e os processos de tomada de decisão são baseados no colectivo e não no indivíduo.

3.1.4. Masculinidade versus Feminilidade (MAS)

A masculinidade retrata o grau de valores tradicionalmente masculinos como a assertividade, o materialismo e a falta de preocupação com os outros; caracteriza uma sociedade com preferência por realizações, heroísmo e recompensas materiais. A feminilidade ressalta valores femininos como a preocupação com os outros, relacionamentos e qualidade de vida, cooperação, modéstia. Sociedades masculinistas dão mais valor ao desempenho e à independência, enquanto que as femininistas dão mais valor ao equilíbrio de género, partilha de poder, qualidade de vida e interdependência.

3.1.5. Indulgência ou Complacência versus Restrição (IVR)

Analisa a importância da felicidade e do controle da vida. As sociedades com alto índice de complacência permitem que as pessoas satisfaçam, livremente, as suas necessidades humanas básicas e os seus desejos, especialmente os relacionados com o desfrute da vida e o divertimento. Nas sociedades com alto índice de repressão, as pessoas suprimem os seus impulsos por meio de normas sociais restritivas. As sociedades restritivistas têm uma alta consideração pela disciplina moral e as pessoas tendem a ser mais pessimistas.

3.1.6. Orientação de Longo ou Curto Prazo (LTO)

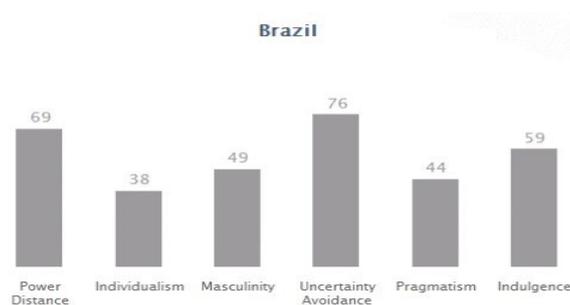
As sociedades com orientação de longo prazo incentivam as pessoas a investirem e serem mais económicas; promovem a persistência e a cautela como comportamentos com recompensa. Os membros da sociedade têm funções diferentes: os mais velhos devem ser respeitados e as relações valorizadas. Os países com orientação de longo prazo tendem a

adaptar as tradições aos contextos modernos. As sociedades com orientação em curto prazo respeitam as tradições, mas incentivam a gastar e a obter lucros imediatos. O *status* dos membros não é tão importante e as relações são vistas como algo importante apenas se puderem tirar proveito. Sociedades orientadas a longo prazo adotam virtudes pragmáticas tendo em vista recompensa futura através da poupança, persistência e adaptação às circunstâncias. Sociedades orientadas a curto prazo adotam virtudes relacionadas ao passado e presente, tais como o nacionalismo, respeito à tradição, preservação e cumprimento de obrigações sociais.

Um número considerável de trabalhos científicos e acadêmicos, com destaque para *Cultural Roots Of Economic Performance: A Research Note* (Franke, Hofstede e Bond, 1991)³, reforça a orientação de longo prazo, também conhecida como **Dinamismo Confuciano**: a aceitação da legitimidade da hierarquia, a avaliação da perseverança, sem ênfase própria e baseada na tradição e nas obrigações sociais. Os ensinamentos de Confúcio⁴ têm uma influência profunda na maioria dos países da Ásia e os seus valores incluem economicidade. Persistência com resultados lentos, adaptação de tradições para contextos modernos, aceitação de relações desiguais e preocupação com a virtude são características que fazem dos asiáticos únicos e distintos na gestão e no trabalho (Vide Chang, 2003; Franke, Hofstede e Bond, 1991).

3.2. SCORES DO BRASIL

Figura 3.3. Scores do Brasil



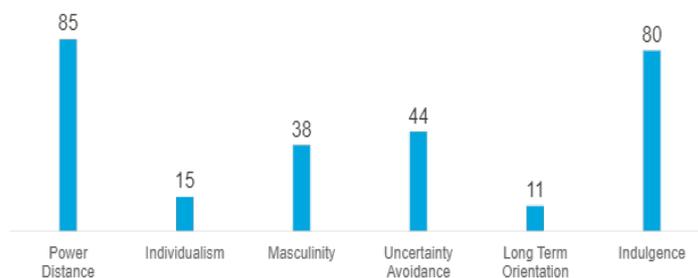
Fonte: <http://doingbusinesswithbrazilianpeople.blogspot.com/2016/06/if-you-arereading-this-blog-its-maybe.html>

³ Vide Lacerda, 2011:4

⁴Confúcio (552 a.c e 489) foi um pensador e filósofo chinês cujos princípios tinham base nas tradições e crenças chinesas comuns e favoreciam uma lealdade familiar forte, veneração dos ancestrais, respeito aos idosos e à família como a base para um governo ideal. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Conf%C3%Bacio>. Consultado a 01/09/2021.

3.2.1. SCORES SIMULADOS DE MOÇAMBIQUE

Figura 3.4 - Scores Simulados de Moçambique



Fonte: <https://www.hofstede-insights.com/country/mozambique/>

3.3. CRÍTICA A HOFSTEDE

Apesar das limitações nas dimensões de Hofstede, reconhece-se-lhes a aplicabilidade e o poder de comunicação, bem assim o grau de entendimento. Segundo Eringa *et al* (2017:188), houve muitas publicações sobre o trabalho de Hofstede e o uso de abordagens demonstrativas da sua relevância na pesquisa sobre cultura nacional, fazendo do seu trabalho o mais abrangente, relevante e replicado, até à actualidade, no estudo das diferenças culturais.

Em “*How relevant are Hofstede’s dimensions for inter-cultural studies? A replication of Hofstede’s research among current international business studies*” da Research In Management Hospitality, Eringa *et al* (2017:187) apontam para o facto de a pesquisa de Hofstede ter sido principalmente com engenheiros da IBM. Fazem referência especialmente a McSweeney (2002) que diz que o questionário não é a melhor ferramenta e que as nações não são as melhores unidades para examinar diferenças culturais. Acrescentam que seria metodologicamente questionável atribuir os resultados de simples trabalhadores de uma empresa à pontuação nacional de um país; que as 5 dimensões não são suficientes para determinar aspectos culturais; e que os dados da IBM são extemporâneos. O facto de os dados iniciais serem da IBM, multinacional com forte cultura própria, não configura fraqueza do estudo; antes, significa que as variações registadas são devidas a diferenças entre os países e não a outros factores (2004: 82).

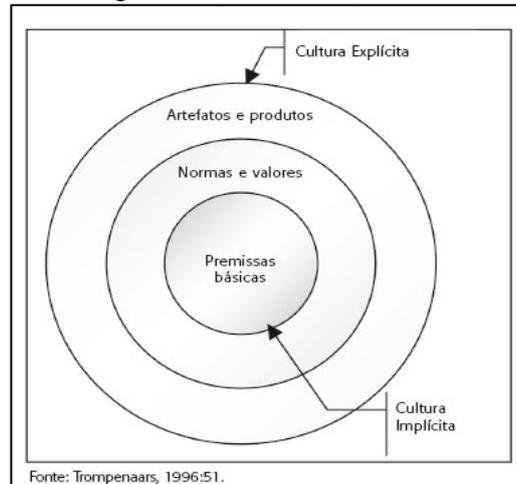
Eringa *et al* (2017:188) fazem referência a Jones (2007), em cuja análise das forças e fraquezas da metodologia de pesquisa de Hofstede referem-se à possível influência política no desenvolvimento de algumas dimensões como a masculinidade e a evitação da incerteza, nos tempos da guerra-fria. Orr e Hauser (2008: 16) são igualmente citados por Eringa *et al* (2017:188) defendendo que as construções teóricas precisam de ser re-examinadas no contexto das atitudes e padrões de comportamento do século XXI, contrariando a super-simplificação das dimensões culturais de Hofstede. No mesmo diapasão, Fang (2003) desafia Hofstede a rever a 5ª dimensão (orientação para longo versus curto prazo) e propõe que se tenha em consideração os conceitos *yin e yang*.

3.4. DIMENSÕES CULTURAIS DE FONS TROMPENAARS

Foram desenvolvidas a partir de conceitos das ciências sociais, como as teorias de Talcott Parsons e F. Kluckhohn. Trompenaars apresenta resultados obtidos a partir de uma base de dados cobrindo 15 mil questionários de 28 países. Os seus objectivos eram, de acordo com Lacerda (2011:6): (i) acabar com a ideia da existência da melhor forma de gestão; (ii) dar uma melhor noção de cultura e cultura em contexto organizacional; e (iii) propôr ideias sobre o dilema global *versus* local.

Trompenaars derivou sete dimensões culturais teoricamente bipolares que podem afectar o comportamento em ambiente de negócios. Toda cultura se distingue das outras pelas soluções específicas que escolhe para certos problemas que se revelam como dilemas (Trompenaars, 2002:8). Propõe um diagrama de cultura feito de camadas, onde destaca a cultura explícita, correspondente à camada mais exterior (manifestações visíveis da cultura); a cultura implícita nas camadas intermédias (normas e valores), o que deve ser versus o que deveria ser.

Figura 3.5. Modelo de Culturas



Fonte: Fons Trompenaars, 1996: 51.

Dimensões culturais de Trompenaars:

3.4.1. Universalismo *versus* Particularismo

O universalismo é a crença de que o que é bom e certo pode ser definido e se aplica sempre - assenta sobre sistemas legais, contratos e ocorre quando a crença sobre ideias e práticas pode ser aplicada em qualquer lugar, sem modificações. Culturas universalistas enfatizam regras formais e estritas. O particularismo é baseado em relações, sistemas pessoais, confiança nas pessoas, deveres aos amigos e à família e ocorre quando existe a crença de que as circunstâncias ditam como as ideias e práticas podem ser aplicadas. Culturas particularistas focam-se nas relações pessoais e maior confiança nas pessoas – mais atenção às obrigações dos relacionamentos e circunstâncias específicas.

3.4.2. Individualismo *versus* Colectivismo

Culturas individualistas respondem melhor à individualidade na remuneração do desempenho, na tomada de decisão e nos desenhos tradicionais de trabalho. Práticas individualistas como promoções por conquistas, reconhecimento e remunerações de desempenho, pressupõem que os indivíduos abdicam da diferenciação dentro do grupo. O individualismo é visto como característica de uma sociedade modernizante. Nas culturas

colectivistas é mais apropriado falar em planos de recompensa (*gain sharing*), solução de problemas em grupo, tomada de decisão por meio de consensos e desenho de grupos de trabalho autónomos.

3.4.3. Neutralidade *versus* Afectividade

É a variedade de sentimentos expressos: afectividade ou imparcialidade emocional. Diz respeito à orientação emocional nos relacionamentos e enfatiza que a razão e as emoções desempenham um papel importante. Há neutralidade quando os contactos físicos são reservados apenas a amigos e familiares e as emoções não são expressas abertamente nem afectam as actividades. A afectividade ocorre quando os contactos físicos e a linguagem corporal são livres, expressos abertamente. Nas culturas afectivamente neutras as pessoas não revelam os seus sentimentos, mantendo-os oprimidos e controlados. Numa cultura mais afectiva as emoções são expressas abertamente, com naturalidade.

3.4.4. Relacionamento Específico *Versus* Relacionamento Difuso

O relacionamento específico pressupõe pessoas directas, extrovertidas, confrontadoras, separando o trabalho da vida privada. As pessoas têm um espaço público vasto que é compartilhado e um pequeno espaço privado e reservado. As pessoas buscam ser eficientes e aprender coisas novas: minimizam o uso de títulos ou habilidades que são irrelevantes para a situação; os gestores separam as relações que têm com os subordinados.

O relacionamento difuso subentende pessoas directas e introvertidas que evitam a confrontação directa e misturam a vida privada com a profissional. Os espaços público e privado são similares e os indivíduos resguardam o seu espaço público. As pessoas respeitam os títulos, a idade e as conexões. Todos os espaços de vida e todos os níveis de personalidade tendem a permear os outros. Quando uma pessoa está envolvida em um relacionamento empresarial há contacto real e pessoal ao invés do relacionamento específico recomendado no contrato. A estratégia difusa é cercar o estranho, conhece-lo e criar confiança para fazer negócios. As culturas difusas têm uma menor rotatividade e mobilidade, devido à importância da lealdade e da multiplicidade de elos humanos.

3.4.5. Conquista versus Atribuição

Nas culturas de aquisição dá-se *status* às pessoas de acordo com a maneira como elas realizam o seu trabalho. Nas culturas de atribuição, o *status* é baseado em quem ou o que a pessoa é. Quando alguém de uma cultura de conquista faz negócios com pessoas de culturas de atribuição é importante que tenha membros sêniores detentores de títulos formais que mostrem respeito à contra-parte. Quando alguém de uma cultura de atribuição faz negócios no ambiente de conquista deve levar membros reconhecíveis que provem ser proficientes e mostrem conhecimento e informação da contra-parte.

3.4.6. Sequencial versus Sincrónico

Na cultura de tempo sequencial os eventos acontecem em ordem cronológica. Preza-se a pontualidade e as pessoas baseiam as suas vidas em calendários, planificação e prazos específicos: o tempo é muito importante e não se tolera o seu desperdício. Em culturas sincrónicas, as pessoas olham para períodos de tempo específicos e destaca-se a importância da pontualidade e dos prazos apenas se estes forem instrumentais para o alcance de objectivos. São mais flexíveis na distribuição do tempo e dos compromissos - trabalham em várias coisas ao mesmo tempo.

3.4.7. Controle Interno versus Externo

Baseia-se na pergunta: nós controlamos o nosso ambiente ou somos controlados por ele?

3.5. Projecto Globe

Pesquisa quantitativa multi-fase e multi-método baseada num estudo liderado pelo Professor Robert House, em 1991. Foi conduzida por uma equipe mundial de académicos com o objectivo de analisar as inter-relações entre cultura social, cultura organizacional e liderança organizacional, identificando o impacto dos valores culturais em práticas organizacionais de liderança. O resultado foi um modelo de dimensões culturais 2x9, nos termos “*as is*” e “*should be*”, ou seja, “como é” e “como deveria ser” (Mingxuan, 2018: 17). Dimensões: (i) orientação para o desempenho, (ii) orientação para o futuro; (iii) assertividade; (iv) orientação humana;(v)

equidade de género; (vi) distância do poder; (vii) colectivismo institucional; (viii) colectivismo de grupo; e (xiv) evitação da incerteza.

Edward Hall e esposa, Mildred Hall (1990) identificaram 4 dimensões culturais, a partir de uma pesquisa a 180 trabalhadores e gestores, usando entrevista qualitativa aberta. As dimensões dos Hall são: (i) Contexto: culturas de alto versus baixo contexto; (ii) Tempo: culturas monocrómicas versus culturas policrómicas; (iii) Espaço: baixa versus alta territorialidade; e (iv) Informação: culturas de alto versus baixo fluxo de informação.

3.6. COMPARAÇÃO CULTURAL MOÇAMBIQUE – BRASIL

Background Histórico

Para melhor entendermos as diferenças e semelhanças culturais entre o Brasil e Moçambique é importante que olhemos para o *background* histórico de cada país. Apesar do óbvio progresso do Brasil em relação a Moçambique, são ambos considerados países em vias de desenvolvimento. O Brasil tem 200 anos de independência, 21 de ditadura militar e 32 de Nova República. Moçambique tem 46 anos de independência, 16 anos de guerra civil e 24 de democracia. Apesar de a história dos dois países remontar séculos atrás, cingir-nos-emos à que se inicia com a chegada dos portugueses.

Moçambique: país da África Austral com 801 590 km² de extensão territorial. Limites: a norte, a Tanzânia; a noroeste, o Malawi e a Zâmbia; a oeste, o Zimbábwe, a África do Sul e a Suazilândia; a sul, a África do Sul; a leste, o Oceano Índico. Divide-se em 10 províncias e três regiões: norte, centro e sul. Cerca de 2/3 da população vive e trabalha em áreas rurais. Tem largas extensões de terra arável e grande disponibilidade de água, energia e recursos minerais, com destaque para gás e petróleo; três portos marítimos de águas profundas. Depende da agricultura e das importações, tem elevado índice de analfabetismo e muita mão-de-obra barata. População em 2021: 30. 832 244 habitantes. Taxa de Crescimento do PIB em 2020: - 1,23%. Taxa bruta de natalidade (por mil) em 2021-> 37.2%. Taxa de crescimento da população (em %) 2021 --> 2,5%.

Brasil: país da América do Sul com extensão territorial de 8.514.876 km². É o quinto maior país do planeta. Faz fronteira com quase todas as nações sul-americanas. O Brasil divide-se em cinco grandes regiões: Norte, Nordeste, Centro - Oeste, Sudeste e Sul, e tem 27 estados federais. O seu PIB *per capita* é de USD 6.796,84 USD (2020). O Brasil é campeão na exportação de soja, petróleo, minério de ferro, celulose, milho, café e carnes bovina e de frango. A taxa de natalidade é de 1,72 nascimentos por mulher (2019). O sector terciário é responsável por mais da metade do PIB e por 75% dos empregos.

3.6.1. Moçambique

Em 1498, a expedição de Vasco da Gama atracou na província de Inhambane, a caminho das índias. A seguir iniciou-se a penetração mercantil, através da qual Portugal buscava adquirir matérias-primas: ouro, marfim, escravos e culturas obrigatórias. Com a Conferência de Berlim, em 1884/5, deu-se a partilha e a ocupação efectiva de África. Companhias Majestáticas⁵ e Arrendatárias⁶, acordos com outras potências europeias e o estabelecimento da máquina administrativa colonial marcaram este processo, em que foram eliminados os movimentos de resistência contra a autoridade colonial em Moçambique.

Em 1965, a FRELIMO (Frente de Libertação de Moçambique) declarou a insurreição geral armada contra Portugal. Em Setembro de 1974 a FRELIMO assinou, com Portugal, os Acordos de Lusaka que abriram caminho para a proclamação da independência de Moçambique, a 25 de Junho de 1975. Samora Moisés Machel foi o seu primeiro Presidente.

A euforia da independência desvaneceu ante a crise económico-social. A 24 de Julho de 1975 deram-se as nacionalizações⁷ que precipitaram a fuga dos portugueses que asseguravam o funcionamento administrativo – económico do país. Pouco depois, o país entrou numa guerra

⁵Companhia de Moçambique: fundada em 1888, foi a mais importante e controlou os distritos de Manica e Sofala. A Companhia do Niassa foi criada em 1891 e controlava cerca de 50% de Moçambique. A Companhia de Boror foi fundada em 1898, a Societé du Madal, em 1904 e a Companhia Agrícola do Lugela, em 1908 (Zamparoni, 1998: 25).

⁶Em meados do século XIX a presença de Portugal limitava-se ao Ibo, Ilha de Moçambique, Ilhas Quirimbas, Quelimane, Inhambane, Beira, Xai-Xai e Lourenço Marques (Zamparoni, 1998: 16).

⁷De acordo com Rafael Shikhani, em “Partido, Poder, Estado: uma interpretação das origens da guerra-civil”, pode se dizer que as nacionalizações foram o primeiro passo para a enorme crise que se instalaria em Moçambique após a independência. p. 51.

que durou 16 anos, movida por países como a África do Sul do *Apartheid* e o regime minoritário de Ian Smith da Rodésia do Sul, através da Renamo. As independências de Angola, Moçambique e Zimbabwe, a criação da SADCC, o crescimento das pressões dos movimentos negros na RSA e o aumento das acções do braço armado do ANC, construíram ameaças para a política sul-africana do CONSAS e sua pretensão de dominar a região (Malique, 2006:27). A Estratégia Total sul-africana usou o argumento de travar a ameaça do comunismo na região para desestabilizar os países vizinhos, através do *White Defense Paper*, de 1977 (*ibid*⁸).

Com a morte de Samora Machel, em 1986, o país passou a ser governado por Joaquim Chissano que concluiu a adesão do país ao grupo BM/FMI. Em 1990 foi adoptada uma nova constituição. Com o apoio da Igreja Católica, o governo moçambicano e a Renamo assinaram, em 1992, em Roma, Itália, o Acordo Geral de Paz que abriu portas para a democracia multipartidária, com a realização das primeiras eleições gerais, em 1994. Estas eleições foram vencidas por Joaquim Chissano. Nas eleições de 2004 Amando Guebuza sucedeu Chissano na Presidência de Moçambique que coincide com a de Lula da Silva, no Brasil, e o seu discurso comum de base ideológica, com destaque para a luta contra a pobreza e a abordagem de desenvolvimento sul-sul.

3.6.2. BRASIL

Os portugueses chegaram ao Brasil a 22 de Abril de 1500, numa expedição liderada por Pedro Álvares Cabral, na busca pelo caminho das índias, de onde comprariam especiarias. Porque os espanhóis tinham chegado à América, em 1492, as duas potências passaram a disputar o Brasil, questão que foi resolvida por via de dois acordos: a bula inter Caetera, em 1493 e o Tratado de Tordesilhas, em 1494, segundo o qual uma linha imaginária passaria 370 léguas a oeste do arquipélago de Cabo Verde, dividindo a leste, as terras de Portugal e a oeste, as terras da Espanha.

Em 1530 começa a colonização do Brasil e se estende até 1815. Grande parte do território do Brasil foi conquistada com recurso a conflitos com tribos de tamóios, tupinambás e com espanhóis, holandeses e franceses. Houve ameaça de colonização francesa, o que fez com que Portugal enviasse missões específicas para demarcar o seu território e instalar-se. O território

⁸ Vide Hanlon, 1987, pp. 28.

brasileiro foi repartido em 14 capitanias, divididas entre os membros da nobreza de confiança do rei português Dom João III.

Para administrar o Brasil foi enviado de Portugal, Tomé de Sousa que se assumiu Governador – Geral (1549-1553). A Família Real Portuguesa chegou ao Brasil em 1808, no Período Joanino. Nesse período destaca-se o ciclo do açúcar (principal fonte de riqueza entre os séculos XVI e XVII), os “entradas”⁹ e “bandeirantes”¹⁰. A partir de meados do século XVI os bandeirantes descobriram ouro e diamantes nas regiões de Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso, iniciando-se o ciclo do ouro, um fenómeno que massificou o recurso à mão-de-obra escrava. Esgotado o ouro, passou-se à plantação do café. Interesses antagónicos deram lugar a revoltas dos nativistas e dos negros, nos quilombos. O Pacto Colonial, que definia que Portugal era beneficiário das actividades económicas das suas colónias, acelerou a independência do Brasil, em 1822.

O “Império do Brasil”¹¹ era uma espécie de monarquia constitucional parlamentarista, com Dom Pedro I como imperador. O Brasil Império (1822-1889) foi um período de grandes transformações políticas e económicas e divide-se em três fases: o Primeiro Reinado (1822-1831), o Período Regencial (1831-1840) e o Segundo Reinado (1840-1889¹²). O período imperial terminou a 15 de Novembro de 1888, com a Proclamação da República. A história do Brasil República divide-se em Primeira República (1889-1930); Era Vargas (divide-se em Provisório - 1930-1934; Constitucional ou Presidencial (1934-1937); Estado Novo (ditadura de 1937 até 1945), República Populista (1945-1964); Ditadura Militar(1964-1985); e Nova República (1985 até a actualidade).

No contexto da Nova República, em 1989, realizaram-se as primeiras eleições directas para a Presidência da República, vencidas por Fernando Affonso Collor de Mello. Sucederam-se Itamar Franco; Fernando Henrique Cardoso; Luiz Inácio Lula da Silva; Dilma Rousseff; Michel Temer e Jair Bolsonaro.

⁹Nome dado a operações financiadas e organizadas pelo governo, no contexto dos estímulos à exploração do território do Brasil.

¹⁰Indivíduos, também incentivados pela Coroa, interessados em expedições com recursos próprios, para a busca de pedras preciosas e captura de índios para vende-los como escravos.

¹¹<https://mundoeducacao.uol.com.br/historiadobrasil/brasil-imperio.htm>

¹²<https://mundoeducacao.uol.com.br/historiadobrasil/brasil-imperio.htm>

3.7. ASPECTOS DE CONCILIAÇÃO E CONFLITO ENTRE MOÇAMBIQUE E O BRASIL

Através do Tratado de Amizade e Consulta, assinado entre o Brasil e Portugal, em 1953, o Brasil era obrigado a não apoiar os movimentos de libertação sob domínio português. Isto fez com que o Brasil se abstinhasse na votação nas Nações Unidas, em 1960, em condenação ao colonialismo português, o que criou um precedente negativo. A forte influência americana nos governos brasileiros fez com que o Brasil tivesse um posicionamento ambíguo em relação às colónias portuguesas em África. Como resultado, em 1973, dezassete países africanos votaram uma declaração que incluía o Brasil num grupo de 6 países a serem submetidos a sanções económicas e diplomáticas, se não retirassem o apoio ao regime do *Apartheid* (Selcher, 1976). Em 1974, o presidente Geiser definiu uma política externa para África que assegurasse o acesso a matérias-primas e mercados. Por decreto, em 1975, o Brasil decidiu abrir embaixadas em todos os PALOP¹³. Os únicos brasileiros presentes na proclamação da independência de Moçambique foram Luís Carlos Prestes e Miguel Arraes¹⁴, membros exilados do Partido Comunista Brasileiro, convidados pessoalmente por Samora Machel (Bussotti et al, 2018). Depois de 1975, os contactos entre a FRELIMO e o Partido Comunista Brasileiro intensificaram-se e isto culminou com uma avalanche de brasileiros “cooperantes da revolução” em Moçambique (Azevedo, 2012: 468). A 15 de Setembro de 1981 foi assinado o Acordo Geral de Cooperação entre Moçambique e o Brasil, sob a égide do presidente Figueiredo.

Com Fernando Cardoso (1995-2003), aumentou o interesse por África e a cooperação bilateral e ele distinguiu-se por ser moderador de conflitos em Angola e Moçambique. Foram rubricados dois importantes protocolos de intenções relacionados com educação, através do programa “Alfabetização Solidária” e assuntos sociais (saúde da mulher, criança e HIV e SIDA). A proposta brasileira de criação de uma Zona de Paz e Cooperação do Atlântico Sul

¹³PALOP é a designação dada aos países africanos que têm a língua portuguesa como oficial. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADses_Africanos_de_L%C3%ADngua_Oficial_Portuguesa. Consultado a 27 de Agosto de 2021.

¹⁴Miguel Arraes conviveu com a FRELIMO em Argel e convidou vários refugiados políticos comunistas brasileiros a Moçambique, depois da independência.

(ZOPACAS), aprovada pela Assembleia Geral da ONU, em 1986, foi das primeiras iniciativas que aproximaram o Brasil dos países africanos, no campo da defesa¹⁵.

Lula da Silva fez digressões por África, nas quais visitou São Tomé e Príncipe, Angola, Namíbia, Moçambique (2003, 2008 e 2010) e RSA, misturando questões político-ideológicas, interesses económicos, solidariedade social e fortalecimento de laços históricos e culturais. Foram assinados importantes acordos no sector agro-pecuário; sanitário e fito - sanitário (2003); melhoria genética de fruteiras e hortícolas (2007); no Prosavana e na inovação agro-pecuária (2009).

O *empeachment* contra Dilma Roussef, os contornos do caso Lava Jato¹⁶ e a prisão de Lula tiveram repercussão em Moçambique. Bolsonaro retomou o traço americano da política externa brasileira, priorizando as relações norte-sul. O abrandamento dos investimentos brasileiros em Moçambique decorreu em paralelo com a queda dos preços das *commodities* no mercado internacional e afectou a indústria do carvão. Isto sucede numa conjuntura de crise financeira internacional, exacerbada pela COVID-19.

¹⁵ Vide J. Viegas, 2016; A Segurança do Atlântico Sul e as Relações com a África; FUNAG. Brasil.

¹⁶ A Operação Lava Jato foi um conjunto de investigações realizadas pela Polícia Federal do Brasil, visando apurar um alegado esquema de lavagem de dinheiro. Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Opera%C3%A7%C3%A3o_Lava_Jato. Consultado a 28/08/2021.

CAPÍTULO IV: O MÉTODO DOS PADRÕES CULTURAIS

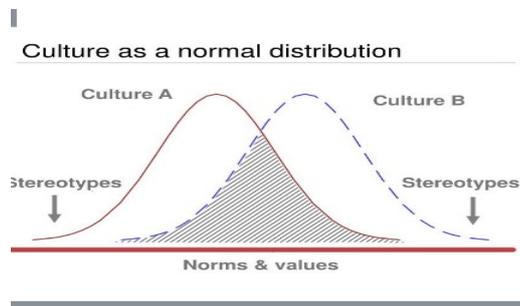
4.1. PADRÕES CULTURAIS

A antropologia define padrões culturais como a configuração exterior de uma cultura, o conjunto de valores que a expressam: heranças históricas, funções mentais e comportamentos através dos quais indivíduos de uma sociedade se expressam e na qual baseiam a sua vivência. Segundo Mingxuan (2018: 26), o conceito de padrões culturais evoluiu de teorias de autores como Jean Piaget (1962, 1976), Ernest Boesch (1980) e Alexander Thomas (1993).

Padrões culturais podem ser vistos como normas e valores socialmente aceites e partilhados, usados por indivíduos de determinada cultura para prever e avaliar o comportamento de cada indivíduo. São usados para definir limites e padrões e formar uma estrutura de acordo com a qual os membros de uma cultura se podem orientar. São a característica central que define uma cultura e servem de sistema de orientação para a forma de pensar e agir. Oferecem aos membros de determinada sociedade guiões para compreender o seu comportamento, definir o correcto, o aceitável, o normal, o justo, etc. Funcionam como teorias implícitas e são assimilados durante o processo de socialização.

As pessoas só se dão conta dos padrões culturais em encontros interculturais, através dos “incidentes críticos” eventos que, não obstante a conotação negativa, não descrevem necessariamente uma experiência negativa. Os padrões culturais não fazem uma descrição completa da cultura. Para Thomas (1991) existem variações e divergências entre padrões culturais dos indivíduos, o que é natural, e alerta para que não se olhe para os padrões culturais como regras determinantes e inflexíveis para todos os indivíduos de uma determinada cultura e podem ser representados por uma distribuição normal como se pode ver na figura abaixo.

Figura 4.6 - Cultura como Distribuição Normal



Fonte: <https://www.slideserve.com/xanthe/international-business>¹⁷

O valor médio estatístico é expressão da manifestação mais frequente de um padrão cultural “modelo”. A norma é o ideal e, de acordo com Thomas, (1999:114) citado por Duarte (2008:32), “desvios da norma irão ocorrer e os aceitáveis situam-se dentro da tolerância”.

O objectivo dos padrões culturais é estabelecer procedimentos que permitam o desenvolvimento de um elevado grau de sensibilidade para todas as interações críticas e competências para lidar com as mesmas (Duarte, 2008:34). Isto passa pelo desenvolvimento de programas de capacitação para grupos e situações específicos¹⁸.

Um treino intercultural eficiente deve oferecer uma visão específica da orientação cultural alvo, com base nos padrões culturais, bem como desenvolver a capacidade de lidar com um sistema de orientação cultural diferente, mas reflector da própria orientação cultural do gestor ou do trabalhador em capacitação. São objectivos desses programas: (i) familiarização com uma cultura estrangeira; (ii) lidar com eficiência com pessoas de uma cultura estrangeira; (iii) domínio dos programas de aculturação em cultura estrangeira; e (iv) domínio dos problemas de reintegração cultural após estadia no estrangeiro.

4.2. O MÉTODO DOS PADRÕES CULTURAIS

É uma abordagem inovativa para identificar diferenças culturais num nível mais subtil. As categorias obtidas são válidas apenas na comparação entre duas culturas. A principal diferença

¹⁷International business. Lecture 7: The role of culture in international business. Gregor Pfajfar, Mcs. Faculty of Economy, University of Ljubljana. Gregor.pfajfar@ef.uni-lj.si. December 2009.

¹⁸Vide Thomas, Schroll-Machl e Kinasti, 1999; Thomas, Hagemann e Stumpf, 2000.

entre dimensões culturais e o método dos padrões culturais é que o método oferece uma imagem dos problemas reais que ocorrem em ambientes multiculturais, enquanto que as dimensões olham para diferenças válidas apenas na comparação entre duas culturas. As dimensões estendem a comparação para outras culturas ou países.

O cerne do Método dos Padrões Culturais é gerar conhecimento dos padrões culturais. Thomas (1996) e Fink/ Meierewert (2001), defendem que o método dos padrões culturais lida com as diferenças nos tipos de percepção, normas, sensibilidade, pensamento, juízos de valor e ações que possam causar incidentes críticos em interações interculturais (Fink *et al*; 2005: 5). A percepção e avaliação de situações “críticas” é determinada pelas normas e padrões que influenciam o comportamento e as reações dos indivíduos¹⁹.

Na pesquisa sobre os padrões culturais, os incidentes críticos são a informação inicial e o material central de todo o método. A recolha dos incidentes críticos reside na técnica de entrevista narrativa entre pessoas com interação inter-cultural em duas culturas. Duarte (2008: 32) cita Thomas ao afirmar que “*Geralmente não estamos conscientes do quanto as nossas ações são determinadas pelos padrões culturais quando estamos no nosso ambiente cultural, mas assim que estamos em contacto com alguém de uma cultura diferente, cujo comportamento é baseado num conjunto de padrões culturais, experimentamos a sua existência. Uma vez que não estamos conscientes dos padrões culturais, não os podemos examinar directamente: identificar padrões culturais é extremamente difícil porque eles parecem determinar a nossa percepção, julgamento e comportamento, de uma forma automática (Thomas, 1991: 66)*”.

A análise dos incidentes críticos fornece os padrões culturais correspondentes. Os incidentes reflectem a relação entre duas culturas, não sendo aplicáveis para uma terceira cultura. Esta limitação faz-se necessária para evitar conclusões generalistas (Thomas, 1988). O crítico refere-se à não compatibilidade com os sistemas de orientação nas duas culturas. As experiências negativas devem ser anotadas e são úteis para identificação dos padrões culturais.

Os incidentes críticos derivados da entrevista narrativa não servem apenas como base para a identificação de padrões culturais, mas também como pequenos estudos de caso em situações de formação em ambiente empresarial. É uma abordagem mais específica para identificar diferentes culturas, baseada na comparação entre duas culturas concretas. O Método dos Padrões Culturais é uma importante ferramenta de comparação de culturas empresariais. Na

¹⁹European Management Research: Trend and Challenges; The Cultural Standards Method – a qualitative approach in cross-cultural management research; Dr Frank Brueck; Dr Astrid Kainzbauer; Center for International Studies; Vienna University of Economics and Business Administration – brueck@wu-wien.ac.at; akainzba@wu-wien.ac.at

sua sequência metodológica, o método permite o tratamento sistemático de amostras de entrevistas, interpretação, construção e tendências em pesquisa qualitativa pós-cultural baseada na entrevista narrativa. Depois de analisar e categorizar um certo número de incidentes críticos são obtidos os padrões culturais preliminares, sendo os finais extraídos do *feedback* entre os entrevistados e peritos na matéria que deverão comprovar ou melhorar os padrões preliminares.

4.3. A TÉCNICA DA ENTREVISTA NARRATIVA

É a principal fonte de informação para o método dos padrões culturais. Com esta técnica, a pessoa tem tendência de revelar mais informação do que através do uso do modelo tradicional de pergunta-resposta. A entrevista narrativa é um instrumento de investigação desenvolvido na Alemanha, na década de 80, por Fritz Schütz (1992a; 1992b). Ele acreditava que os procedimentos qualitativos de pesquisa vigentes não representavam fielmente os fenómenos investigados. A entrevista narrativa minimiza a influência do entrevistador sobre o entrevistado e propicia o desenvolvimento de uma relação sujeito-objecto entre o entrevistador e as pessoas em teste, que são encorajadas a controlar a entrevista e a olhar o entrevistador apenas como audiência.

De acordo com Maindock (1996) *apud* Weller (2009), referenciado por Ravagnoli (2018), no modelo de entrevista não estruturada de Schütz a referência de resposta emerge do próprio entrevistado e não das questões de pesquisa, a partir da perspectiva particular de indivíduos. A ideia de Schütz era baseada no pressuposto de que as experiências dos indivíduos estão inter-relacionadas nos diferentes contextos situacionais nos quais estão inseridos sendo, por isso, inexequível a elaboração de um instrumento de pesquisa padrão, passível de abarcar a complexidade da realidade de cada um dos actores, no contexto social investigado. Para Schutz, permitir que um entrevistado manifeste as estruturas processuais dos cursos da sua vida, nos seus próprios critérios de relevância e ordenação, dá um cunho narrativo a este tipo de entrevista.

De acordo com Ravagnoli (2018), a principal característica da entrevista narrativa é a não inferência do pesquisador durante o relato do entrevistado. O seu papel é apresentar ao entrevistado uma questão gerativa que encoraje uma narração extemporânea, improvisada. O pesquisador propõe um tema para que o entrevistado o desenvolva da maneira que lhe parecer mais conveniente. O narrador deixa as estruturas processuais dos seus cursos de vida. Na

narrativa, o papel do pesquisador é direcionar-se a essas marcas para a compreensão das posições e papéis dos indivíduos na estrutura social (Weller e Ote, 2014).

A não interferência do pesquisador não o exime da participação nessa realidade, uma vez que precisa buscar formas de compartilhar as concepções e o modo de pensar a realidade do entrevistado (Ravagnoli, 2018). Essa participação dá-se pela habilidade do pesquisador de orquestrar a compreensão de si mesmo e do entrevistado, que precisa compreender e fazer-se compreendido, na relação de acordo. A participação do pesquisador dá-se pela sua sintonia com o ambiente no qual a entrevista se desenvolve.

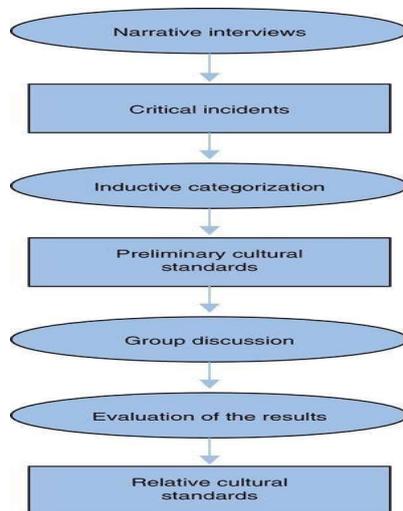
A literatura sobre entrevista narrativa oferece várias opções sobre como e quantos estágios uma entrevista narrativa deve ter, por forma a que se obtenha resultados úteis. A pesquisa implica procedimentos de construção e interpretação de dados, desenvolvidos com o intuito de compreender as peculiaridades dos diversos posicionamentos individuais dos entrevistados, as variáveis pessoais das suas ações ou eventos de mudança de vida.

Mesmo os procedimentos qualitativos de recolha e análise de dados podem causar prejuízo na busca e compreensão dos fenómenos sociais (Schutz, 1992b). As entrevistas convencionais, estruturadas ou semi-estruturadas, tendem a padronizar as respostas dos participantes, uma vez que contêm referências daquilo que o pesquisador deseja ouvir, o que delimita as possibilidades de respostas. A padronização das entrevistas pode levar o entrevistado a assumir um papel passivo, ao experimentar situações comunicativas muito diferentes daquelas vivenciadas na sua comunicação diária. Explicações sobre atitudes, expectativas, planos ou qualquer tipo de ação dos entrevistados são dispensadas. A não interpretação da narrativa visa garantir que o enredo elaborado pelo entrevistado seja desenvolvido de forma espontânea.

O melhor modelo do processo da entrevista narrativa é dado por Dunkel & Mayrhofer, 2001 e Brueck & Kainzbauer, 2002, na figura abaixo:

4.4. FASES DA ENTREVISTA NARRATIVA

Figura 4.7 - Esquema de Metodologia dos Padrões Culturais



Fonte: Cultural Standard Methodology (Brueck and Kainzbauer, 2002:8).

4.4.1. Fase Preparatória ou Explanatória

O objectivo do entrevistador é criar um ambiente confortável que alivie as memórias do respondente e o faça sentir-se à vontade para contar as suas experiências. Precede o encontro entre o pesquisador e o entrevistado e dedica-se à exploração do campo pesquisado e das lacunas a serem preenchidas na entrevista. É o momento para subsidiar a entrevista e ajudar o pesquisador na elaboração de perguntas exmanentes, ou seja, as perguntas de pesquisa que o pesquisador elabora com base nos objectivos da investigação, mas que não devem ser explícitas. Devem reflectir as intenções do investigador e antever as questões prováveis de emergir durante a narrativa – as questões imanentes.

4.4.2. Fase Introdutória

O entrevistador explica o tópico e o objectivo da entrevista, de forma geral, para não influenciar o entrevistado. O tópico inicial deve ser amplo, fazer parte da experiência do entrevistado e não conter formulações indexadas como datas, locais e nomes. É permitido o uso de auxílio visual que pode ser mencionado pelo entrevistador ou colocado estrategicamente

ao alcance visual do entrevistado - gravuras, gráficos de palavras, linhas de tempo, etc. A entrevista é dada como iniciada quando começa a gravação em áudio.

4.4.3. Fase da Narrativa

O entrevistado faz a sua narrativa - conta as suas experiências. Uma vez iniciada a narração, o entrevistador não a deve interromper devendo, igualmente, evitar o uso de determinadas expressões indutivas que influenciem a narrativa. Deve-se motivar, até com recurso a gestos, o prosseguimento da narrativa.

4.4.4. Fase Investigativa ou de Questionamento

Após o término da narração, o entrevistador pode levantar questões, mas sem recurso a expressões como “*o que aconteceu, então, porquê*”, sem questionar as atitudes descritas na narrativa, não se referir a contradições e privilegiar perguntas emergentes da própria narrativa. Para interpretação das experiências verbalizadas durante as entrevistas narrativas, Schütz propõe 6 procedimentos de análise:

1. Transcrição detalhada do material verbal;
2. Separação do material transcrito em texto indexado (com referências concretas para quem fez *o quê, quando, onde e porquê*) e não indexado (descrições de como os eventos são experienciados);
3. Ordenação dos eventos com base no material indexado: as trajectórias das experiências expressas pelos entrevistados;
4. Análise do conhecimento com base no material não indexado: as teorias e as reflexões desenvolvidas pelos entrevistados que representam a sua auto-compreensão acerca dos eventos experienciados;
5. Agrupamento e contraste entre trajectórias individuais: a elaboração de categorias empregues nos discursos dos participantes e confronto entre elas, com o objectivo de destacar elementos constitutivos das experiências dos indivíduos e embasar o procedimento posterior; e
6. Elaboração de modelos processuais sobre as experiências dos indivíduos.

4.4.5. Fase de Avaliação ou Conclusiva

Os incidentes críticos repetidos com mais frequência pelos entrevistados são selecionados como os padrões culturais preliminares. Após esta fase segue o debate em grupo ou *feedback*, feito por especialistas ou ainda pessoas de entre os entrevistados e não só, com larga experiência para validar ou até refutar os padrões culturais preliminares.

4.5. DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

4.5.1. Universo

É constituído por cidadãos brasileiros a viver em Moçambique num intervalo de tempo mínimo de 1 ano. Os candidatos devem ter nascido e crescido no Brasil e o ideal, no início, era que todos tivessem experiência de gestão. A identificação dos entrevistados foi aleatória, numa primeira fase, a partir de contactos telefónicos conseguidos por intermédio da Embaixada do Brasil, do Centro Cultural Brasil-Moçambique (CEB) e, maioritariamente, de indicações de amigos, dos próprios entrevistados e conhecidos.

4.5.2. A amostra

30 Entrevistados perfazem uma amostra heterogénea representando diferentes regiões do Brasil que foram “escolhidos” mediante os critérios acima, a aceitação e disponibilidade para a realização da entrevista. Para manter a confidencialidade, os seus nomes e os das empresas onde trabalham foram omitidos. Cerca de 96% dos entrevistados é residente na Cidade e Província de Maputo.

Sexos: 7 entrevistados são do sexo masculino e 23 são do sexo feminino.

Idades: Variam de 25 a 64 anos. O entrevistado mais velho tem 64 anos; o entrevistado mais novo tem 25 anos; e a média de idade dos entrevistados é de 42.1 anos.

Tempo de Estadia em Moçambique: O tempo mais longo é de 30 anos; o tempo mais curto é de 2 anos; e o tempo médio de estadia em Moçambique é de 9,7 anos

Duração Das Entrevistas: A duração total das entrevistas é de 873,28 minutos (14,55 horas); A entrevista mais curta durou 4 minutos e 5 segundos; a entrevista mais longa durou 1 hora, 35 minutos e 11 segundos; e o tempo médio das entrevistas é de 29,10 minutos.

Nível de Escolaridade: 3 entrevistados tem o nível médio; 1 entrevistado é bacharel; 15 entrevistados tem o nível de licenciatura; 4 entrevistados têm pós-graduação; e 7 têm o nível de mestrado.

Proveniência dos Entrevistados: Rio de Janeiro – 7; São Paulo – 6; Pernambuco – 4; Maranhão – 2; Ceará – 2; Minas Gerais – 2; Rondônia – 1; Belém do Pará – 1; Goiás – 1; Mato Grosso do Sul – 1; Tocantins – 1; Santa Catarina – 1; Paraná – 1.

Área de Trabalho dos Entrevistados: 3 entrevistados - trabalham como voluntários; 1 entrevistado é presidente de uma associação juvenil; 4 entrevistados - trabalham numa instituição pública de ensino superior; 2 entrevistados são sacerdotes; 3 entrevistadas são freiras; 2 entrevistados são engenheiros (civil e industrial); 1 entrevistado é jurista; 1 entrevistado gere *design* de comunicação numa empresa privada; 1 entrevistado trabalha como esteticista; 2 entrevistados são empreendedores; 1 entrevistado é nutricionista em clínica privada; 1 entrevistado é acupunturista e especialista em movimentos; 1 entrevistada é gestora de marketing numa empresa privada de capital estrangeiro; 2 entrevistadas são empresárias (1 já deixou Moçambique e outra gere supermercados na Cidade e províncias de Maputo, Tete e Cabo Delgado); 5 entrevistados são missionários e assistentes sociais.

4.5.3. Recolha de Informação

As entrevistas decorreram de 31 de Março a 5 de Agosto de 2021 e tiveram lugar em restaurantes, através do *zoom* e em alguns casos foram gravados e enviados áudios. O ambiente em que elas decorreram foi o mais descontraído possível, apesar de condicionado pela disponibilidade dos entrevistados e pela COVID-19. Muitas entrevistas foram canceladas, o que levou a que o tempo de sua realização fosse alargado.

Os contactos foram inicialmente feitos por *email* mas, a maioria dos contactados mostrou preferência pela comunicação via *whatsApp*, meio através do qual mandámos para todos os contactos um texto em que se identificava a autora (nome e como tinha tido o contacto) e

explicávamos ser estudante que se encontrava a escrever a sua Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas. De seguida escrevíamos o título e explicávamos em que consistia o trabalho, destacando o facto de que tratava-se de uma entrevista narrativa (depoimento para os brasileiros). Explicávamos que a entrevista não tinha perguntas, mas sim um tópico ou guião e sublinhávamos o facto de que não nos era permitido fazer perguntas nem interromper a narrativa uma vez iniciada, pelo que era importante que percebessem bem o tópico. Esclarecíamos a necessidade de que as pessoas falassem à vontade, na sua perspectiva, exactamente como vêm, sentem e vivenciam as coisas, sem censura, e a necessidade de gravação da narrativa, deixando claro que as suas identidades seriam mantidas em sigilo. Apresentávamos as opções para a realização das entrevistas, privilegiando a presencial (deixando sempre que o entrevistado escolhesse o local, data e hora) e de seguida o *zoom*. Apercebemo-nos que alguns entrevistados não liam as indicações e a autora passou a recitá-las quando contactasse os candidatos e antes da entrevista, destacando os aspectos chave como a não existência de perguntas e o impedimento para interrupção. Na explicação buscava mostrar a tarefa como algo simples e descontraído, o que punha as pessoas mais à vontade.

Sentimos um forte receio em comentar sobre aspectos políticos, tendo muitos entrevistados se cingido ao domínio sócio-cultural e económico. Em alguns casos, bastava parar a gravação para os entrevistados confessarem o receio de abordar as questões políticas que acreditavam estar por trás de alguns fenómenos, por medo de represálias. Dada a “escassez” de candidatos que aceitassem conceder a entrevista, não pudemos limitar muito o tempo de permanência em Moçambique pelo risco de que pudessem estar “viciados” na cultura moçambicana. A surpresa foi que notámos nos entrevistados com mais tempo em Moçambique um domínio da realidade moçambicana e também a lucidez de separar e interpretar os fenómenos. Todos os entrevistados tiveram o cuidado de não generalizar os casos, sublinhando os contextos localizacionais e sociais correspondentes.

4.6. PADRÕES CULTURAIS MOÇAMBICANOS NA PERSPECTIVA BRASILEIRA

Os padrões culturais moçambicanos na perspectiva brasileira identificados são os seguintes:

1. Autoritarismo
2. Atitudes de Resignação e Comodismo

3. Falta de Profissionalismo, Burocracia e Corrupção
4. Valores de Hospitalidade e Solidariedade
5. Relação Descontraída com o Tempo
6. Importância de Status e Títulos
7. Fraco Sentido de Cidadania
8. Apego à tradição, família e importância das relações sociais

4.6.1. Autoritarismo

Cerca de 98% dos entrevistados considera a sociedade moçambicana autoritária, com alta submissão, obediência, controle, machismo, intimidação e censura. O autoritarismo impõe respeito baseado no medo. 78% dos entrevistados considera que o homem dita as regras e a mulher e a criança são desvalorizados. Segundo a Entrevistada 11 *“a sociedade é autoritária, há medo de se expressar; o autoritarismo cria a mentalidade obediente nas pessoas”*. O autoritarismo tá na escola, tá em casa nem o pai e a mãe, tá na sociedade, no Presidente da República, tá no trabalho, no patrão [...].

Para a Entrevistada 6 *“Os chefes são políticos, num país com resquícios de socialismo com obediência, submissão, irresistência e um acatamento muito grande aos chefes ou superiores”*. Para a Entrevistada 9 *“nas relações de trabalho há abuso por parte do patronato porque não há fiscalização das leis”*. Feijó destaca o carácter paciente, tolerante e compreensivo dos moçambicanos, também referenciado pelos entrevistados, capaz de tolerar passivamente penosas relações de trabalho (2011: 129). Metade dos entrevistados associam o autoritarismo à colonização portuguesa baseada na violência, na imposição e inferiorização dos moçambicanos, o que se nota na forma como respeitam o indivíduo com poder e posses e o de raça branca, um respeito baseado no medo.

Machismo - 87% dos entrevistados acha o machismo altamente enraizado na sociedade. O comportamento machista algumas vezes é perpetuado pelas famílias e pela própria mulher como a sua forma de ver o mundo. O Entrevistado 16 espantou-se com tantos casos de poligamia, naturalmente aceite. A Entrevistada 9 diz que *“a sociedade julga e valoriza mais as mulheres casadas; o homem decide se a mulher pode estudar ou trabalhar”*. Desde cedo

ensina-se ao menino que ele não faz tarefas domésticas. Para a Entrevistada 12 *“Há muito machismo exposto na existência de ‘trabalhos de mulheres’*. O Entrevistado 16 di-lo nos seguintes termos: *“é uma cultura profunda [...] enraizada no machismo: a mulher, em muitos aspectos, é só mais um ou até quase um objecto; na hora das divisões dos bens ela não tem direito”*. A Entrevistada 13 ressalta o machismo e o autoritarismo subjacentes na *“prática de compra de mulheres através do lobolo²⁰, muito importante no sul do país”*.

Ausência de Liberdade de Expressão - A Entrevistada 15 afirma que *“não há espaço para diálogo nem liberdade de expressão”*. A Entrevistada 23 enfatiza que *“o moçambicano é omissivo e passivo porque se vive uma democracia falsa e camuflada, onde até os principais meios de comunicação não podem falar a verdade por medo de represálias [...] numa simples manifestação pacífica, que deve ser previamente comunicada [...] a polícia aparece altamente armada [...] não há liberdade de expressão; as pessoas não podem falar o que pensam, não podem criticar e são perseguidas até por comentários nas redes sociais”*.

As pessoas não têm a cultura de falar de frente por medo de represálias, limitando-se a comentar entre elas. Para a Entrevistada 6 *“Do ponto de vista administrativo esta situação se traduz em muito ‘acatamento’ e formalismo”*. A Entrevistada 10 diz que não há lugar para crítica *“um estudante de direito como era o meu caso não podia participar da aula, não tinha opinião porque se tivesse, tava entrando em choque com o professor. Isso a mim assustou muito porque eu acho que o estudante de direito, de princípio, tem que no mínimo ser crítico”*.

Obediência - Cerca de 94% dos entrevistados referiu-se ao carácter obediente dos moçambicanos. A Entrevistada 2 acrescentou ao carácter obediente a questão da submissão. A obediência começa na família e se estende por toda a sociedade e é considerada uma grande qualidade, a par do respeito. Segundo a Entrevistada 7 *“Há muito respeito aos mais velhos, às hierarquias familiares”* e o respeito faz-se acompanhar de obediência. A Entrevistada 11 dá o exemplo de como as pessoas obedecem às autoridades *“o presidente fala [...] e as pessoas obedecem como se obedecessem aos seus próprios pais”*. *“As autoridades são sempre muito respeitadas, inclusive as tradicionais e religiosas, de tal forma que o povo se distancia muito delas”*, diz o Entrevistado 24. Segundo a Entrevistada 15 *“As pessoas [...] respeitam muito as hierarquias, sem protestar nem questionar”*.

²⁰O lobolo consiste na tradição de oferta de um dote à família da mulher em troca do casamento.

4.6.2. Atitudes de Resignação e Comodismo

Todos os entrevistados destacaram a situação de pobreza e sofrimento dos moçambicanos. A Entrevistada 21 considera que *“as pessoas estão resignadas, têm a auto-estima muito baixa, nascem e crescem sem ver alguma oportunidade de sair dessa condição”*. Diz ainda que *“as pessoas são afectuosas, abertas, festivas, gostam de se prestigiar e conversar, mas ainda assim são resignadas”*. Para a entrevistada 9 *“as pessoas demonstram falta de ambição. Ficam num mesmo emprego ou posição a vida inteira, como se fosse uma casta”*.

Feijó considera que o carácter “pacífico” dos moçambicanos, a sua obediência e humildade ou a simpatia são estratégias conscientes com o objectivo de obter benefícios (2011-131). Para o Entrevistado 8 a resignação resulta de que *“os moçambicanos não se desvincularam da colonização [...] As pessoas estão acostumadas a ter as coisas com muita facilidade, não lutam para as conseguir por elas próprias”*. A Entrevistada 15 acrescenta que *“as pessoas não são perseverantes”*. Para o Entrevistado 24, os moçambicanos *“têm pouca iniciativa”*. Para a Entrevistada 9 *“[...] os moçambicanos não se impõem”*. O Entrevistado 17 refere-se às marcas do passado colonial: *“nunca vai dizer não ao branco, nem uma vez”*.

No seu artigo intitulado “Eles fingem que nos pagam e nós fingimos que trabalhamos: resistir e adaptar-se – as estratégias de contorno”, Feijó (2011:129) explica que:

“Não obstante as enormes desigualdades sociais, da parte dos trabalhadores moçambicanos predominam atitudes de respeito, obediência e reverência para com os superiores hierárquicos, por medo de despedimento e o sentimento de desprotecção”.

Feijó explica que “o medo de reclamar constitui algo que não se limita às relações laborais”. Isto é revelador de uma sociedade civil fraca, uma política de súbdito e pouco participativa: *“inserido numa estrutura hierárquica bem definida e com elevado potencial punitivo, existe a consciência de que uma reacção aberta e frontal comporta um conjunto de riscos”* (Feijó, 2011: 131).

4.6.3. Falta de Profissionalismo, Burocracia e Corrupção

O’Laughlin afirma que “todos têm uma cultura de trabalho” para contrariar as afirmações de que o moçambicano não tem cultura de trabalho e que *“as maneiras como as pessoas trabalham reflectem as suas representações culturais do trabalho”*. Ouvimos estas afirmações

de pessoas investidas de poder e autoridade em posições de chefia e não dos próprios trabalhadores (2016:227). É preciso localizar sociologicamente o que as pessoas dizem sobre como elas próprias e os outros vêm o trabalho. Citando Alatas (1977), O’Laughlin considera que a preposição de que os africanos não têm cultura de trabalho é uma reminiscência de velhos estereótipos coloniais, para explicar conflitos de trabalho nas plantações (*ibid.*). Em “Emprego e transformação social em Moçambique” Ali *etal* sublinham que a integração na economia de mercado deu-se pela introdução de culturas obrigatórias (2017: 328). Em Moçambique, as companhias que se dedicavam à produção eram caracterizadas por pagar salários muito baixos em relação aos países vizinhos.

Citando Gomes (1997), Feijó diz que existe uma conflitualidade surda nas relações de trabalho em Maputo, muitas vezes expressa na forma de desmotivação salarial, falta de brio profissional ou de pequenos roubos (2011:123). De acordo com a Entrevistada 4 “*é tudo difícil e muito burocrático e as pessoas estão sempre à espera de receber algo dos estrangeiros [...] Comecei a sentir-me insegura em Moçambique devido à incerteza, à dificuldade de fazer planos de longo prazo, de investir. A lei fica mais difícil para se emitir uma autorização de trabalho e por tudo isto há mais ou menos 1 ano sinto que preciso ir embora*”. Para a Entrevistada 5 “*as coisas não passam de teorias, de leis sem implementação*”. “*As leis são feitas para favorecer algumas pessoas*” - Entrevistado 11. Para a Entrevistada 1 “*Há muita burocracia para tratar documentos e cobranças que são feitas nesses locais para a obtenção de documentos*”.

Uma das maiores causas do mau desempenho ou falta de profissionalismo foi identificado pelo Entrevistado 3: “*Falta especialização, de oportunidades para aprender e maturidade*”. Para o Entrevistado 22 “*É uma sociedade informal. O comércio é informal*”. O Entrevistado 30 diz: “*Eu acho que a forma de viver aqui é no mínimo 50% informal*”.

Falta de Compromisso - A Entrevistada 13 sublinha que “*há falta de pontualidade e compromisso. As pessoas não levam as coisas a sério e faltam com a verdade*”. A Entrevistada 4 diz “*tive dificuldades em encontrar um moçambicano que se comprometa com horários e compromissos*”. Para a Entrevistada 18 “*A falta de compromissos está associada à falta de interesse*”. O Entrevistado 3 diz que “*os trabalhos na machamba estão acima dos compromissos com a empresa*”. Não vejo nos moçambicanos a preocupação de fazer as coisas de forma a

melhorar”. Para a Entrevistada 20 “a característica mais forte dos moçambicanos é não saberem dizer não e acho que isto não é uma coisa boa, sobretudo, no campo do trabalho em que a pessoa deve definir prioridades e metas, e ser realístico quanto às suas capacidades. Profissionalmente têm dificuldades em assumir responsabilidades e compromissos porque têm medo de não dar conta”. Para a Entrevistada 13 “O trabalho só anda na presença do chefe”.

Para o Entrevistado 17 “se você monta uma empresa com uma visão iminentemente capitalista de tempo e dinheiro ‘quebra a cara’ porque se um parente morreu a pessoa fica em casa uma, duas, três semanas, se tiver uma dor de cabeça não vai trabalhar, se tiver um funeral, uma deposição de flores, e isso são formas próprias de ser do moçambicano”.

Porque as pessoas não assumem as suas próprias verdades e condições, há uma tendência de eximir-se de responsabilidades e culpar o outro. Por isso a pobreza, a guerra, a corrupção e outros tantos factos são culpa do presidente, dos estrangeiros em fim, de todos os outros, mas nunca da própria pessoa. Neste contexto, o Entrevistado 17 diz “*é sempre culpa do outro e você nunca se envolve nisso*”.

Burocracia - O Entrevistado 30 diz “*A falta de flexibilidade é muito forte*”. A burocracia excessiva cria as condições para a ocorrência da corrupção. A entrevistada 21 diz “*há muita complicação para tratar documentos na migração, um processo longo e sem qualidade*”.

Corrupção - O Entrevistado 30 fez menção ao comentário de um empresário britânico que teria dito que gosta de Moçambique porque com dinheiro tudo é possível, tudo se compra. A corrupção pode ser descrita como uma das estratégias de contorno referidas por Feijó (2011: 123) e que tem por objectivo melhorar os baixos salários. Para a Entrevistada 13 “*O moçambicano é uma pessoa que busca sempre formas alternativas de fazer as coisas, fora dos trâmites formais, se virar*”. O Entrevistado 8 considera que “*Há muita corrupção nas instituições, cria-se um caos para se vender soluções e na polícia é camuflada no pedido de “refresco*”. O Entrevistado 16 acha que “*as instituições não protegem o ser humano, mas sim quem dá mais dinheiro, favorecem quem as beneficia*”. A entrevistada 10 considera que “*A justiça e o direito não caminham juntos e vão muito de acordo com a vontade de alguém*”. Segundo o Entrevistado 16 “*Existe a percepção de que pertencer a alguma instituição traz benefícios extras, mesmo que o salário seja muito mau. Isto leva a situações absurdas de suborno, corrupção, chantagem e ameaças. Não há nem direito nem justiça*”. O Entrevistado 10 considera que “*a corrupção é um dos grandes males do país... As pessoas tentam resolver as coisas pelo caminho mais fácil e não como deve ser*”. Para a Entrevistada 13 “o

moçambicano é uma pessoa que busca sempre formas alternativas de fazer as coisas, fora dos trâmites formais”. Para o Entrevistado 15 “As pessoas buscam benefício próprio e nunca o da comunidade e as profissões são assim escolhidas”.

4.6.4. Valores de Hospitalidade e Solidariedade

De acordo com 68% dos entrevistados, do ponto de vista cultural, Moçambique se parece um pouco com o Brasil. “*Sou um apaixonado por Moçambique*” - Entrevistado 8. A Entrevistada 6 refere-se aos moçambicanos como “*Povo acolhedor, sorridente e muito parecido com o brasileiro. O moçambicano é cortês, carismático. Distingue-se muito facilmente dos sul-africanos e swazis que são arrogantes*”.

De acordo com o Entrevistado 3 “*Vejo muita alegria nos moçambicanos, há muito apoio e união no seio da família; as pessoas são verdadeiras e emotivas*”. Para a Entrevistada 6 os moçambicanos “*Têm honestidade de propósito, não é um povo magoado ou revoltado com o colonizador [...] O moçambicano se mistura entre raça e credo*”. “*As pessoas são acolhedoras, solidárias, se protegem e partilham celebrações e tristezas. A família se estende até o amigo e o vizinho*”, diz a Entrevistada 7.

O Entrevistado 8 diz “... *não conheço no mundo um povo dócil, tão hospitaleiro como o moçambicano*”. O Entrevistado 16 sublinha: “*de todas as culturas que vivi, a moçambicana é a mais interessante e tem as raízes muito profundas; é milenar, com muitas línguas!*” Para a Entrevistada 18 “*As pessoas são muito festeiras, gostam de confraternizar e de ser felizes. É um povo muito sofrido com a colonização, a guerra e a pobreza, mas sempre com um sorriso no rosto*”. O Entrevistado 13 diz “*nenhum estrangeiro consegue sair de Moçambique sem sentir saudades e é unânime entre estrangeiros que não há em África melhor país do que Moçambique para viver*”.

“*Mesmo nas dificuldades não baixam a cabeça*” - Entrevistada 14. O Entrevistado 19 afirma: “*Moçambique é minha casa porque me sinto bem aqui e tenho muito boas relações*”. A Entrevistada 21 alega ter-se adaptado rápido porque “*as pessoas têm afinidades, sinto que é um bom lugar para viver e criar os meus filhos e se não fosse pela família no Brasil nem sequer voltava*”. A Entrevistada 22 entende que o moçambicano “*Valoriza a sua cultura e o seu lado artístico, a música também expressa alegria. Moçambique é um país muito paternalista*”. A Entrevistada 23 diz “*eu sempre fui bem aceite pela família do meu esposo, tenho na minha sogra uma segunda mãe [...] todos são muito unidos e próximos, uma excelente família*”.

A Entrevistada 26 realça que *“a cultura é uma história muito bonita, mas pouco valorizada pelos próprios nativos”*. *Os moçambicanos são alegres mesmo no sofrimento!*” A Entrevistada 28 diz: *“orgulho-me de ter hoje grandes amigas moçambicanas com quem não tive problemas de me relacionar”*.

4.6.5. Relação Descontraída com o Tempo

Ali *et al* citam Henriques (2003:130) ao afirmar que a maioria dos textos europeus escritos para analisar as práticas sociais dos africanos, sublinham a existência de *“maneiras locais de gerir o tempo que entravam em choque com os interesses coloniais”* (2017: 330). São escritos dominados por atributos como preguiça, falta de motivação e aversão ao trabalho. Ali *et al* referem que *“dos africanos dizia-se serem dados à música e à dança (Serra, 1997: 139), terem comportamentos lascivos (Noa, 2002:316-326), com propensão para o alcoolismo e sem preocupações de poupança (Castelo, 2007:269)”* (2007: 330). Era preciso disciplinar o africano através da civilização europeia, da fé cristã e do trabalho, como algo correctivo.

Os moçambicanos têm uma relação muito descontraída com o tempo, resumida em uma única palavra pela Entrevistada 11: *“Relax”*. Segundo a Entrevistada 7 *“as pessoas são muito tranquilas com o horário, atrasar não é problema”*. O Entrevistado 15 considera *“as pessoas conseguem dedicar um dia inteiro para visitar alguém”*. O Entrevistado 24 diz que *“chega a parecer norma que quem dirige uma reunião deva sempre chegar atrasado, é sempre o último”*. Entrevistada 7: *“planejo um monte de coisas ao longo do dia, só que às vezes eu esqueço que vai ter que pegar a lenha [risos], vai ter que ir pegar água, acender o lume, vai ter que fazer todas essas coisas”*. A Entrevistada 11 fala de um ritmo de vida mais lento, nos seguintes termos: *“eu percebo que às vezes as pessoas deixam muito para depois, as coisas que são importantes e tem valor são deixadas para depois”*. A Entrevistada 18 diz que *“Há má gestão do tempo e não entendo se é uma questão cultural, por exemplo, fechar o comércio à hora do almoço. Quando se faz uma programação para um dia, ela acaba sendo cumprida em três dias. A vida é orientada mais para o presente”*. O Entrevistado 30 diz *“A gente vê muitos jovens ociosos - ficam na rua a “bater papo”, não investem o tempo nos estudos”*. Para a Entrevistada 18 *“o dia aqui não tem 24 horas tem 12 horas, eu não sei o que se faz com as outras 12 horas”*.

Orientação para o Presente - O entrevistado 22 é categórico ao afirmar que “os moçambicanos vivem o presente”. De acordo com o Entrevistado 28 “Os eventos do passado, as calamidades naturais e o ambiente político de incerteza inibem os moçambicanos de pensar mais no futuro e investir: o medo de perder tudo; por isso tendem a empreender menos”. O Entrevistado 24 acrescenta que “As pessoas pensam naquele momento, no presente, não no futuro”. A Entrevistada 12 explica que “A transmissão de conhecimentos, saberes e estórias é mais oral do que escrita, devido à visão do presente”. O Entrevistado 19 diz: “As pessoas não tinham a visão de evoluir no trabalho; há pouca ambição para evoluir. As pessoas querem fazer o trabalho e ganhar o seu dinheiro, preocupando-se com o agora e o presente, não com o futuro, com a carreira”.

Maior parte dos entrevistados referiu-se ao carácter social, festeiro e esbanjador dos moçambicanos, sua interferência com o trabalho e impacto na gestão do tempo. Segundo o Entrevistado 17 “*é um povo que celebra a vida, celebra o facto de estar vivo*”. Para o Entrevistado 14 “*A concepção de tempo africano, se vive muito o presente - o tempo é para se viver, estar aí, confraternizar. Conversando com um jovem, para tentar entender um pouco ele disse: vocês brasileiros, vocês se preocupam muito com o futuro, com o amanhã, nós não! Se tiver aqui comida a gente come tudo e come bem. Amanhã a gente vai ver*”.

Pontualidade - Para a Entrevistada 11, “a questão da pontualidade aqui é um caso a ser estudado. As pessoas marcam uma hora que sabem que não vão cumprir: é grave”. Segundo a Entrevistada 20 “não são pessoas pontuais apesar de isso já ter melhorado um pouco”. Para o Entrevistado 11 “Há falta de pontualidade e compromisso”. De acordo com o Entrevistado 3 “Não há compromisso com os horários, não há pontualidade [...]”. A Entrevistada 4 alega ter “dificuldades em encontrar um moçambicano que realmente se comprometa com o horário e compromissos”. “As pessoas atrasam muito e não é um atraso assim de 5 minutos mas sim de uma, duas horas”, disse a Entrevistada 11.

4.6.6. Importância de *Status* e Títulos

Para o Entrevistado 3 “*Dá-se muita importância a status e títulos*”. O Entrevistado 17 diz que “*A questão da identidade de grupo é muito forte*”. Para o Entrevistado 30 “*A questão de*

status é muito forte. Estou a fazer faculdade e noto que até para se referir ao professor parece estar se referindo ao faraó [risos] tem que ser de uma maneira muito formal. Há muita preocupação com as aparências e com necessidade de exhibir recursos”. “Apesar de a educação ter crescido muito nos últimos anos, não há preocupação com a busca do conhecimento para desenvolver a pessoa humana, a sociedade, que possa nos integrar com os outros povos. O que há é busca de status: muita gente quer completar o seu currículo para ter uma remuneração melhor”, diz o Entrevistado 17.

O Entrevistado 7 entende que *“As pessoas parecem ter o desejo de exhibir as suas posses, como se quisessem provar que superaram a pobreza”*. Para o entrevistado 8 *“Pensa-se que o estrangeiro é sempre quem traz a solução mesmo quando todos a conhecem”*. O Entrevistado 16 afirma que *“usa-se muito a expressão mulungu para se referir às pessoas brancas ou de pele mais clara e uma convicção de que são endinheiradas”*. Dos 30 entrevistados neste trabalho, 24 de raça branca e dois mestiços, referiram ser identificados em função da cor da sua pele e ser chamados mulungu. Para a Entrevistada 18 *“[...] a gente nota quando vai nas compras, na rua, porque eu quando quero comprar uma fruta fica mais cara (risos) mas se eu mandar a minha funcionária já é mais barato”*. Para a Entrevistada 9 *“Acho que também tem muitas pessoas [...] que se dizem formadas, doutores sem ter nem licenciatura [...] muitas pessoas vão por a pessoa tar ou super elegante super chique, e as pessoas respeitam sem questionar a formação”*.

4.6.7. Fraco Sentido de Cidadania

Para a Entrevistada 28 *“O processo de cidadania ainda é baixo”*. *“Falta muito civismo, educação sobre segurança rodoviária...”* - Entrevistado 20. A Entrevistada 11 considera que *“Os moçambicanos ainda não têm sólida a consciência de que eles é que têm de fazer as coisas por eles mesmos e pelo seu país, através do empreendedorismo”*. *“As pessoas precisam crescer em consciência política. Há desconhecimento total de questões ambientais. Existe uma mistura entre política e política partidária. Há um longo caminho para que o povo assuma a sua história, tome as suas decisões e exija os seus direitos”,* diz a Entrevistada 12. Para o Entrevistado 30 *“45 anos de independência e 16 anos de guerra é pouco tempo na utilização do voto livre, na democracia, na consciência política. As pessoas ainda pensam que o partido no poder, o governo, lhes faz favores ao cumprir com os seus deveres, daí frases como “o*

partido deu”, “o governo ofereceu” [...] as pessoas e instituições existem para servir. Acredito que a maioria dos votos é em troca de alguma coisa”.

“Lamento muito a falta de educação ambiental”, frisou a Entrevistada 2. Para a Entrevistada 14 “Falta também a educação para a saúde, principalmente a preventiva, com incidência para a educação alimentar e nutricional. A Entrevistada 18 diz “Fico muito triste por as pessoas não serem ensinadas a conservar o pouco de infra-estrutura que o país tem e também pela falta de educação ambiental, por exemplo, o tratamento do lixo. Acho horrível o hábito de urinar na rua, em qualquer lugar, sem vergonha alguma, como se fosse algo normal”. Por sua vez, a Entrevistada 20 diz “Eu acho que tá faltando um pouco mais de civismo, educação sobre segurança rodoviária e respeito pelo próximo. As pessoas precisam mudar algumas atitudes, ter alguns princípios básicos da vida que favoreçam o crescimento pessoal e a transformação, como ser humano”. Para a Entrevistada 21 “Os passeios descuidados, desprovidos de flores e jardins, a pavimentação destruída, buracos nas estradas, etc. são coisas inconcebíveis tratando-se da cidade capital”. Segundo a Entrevistada 13 “As gerações mais novas vão perdendo os bons valores de família. Hoje há uma geração muito bombardeada com marketing, com as facilidades de um mundo de ilusões, onde há regras-padrão para as pessoas serem aceites. Ressalta a influência nefasta da Record TV²¹ que explora muita violência, sexo e sensacionalismo”.

4.6.8. Apego à tradição, família e importância das relações sociais

Maior parte dos entrevistados foi unânime ao caracterizar o moçambicano como apegado à tradição e à família. De acordo com o Entrevistado 7 *“A família se estende até o amigo e o vizinho.”* *“O moçambicano está sempre em família”,* diz a Entrevistada 1. Para a Entrevistada 3 *“Os moçambicanos trabalham muito pela família. Há muito apoio e união no seio da família “nunca esquecem o passado e são muito ligados à cultura, tradição e suas origens”-* Entrevistada 22.

O Entrevistado 17 sublinhou *“a dimensão da oralidade na transmissão dos valores éticos, culturais, estabelecendo uma forte ligação com o passado”.* Para a Entrevistada 12 *“predomina a força da cultura, da tradição e da família. Independentemente de qual seja a religião, ela não conseguiu penetrar porque a raiz cultural é muito profunda. Se acontece alguma coisa as pessoas vão pela regra da cultura e não pelo que dita a religião e o mesmo sucede em relação*

²¹É um canal brasileiro associado à Igreja Universal do Reino de Deus, transmitido em sinal aberto e muito liberal.

à autoridade do Estado, em alguns casos como a justiça". Para a Entrevistada 13 *"O que incomoda é a cultura de resolver todos problemas em família"*.

Para a Entrevistada 28 *"Não há decisão, há uma consultoria familiar. Tem o lado bom da tradição, por exemplo, a solidariedade quando se perde um parente e nos casamentos"*. O Entrevistado 16 acrescenta: *"Tem aspectos maravilhosos da cultura como o facto de um filho nunca ficar desamparado porque tem sempre alguém para o acolher"*. Para o Entrevistado 15 *"Há muita valorização da morte e não da vida, e na morte há muitos rituais e despesismo. Há exageros na solidariedade familiar. Há um grande choque em relação às concepções religiosas versus a tradição e crenças e a percepção de causas sobrenaturais para a morte-ela não é vista como algo natural, pelo que há muita referência a curandeiros e feiticeiros"*. *Tinha pessoas comigo o tempo todo, não tinha privacidade..."*.

A Entrevistada 12 fala da morte como *"algo muito mais importante do que a própria vida, com muito simbolismo e rituais"*. Num outro desenvolvimento, a Entrevistada 12 destaca que *"Desde o momento que uma criança nasce até os ritos de iniciação é como se vivesse à margem da sociedade. "Tudo acontece por culpa de algum feitiço; as doenças são tratadas como feitiço e há muita resistência em ir ao hospital"*, remata a Entrevistada 12. Para o Entrevistado 17 *"a fé católica foi imposta, não houve essa passagem. [...] o comunismo tirou a devoção aos santos. Predominam as características da religião tradicional no contexto dos antepassados. O africano é obrigado a venerar os santos católicos, mas eles têm os seus próprios espíritos ancestrais. Há uma ligação muito forte com os antepassados, a preocupação de que os ritos fúnebres ajudem as pessoas a fazer passagem"*.

4.7. FEEDBACK

A Entrevistada "A" concorda com os padrões identificados. Com 16 anos em Moçambique, entende que a interação com uma outra cultura traz conhecimento, crescimento, uma atitude de reflexão e uma mudança no olhar e isso gera maturidade, capacidade de interação e resiliência. Professora de profissão, concorda com o que foi dito pelos entrevistados e reitera as palavras da entrevistada 11, segundo as quais o modelo de passagem automática faz o ensino ainda mais precário, o que associado a outras fragilidades, não ensina de facto, não cria nas pessoas a capacidade de auto-raciocínio. As pessoas demonstram muitas dificuldades de leitura e interpretação e não vê grande diferença entre um licenciado e um aluno da 12ª classe.

O **Entrevistado “B”** concorda com os padrões identificados e diz que é necessário que os moçambicanos ganhem consciência de que eles são donos do seu próprio destino. O colonialismo já passou e apesar de ter deixado um grande impacto é preciso que seja superado. Há muitas práticas e convicções que os moçambicanos mantêm, mas que não são de todo benéficas. O apego ao passado deixa de se justificar quando o que se vai buscar é contra-producente, por isso há que repensar o papel da cultura e mudar os aspectos que nela já não nos servem mais. Acha bonito o conceito de família e a forma como a sociedade se estrutura em função da família, mas diz reconhecer que alguns aspectos não fazem mais sentido na vida urbana. A família chega a ser um fardo para algumas pessoas e até destrutiva quando se fala de tomada de decisões, mas a solidariedade é linda, pese embora só aconteça dentro da família. Rebate que a solidariedade do moçambicano é diferente do conceito universal em que a ajuda é simples e aleatoriamente para quem precise. Faz-se pouca caridade. Factores como cidadania, liberdades e direitos são por conquistar, não se pode esperar que sejam dados. Se está nas leis as pessoas devem recorrer a elas, confrontar, exigir. Há medo de autoridade, mas não há medo de corromper e se deixar corromper, e isso é difícil de entender. Diz que a ideia do estado paternalista inibe que as pessoas cresçam, porque a necessidade é a mãe da iniciativa e do empreendedorismo. Sobre os padrões identificados, diz ser necessário que sociólogos, antropólogos, políticos, juristas, gestores e outros profissionais reflectam profundamente envolvendo toda a sociedade, para que um novo conjunto de valores e princípios submerja para ser assumido e respeitado por todos. O caso das “dívidas ocultas” é reflexo de um conjunto de factores com destaque para a luta de poder e cultura política e administrativa, também ela refém da forma como o poder se processa em Moçambique: o governo recebe ordens do partido Frelimo e isto não pode ser assim. Este modelo cria muitas lacunas que podem sempre ser aproveitadas para benefício próprio. Diz ser um bom sinal de que a justiça existe e funciona, mas deve ser justa e não vingativa. A forma como as coisas estão a correr levanta muitas questões e as pessoas envolvidas também. Espera que não seja um processo mais político do que legal nem o uso da justiça por e para fins políticos. Diz que no Brasil já passaram por isso no processo lava-jato e as conclusões levam a pensar em como o capitalismo pode ser destrutivo na prossecução dos seus interesses.

O **Entrevistado “C”** é moçambicano, Mestre e gestor público e diz rever-se nos padrões identificados, mas considera que não é de todo justo que se diga que os moçambicanos são

resignados e acomodados sem olhar para as razões subjacentes. Entende que as atitudes de resignação e comodismo são reflexo de muitas lutas que levam a que o moçambicano se comporte assim sem, de facto sê-lo, porque na verdade o moçambicano é muito resiliente e a história testemunha a seu favor. Estas atitudes surgem como estratégias de sobrevivência às regras socialmente impostas como o autoritarismo, o distanciamento e relações de poder, o machismo, a pobreza, o histórico de violência, intimidação, a questão da falsa democracia, a falta de oportunidades e até a corrupção, apesar de também reconhecer que ela reflecte uma forma de ser natural dos moçambicanos. Defende que as mulheres são consideradas socialmente fracas, mas elas são guerreiras desfavorecidas, uma figura central na vida dos moçambicanos: todos têm a referência de uma grande mulher que apesar de inúmeras vicissitudes fez o possível para dar o melhor aos seus filhos, à sua família e a sociedade tem isso registado.

4.8. COMPARAÇÃO COM AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

4.8.1. Distância do Poder (PDI)

Hofstede aponta algumas características de “sociedades de grande distância hierárquica” que estão de acordo com as afirmações dadas pelos entrevistados, como sejam: sociedade desigual com proliferação de chefias que são naturalmente aceites, bem assim das hierarquias em que se organizam; o chefe ideal é um autocrata benevolente; as mudanças ocorrem através de revoluções; e as pessoas com poder tratam de impressionar o mais possível. A autoridade é centralizada e a distribuição desigual do poder faz com que as pessoas aceitem que os mais poderosos tenham muitos privilégios.

4.8.2. Evitação da Incerteza (UAI)

Há um alto grau de evitação da incerteza, na medida em que as pessoas evitam situações desconhecidas ou ambíguas que são fonte de stress e ansiedade subjectiva. Há uma necessidade emocional de leis e procedimentos (burocracia) e há um forte senso nacionalista. O novo e desconhecido é visto como perigoso. A permanência por muitos anos num mesmo emprego ou posição ou busca por emprego com garantia de reforma, reforça a necessidade de estabilidade na carreira. Há muito secretismo, pouca crítica, reivindicações e protestos e um grande receio para tomar decisões, sobretudo individuais e de alto risco.

4.8.3. Individualismo *versus* Colectivismo (IDV)

Moçambique é uma sociedade colectivista estruturada à volta da família alargada que tende a proteger-se à troca de respeito e lealdade; os relacionamentos são mais importantes do que o trabalho, há um forte sentido de pertença e uma forte crença nas decisões de grupos, o que se associa ao medo do risco de decisões individuais. Há controle, pressões sociais e medo. A sociedade preza a harmonia pelo que as pessoas devem se comportar de forma socialmente aceite. Laços sociais fortes: a admissão e promoção são baseadas no paternalismo e não nas competências.

4.8.4. Masculinidade *versus* Feminilidade (MAS)

As descrições são consentâneas com as características de uma sociedade feminista: as pessoas trabalham para viver. Os conflitos são resolvidos através de compromissos e negociação. Há compaixão e solidariedade com os mais desfavorecidos. Os gestores usam intuição, buscam consensos e colocam ênfase na solidariedade e qualidade de vida no trabalho.

4.8.5. Indulgência ou Complacência *versus* Restrição (IVR)

Há muita repressão, as pessoas suprimem os seus impulsos por meio de normas sociais restritivas. A sociedade tem uma alta consideração pela disciplina moral e as pessoas são mais pessimistas. As normas são rígidas e as necessidades humanas suprimidas. As pessoas são materialistas e esperam recompensas pelo seu trabalho e há um alto sentido de injustiça.

4.8.6. Orientação de Longo ou Curto Prazo (LTO)

As características são de uma sociedade orientada a curto prazo: as pessoas adoptam virtudes relacionadas ao passado e presente tais como o nacionalismo, respeito à tradição, preservação e cumprimento de obrigações sociais. Respeitam-se as tradições, mas incentivam a gastar e a obter lucros imediatos. As pessoas são presas às tradições e ao passado, há culto ao heroísmo como inspiração para o presente, as pessoas buscam lucros imediatos, são festeiras e esbanjadoras. Há resistência a mudanças.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objectivo do presente trabalho é identificar os padrões culturais moçambicanos na perspectiva brasileira, a partir de entrevistas a 30 cidadãos brasileiros com experiência de pelo menos 1 ano de trabalho em Moçambique. Este grupo, heterogéneo na sua composição, foi entrevistado e das suas narrativas foram extraídos incidentes críticos. Os padrões culturais moçambicanos na perspectiva brasileira identificados resultam da selecção dos incidentes críticos referidos com maior frequência pelos entrevistados e depois confirmados no *feedback* que são:

1. **Autoritarismo** – Moçambique é visto como um país de poder centralizado e autoritário. A autoridade está intrinsecamente relacionada com a noção de poder, respeito, hierarquia e obediência que são vistos como grandes virtudes. A autoridade se exerce em toda a sociedade, um protocolo associado ao poder.
2. **Atitudes de Resignação e Comodismo** – Os moçambicanos são vistos como pessoas acomodadas e resignadas, no sentido de que aceitam a distribuição e as relações de poder sem questionar e mostram-se resignadas quanto à mudança do *status quo*. O autoritarismo ganha espaço na medida em que há medo, intimidação e censura, pelo que o mais fácil tem sido aceitar as coisas, por medo de represálias, desesperança ou falta de alternativas. Atitudes como deixar os chefes cometerem erros por receio de perder emprego ao tentar corrigi-los é muito recorrente, tal como se pode eleger pessoas ou organizações “errantes” por medo do desconhecido.
3. **Falta de Profissionalismo, Burocracia e Corrupção** – É onde os brasileiros mais lamentaram por se tratar de sectores com que mais lidam. Trata-se de um conjunto de factores ligados entre si que vão desde os baixos níveis de escolaridade, a falta de profissionalização, a opção por determinados trabalhos apenas pelo salário e não por vocação, a burocracia excessiva e as estratégias de contorno através das quais as pessoas tentam compensar os salários baixos. Existe demasiada burocracia, morosidade e falta de informação sobre os processos, o que abre espaço para corrupção. No trabalho, há medo de tomar iniciativas e decisões.

4. **Valores de Hospitalidade e Solidariedade** – Moçambique é, regra geral, terra de boa gente! Todos referiram-se aos atributos dos moçambicanos sublinhando os valores do acolhimento, da solidariedade (família alargada e relações sociais), da cortesia, do convívio e da exaltação da cultura. Alguns entrevistados referiram-se ao facto de terem sido convidados, de primeira, para conhecer as casas de alguns colegas e foram muito bem recebidos e a necessidade de desenvolver relações sociais antes de se fazer negócios.
5. **Relação Descontraída com o Tempo** – Foi resumida na expressão “relaxados”. A noção de tempo é apenas uma referência e o atraso é considerado normal. Um dos exemplos de autoridade é chegar por último e o protocolo está assim concebido.
6. **Importância de Status e Títulos** – O poder e as influências giram à volta dos títulos e seus *status*. O sentido de pertença tem muita importância tal como as posses e sua exibição.
7. **Baixo Sentido de Cidadania** – A baixa escolaridade e falta de informação, associadas à falta de liberdades de expressão e comunicação, as mazelas da colonização e o desconhecimento dos deveres e obrigações dos dirigentes para com o povo, deturpam o desenvolvimento da consciência de cidadania e do dever de assumir os desafios do desenvolvimento do país. Existe uma ideia de que há quem deva fazer as coisas e a cultura de atribuir culpas aos outros e nunca assumi-las.
8. **Apego à Tradição, Família e Importância das Relações Sociais** – Os moçambicanos são muito apegados às suas tradições como verdades absolutas que são passadas por gerações. Toda a vida dá-se à volta da família alargada onde se granjeia respeito e lealdade. As relações sociais são mais importantes do que o trabalho, razão pela qual programas sociais são justificação bastante para ausências no trabalho.

Os padrões identificados foram corroborados por 2 entrevistados brasileiros e 1 moçambicano no *feedback* e foram comparados com as características das dimensões culturais de Hofstede, onde se constatou estarem de acordo, de uma forma geral. Os padrões culturais e suas características não podem ser vistos como positivos ou negativos, mas sim como relativos e neutros. Estes padrões culturais são válidos apenas na comparação cultural entre Moçambique

e o Brasil e revelam a tendência de muitos membros de uma determinada cultura de agir, sendo outros comportamentos tolerados.

Concluimos haver diferenças entre as culturas moçambicana e brasileira e que os padrões identificados apresentam similaridades com as descrições de Hofstede e com alguns dos scores do Brasil. Em *'When Cultures Colide'* Lewis (2003) citado por Durão (2010: 60) explica que um conhecimento profundo das características de outras culturas minimiza encontros culturais desagradáveis, ao proporcionar visões que nos permitem interagir de forma exitosa com pessoas de outras culturas. Não podem ser ignoradas as visões estereotipadas de parte a parte e as narrativas que as sustentam.

Esta pesquisa contou com algumas limitações que importa referenciar. Tivemos dificuldades de encontrar estudos sobre a cultura moçambicana nesta perspectiva e os respectivos scores. Com efeito, muitos dos estudos feitos (por Hofstede, de forma particular) olham para regiões como África Oriental, do Norte e Ocidental e, na Austral, olham apenas para a África do Sul que é na verdade um país culturalmente distinto de Moçambique. Existem poucos trabalhos feitos sobre os padrões culturais moçambicanos sendo que os que pudemos ver foram de dois colegas de Mestrado, nomeadamente, nas perspectivas portuguesa e sul-africana. Entretanto, na página *Hofstede Insights – Consulting/ Coaching/ Certification/ Tooling*, encontramos uma simulação das dimensões de Moçambique feita com recurso ao modelo 6-D Model²², com os seguintes scores: Distância do poder – 85; Individualismo – 15; Masculinidade – 38; Evitação da Incerteza – 44; Orientação para longo prazo – 11; que no nosso entender, vão ao encontro das descrições feitas sobre a sociedade moçambicana como sendo de elevada distância do poder (85%), colectivismo (85%), feminista (62%), orientação para curto prazo (91%) e evitação da incerteza (56%).

Com os desafios da COVID mostrou-se crucial, e ousámos, recorrer a outras formas de fazer entrevistas, não necessariamente como um evento presencial. Com efeito, algumas narrativas tiveram de ser gravadas e enviadas, respeitando os seus preceitos. Apesar das dificuldades foi muito interessante a elaboração da presente dissertação - o colocar a sua própria cultura sob “escrutínio” de outrem, permitir ver-se sob outras lentes. Reconhecemos que teria sido enriquecedor se a amostra tivesse abrangido mais províncias, sobretudo aquelas em que se implantaram as multinacionais e tiveram a oportunidade de trabalhar directamente com a

²² Fonte: <https://www.hofstede-insights.com/country/mozambique/>

população local (em Tete, por exemplo). Outra sugestão seria fazer-se o processo inverso, ou seja, debruçar-se sobre os padrões culturais brasileiros na perspectiva moçambicana.

Igualmente, sentimos que prevalecem algumas visões estereotipadas dos moçambicanos em relação aos estrangeiros, considerando-os superiores, facto que foi referido por número considerável de entrevistados. O oposto também aconteceu, principalmente a visão de um Moçambique de miséria. Por isso, partindo da premissa de McClelland (1961), citado por Robalo (204:70) “o crescimento económico e o grau de desenvolvimento de um país dependem das motivações e dos valores dominantes”, é nosso desejo que esta dissertação possa suscitar reflexão nesse sentido. Esperamos que o resultado desta pesquisa contribua para que se tenha uma ideia geral da cultura moçambicana, para considerações sobre investimentos, bem como para ajudar em sessões de treinamento de equipas multiculturais ou ainda em guias turísticos.

Importa fazer menção à filosofia ubuntu, referida por Silva (2011: 37-38), assente em valores como partilha, compaixão, solidariedade, sensibilidade, compreensão, empatia, etc, características atrás descritas como sendo dos moçambicanos. A filosofia ubuntu assenta na assunção de que somos verdadeiramente humanos apenas em comunhão com os outros. Neste diapasão, Silva considera os seguintes vícios associados ao estilo de gestão ubuntu: corrupção, nepotismo, tribalismo, etnicidade etc, interesses que o gestor africano colocará à frente da organização (2011: 40) que podem, até certo ponto ajudar a compreender algumas características atrás mencionadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIVROS E MONOGRAFIAS

1. CHIAVENATO, Adalberto (2005). Comportamento Organizacional – as dinâmicas do sucesso das organizações. Segunda edição. Campus Elsevier.
2. CUCHE, D. (1996). A noção de cultura nas ciências sociais. *Éditions la découverte*. Paris - France.
3. FINGERMAN, Natália N. (2019). Brasil e Moçambique na Cooperação Sul – Sul: Entre Avanços e Recuos. Págs. 353–375. [iese-ac.mz/np-content/uploads/2019/art/nfingerman.pdf](https://www.iese-ac.mz/np-content/uploads/2019/art/nfingerman.pdf).
4. Manual de Línguas Moçambicanas (2018). Formação de Professores do Ensino Primário e Educação de Adultos. Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. Associação Progresso. Maputo – Moçambique.
5. HOFSTEDE *et al* (2010). *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. The International Best Sellers. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3rd edition, McGraw Hill.
6. LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade (1985). Fundamentos de Metodologia Científica. Editora Atlas, S.A. São Paulo.
7. MALIQUE, J. A. (2006). O Complexo de Segurança da África Austral no Pós-Apartheid. Trabalho de Diploma submetido ao ISRI como cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do grau de licenciatura em Relações Internacionais e Diplomacia; ISRI - Maputo.
8. MELEMBE, Teresa (2020). Padrões culturais moçambicanos na perspectiva portuguesa. submetida como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestrado em Gestão de Empresas. ISCTE.
9. MINGXUAN, Deng (2018). Portuguese Cultural Standards; Dissertation submitted as a partial requirement for the conferral of Master in Management. ISCTE.
10. MUCANZE N. A. (2016). Investimento Directo Estrangeiro em Moçambique – aspectos positivos e negativos. – Mestrado em Economia. Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras – Araraquara. São Paulo.

11. RETO, L. e NUNES, Francisco (1999). Métodos como Estratégia de Pesquisa: problemas-tipo numa investigação. Revista Portuguesa de Gestão, 1999. Série II. INDEG/SCTE.
12. ROBALO, A. (2004). Gestão Comparada. 1ª edição, Edição Sílabos Lda. Lisboa – Portugal.
13. RUAS, João (2017). Manual de Metodologias de Investigação – Como fazer propostas de investigação, monografias, dissertações e Dissertações. Escolar editora, Gráfica Manuel Barbosa e Filhos, Lda.
14. SILVA, E. (2011). Cultura e Liderança em Moçambique – Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestrado em Gestão de Empresas. ISCTE. Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuino – Professor Emeritus do ISCTE Business School.
15. ZAMPARONI, V. (1998); Entre Narros e Mulungu: colonialismo e paisagem social em Lourenço Marques (c.1890-c.1940). Dissertação apresentada para obtenção do grau de Doutor em História Social junto à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, sob orientação do Prof. Doutor Guilherme Mota; São Paulo – Brasil.

ARTIGOS E REVISTAS

1. ALI R. *et a* (2017, Setembro). Emprego e transformação económica e social em Moçambique. IESE. [C://Users/User/Downloads/Mudam_se_os_tempos_mudam_se_os_modos_de%20\(1\).pdf](C://Users/User/Downloads/Mudam_se_os_tempos_mudam_se_os_modos_de%20(1).pdf). (Consultado no dia 23/08/2021).
2. BACELLAR L. F. (2018). Relação entre as dimensões culturais de Hofstede e a evolução da pequena empresa: um caso de estudo. Universidade de São Paulo. Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, São Carlos.
3. Brueck F., Kainzbauer, A. (2002). European Management Research: *Trend and Challenges - The Cultural Standards Method. A qualitative approach in cross-cultural management research*. Center for International Studies. Vienna University of Economics and Business Administration, Austria. brueck@wu-wien.ac.at; akainzba@wu-wien.ac.at

4. BUSSOTTI L. *et al.* 2018. A Cooperação Bilateral Brasil-Moçambique, com enfoque especial na área da Defesa. Caderno de Estudos Africanos, 36, 2018. Dossiê Temático. Open Edition Journals. Pags.113-136. <https://doi.org/10.4000/cea.3243>.
5. Contribuições de Hofstede para o Estudo da Cultura Organizacional. 2016, 06 a 08 de Novembro. XIII SIMPEP – Bauru. SP, Brasil. Consultado aos 7 de Abril de 2020.
6. ERINGA, K. *et al.* (2017, Janeiro). How relevant are Hofstede’s dimensions for intercultural studies? A replication of Hofstede’s research among current international business students. Research In Hospitality Management. Pgs. 187-198. Netherlands. <https://doi.org/10.1080/22243534.2015.11828344>
7. **FEIJÓ. J.**, (2011, Dezembro). Eles fingem que nos pagam, nós fingimos que trabalhamos – resistência e adaptação de trabalhadores moçambicanos em Maputo. Instituto Superior Monitor. Estudos Africanos, Volume 11, Número 1. CEA-UEM. Pags. 122-138. Consultado no dia 15 de Agosto de 2021.
8. FELTES, H. P. de M. Modelos Culturais: Teoria, Estudos e Métodos; Universidade e Caixias do Sul. Área do Conhecimento das Humanidades. Linguagem em Discurso. [Scielo.br/pdf/id/v18n1/1518-7632.id-18-01-193.pdf](https://doi.org/10.1518-7632.id-18-01-193)
9. FINK G. (2009). European Cross-Cultural Competence and Management. Vol 1, No 1,
10. FINK G. *et al.* (2005, January). The Cultural Standard Method. Working paper nr 62, Europa Institut – WIRTSCHAFTS UNIVERSIAT WIEN.
11. FLANAGAN, John C. (1954, July). The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin. America Institute for Research and University of Pittsbutgh. Vol. 51, No 4.
12. LACERDA D. P., (2011, Outubro). Cultura Organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. Revista Administração Pública 45 (5).
13. LEMOS, T. D. D.*et al.* Análise da Política Externa do Governo de Bolsonaro: desafios e possibilidades. <https://integri.com.br/wp-content/uploads/2020/06/analise-de-politica-externa-governo-bolsonaro.pdf>. Consultado no dia 17 de Junho de 2020.
14. MARCONDES, D. (2019). Brasil e Moçambique: construindo a cooperação em Defesa. Pgs. 377-392. https://www.iese.ac.mz/wp-content/uploads/2019/12/art_dmarcondes.pdf
15. MARTINS, Carlos E. (2018, Setembro-Dezembro). A Teoria Marxista da Dependência à Luz de Marx e do Capitalismo Contemporâneo. Caderno CRH 31 (84), Scielo. <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/K8Pwwgmy8hG7Dnqn3cjSVzS/?format=pdf&lang=pt> .

16. MORAIS, Caroline (2009, Agosto). Entrevista Narrativa: um gênero de pesquisa sociolinguística. V SIGET – Simpósio Internacional de Estudos de Gêneros Textuais. Caixias do Sul, Brasil. ISSN 1009-7655.
17. MUYLEAERT, Camila J. *et al* (2014). Entrevistas Narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. www.scielo.br/reensp.
18. O'LAUGHLIN, Bridget (2016). Desafios para Moçambique - Produtividade agrícola planeamento e cultura do trabalho em Moçambique. <https://globalvoices.org/2010/08/15/mozambique-discussing-culture-of-work-in-africa> (Consultado aos 17 de Agosto de 2021).
19. PEREIRA, J. J. (2018, Novembro). O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos Estudos Críticos de Administração. Research Gate.
20. PURDELKO, Markus & HARZING, Anne-Wil. (2007). How European is Management in Europe? Na Analysis of past, present and future management practices in Europe. Accepted for European Journal of International Management. Copyright@2005-2007 Markus Pudelko and Ane-WilHarzing. All Rights Reserved.
21. Revista NERA. (2017). Presidente Prudente. Ano 20, no 38 – Dossiê. Pags. 220-254.
22. Revistafct.unesp.br/index.php/nera/article/ViewFile/5299/4063
23. REVISTA NERA. (2017). Ano 20, nº 38 – Dossiê. Investimentos e cooperação do Brasil e o Padrão de Acumulação em Moçambique: reforçando dependência e porosidade? Presidente Prudente. Pags. 202-254. Consultado aos 12 de Maio de 2020.
24. RAVAGNOLI, C. S. E. *et al.* (2018). A Entrevista Narrativa como Instrumento da Investigação de Fenómenos Sociais na Linguística. The Specialist. Volume 39, Número 3. Pontífica Universidade Católica de São Paulo – Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-3879-9941>, nravagnoli@gmail.com
25. REGIANE A. De M. Anos 90. Trabalhadores, escravidão e islã: resistência e conexões no norte de Moçambique entre o final do século XIX e início do século XX. Revista do Programa de Pós-Graduação em História; Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Resistência Africana: novos problemas e debates. Porto Alegre, V. 26 – e2019203-2019. <https://seer.ufrgs.br/anos90>. (Consultado ao 22 de Agosto de 2021).

26. SANTANA, D. L., *et al.* (2014, Nov.). Estudo das Dimensões Culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus. Nr. 3. Pags. 1-13.
27. SCHEIN E. (1985). Cultura Organizacional e Liderança: uma visão dinâmica. Jossey-Bass Inc Publishers. San Francisco, CA. Jayme Teixeira Filho.
28. THOMAS, Alexander *et al.* (2010). Handbook of Intercultural Communication and Cooperation – Basics and Areas of Application. Vol. 1. 2nd Revised Edition; Vandenhoeck & Ruprecht.
29. WELLER, V. e ZARDO, S. (2013, Julho-Dezembro). Entrevista Narrativa com Especialistas: aportes metodológicos e exemplificação. Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade, Salvador. V. 22, n.40. Pags. 131-143.
www.revistas.uneb.br/index.php/faceba/article/viewFile/757/530.08/07/2017

SITES DA INTERNET

30. https://www.google.com/search?rlz=1C1RLNS_enMZ906MZ906&sxsrf=ALeKk03jP9eM34ioOF0HoEtbUaucIF2Piw%3A1623310271536&lei=v7_BYIKTIOiDhbIPmIiBkAs&q=Iceberg%20theory%20culture&ved=2ahUKEwjC7uCAxozxAhXoQUEAHRhEALIQsKwBKAB6BAgkEAE&biw=1600&bih=789
31. <https://harappa.education/harappa-diaries/iceberg-model-of-culture-and-behavior>
32. <https://biblioteca.isced.ac.mz/bitstream/123456789/1122/1/cultura-organizacional-2-chiavenato-texto-base.pdf>
33. <https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111039/DimensoesCulturaisdeHofstede...paraami gosdoAFS.pdf>
34. <https://www.scielo.br/j/rap/a/DNJNWRrNFPDqg7XWKnzZYvf/?format=pdf&lang=pt>
35. Hofstede-insights.com/fi/product/compre-countries.
36. <https://www.scielo.br/j/rap/a/DNJNWRrNFPDqg7XWKnzZYvf/?lang=pt&format=pdf>
<https://www.scielo.br/j/rap/a/DNJNWRrNFPDqg7XWKnzZYvf/?lang=pt>
37. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/22243534.2015.11828344>
38. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/22243534.2015.11828344>
39. <https://journals.openedition.org/cea/3243>

40. <https://integri.com.br/wp-content/uploads/2020/06/analise-de-politica-externa-governo-bolsonaro.pdf>
41. https://www.iese.ac.mz/wp-content/uploads/2019/12/art_dmarcondes.pdf
42. https://pt.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
43. <https://cciabm.com/>
44. https://macua.blogs.com/mocambique_para_todos/2007/09/empresas-brasil.html
45. http://ead.mined.gov.mz/site/wp-content/uploads/2020/03/Manual-de-L%C3%ADnguas-Mo%C3%A7ambicanas-_2020.pdf
46. <https://brasilecola.uol.com.br/historiab/descobrimtobrasil.htm>
47. <https://mundoeducacao.uol.com.br/historiadobrasil/brasil-imperio.htm>
48. <https://www.todamateria.com.br/brasil-republica/>
49. <https://docplayer.com.br/9214393-Estudo-das-dimensoes-culturais-de-hofstede-analise-comparativa-entre-brasil-estados-unidos-e-mexico.html>
50. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1470595819859603>
51. https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643696/2/ROTEIRO%20SEQUENCIA_L%20PARA%20ENTREVISTAS%20NARRATIVAS%20COMO%20INSTRUMENTO%20DE%20CONSTRU%3%87%3%83O%20DE%20DADOS%20NA%20METODOLOGIA%20%28AUTO%29BIOGR%3%81FICA.pdf
52. <https://www.elsevier.es/es-revista-global-economics-management-review-386-articulo-comprar-portuguese-cultural-standards-from-S2340154015000158>
53. https://www.pdfprof.com/PDF_Image.php?id=9965&t=34
54. https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2020/12/30/interna_politica,1224834/relatorios-revelam-acao-do-brasil-para-paz-em-mocambique.shtml
55. https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16244/1/2014_JuliaCovreVilasBoas.pdf
56. <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/historia/brasil-colonia>
57. <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/K8Pwwgmy8hG7Dnqn3cjSVzS/?lang=pt>
58. <file:///C:/Users/User/Downloads/10439421-Padros-Culturais-Pedro.pdf>
59. https://pt.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional. Consultado aos 29/07/2021
60. <https://www.webqda.net/a-tecnica-dos-incidentes-criticos/>
61. <https://mundoeducacao.uol.com.br/historiadobrasil/brasil-colonia.htm>

ANEXOS

ANEXO A: RESUMO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTADO 1:

Acha a cultura moçambicana um pouco parecida com a brasileira e sentiu-se em casa pelo facto de ter notado que os moçambicanos conhecem a cultura brasileira. Considera os moçambicanos um povo unido, feliz e hospitaleiro, apesar da pobreza, festeiro e que gosta de oferecer ajuda. Admira o respeito dos moçambicanos, demonstrado na maneira de falar e de agir e no apego à família. O moçambicano está sempre em família. Entristece-se por ver tantos “meninos na rua”, a trabalhar ao invés de estarem na escola. Falou da existência de muita burocracia para tratar documentos e das cobranças que são feitas nesses locais para a obtenção de documentos e entende que elas visam suprir as necessidades das pessoas que não ganham o suficiente para sobreviver. Entende haver resignação, aceitação da pobreza, que impede que as pessoas saiam desta condição. Chateia-se por as pessoas, às vezes, verem nos estrangeiros pessoas sempre com posses que lhes podem dar e isso cria-lhe estresse. Nota que há muita desigualdade social, um grande número de pessoas humildes e um pequeno número de pessoas com muito boas condições de vida. Retrata a imagem de uma mulher muito trabalhadora, que se divide para fazer muitas tarefas para o sustento da sua família.

ENTREVISTADO 2:

Considera a cultura moçambicana autêntica, rica, colorida, extrovertida, alegre e forte, para além de ser parecida com a brasileira. Sublinha o hábito das pessoas de ir dizendo “bom dia” na rua, mesmo a desconhecidos, fala da mulher como muito forte, batalhadora e provedora, em meio ao sofrimento que a rodeia. As pessoas estão sempre juntas. Há aceitação da natureza e condições das pessoas, longe dos padrões ocidentais de beleza. Falou do carácter obediente e submisso das pessoas e no contexto cultural, da prevalência de muitos “curandeiros”. Há fraca qualidade e abrangência da educação e lamentou a falta de educação ambiental. Lamentou os elevados custos do turismo interno. Mencionou a diversidade linguística e a habilidade e a mistura de línguas nacionais até com o inglês. Falou do carácter insistente do moçambicano e da sua capacidade de barganha que chega a incomodar, é como se os moçambicanos não entendessem quando alguém diz não. Há uma concepção generalizada de que poder/autoridade significa estar acima dos demais.

ENTREVISTADO 3:

Teve dificuldades com o português de Moçambique e ficou chocado ao notar como algumas expressões usadas no Brasil tem outros significados. Descreve os moçambicanos como pessoas muito esforçadas, sedentas de conhecimento. Aprendeu que era preciso explicar as coisas com muita simplicidade, dissipar dúvidas do que tem de ser feito. Os moçambicanos trabalham muito pela família. Dificilmente se forma sucessores porque o poder cria distanciamento. Por falta de maturidade as pessoas acabam confundindo o estar um nível acima com o ser mais importante que os outros e isso marcou-lhe pela negativa.

Entende que o moçambicano é empreendedor nas próprias dificuldades e acaba encontrando sempre alternativas, o que acha bom porque faz com que a pessoa se dedique ao que faz. Vê nos moçambicanos vontade de aprender, de inovar, crescer. Falta especialização e oportunidades para aprender e maturidade profissional. Dá-se muita importância a status e títulos. Não há compromisso com os horários, não há pontualidade e os trabalhos na machamba estão acima dos compromissos com a empresa. Não havia o conceito de segurança no trabalho. Existe a cultura dos régulos. Considera as diferenças salariais muito grandes, em parte devido à falta de especialização. Vê muita alegria nos moçambicanos, há muito apoio e união no seio da família. São pessoas verdadeiras e emotivas a nível da política as posições são polarizadas à volta dos 3 principais partidos políticos. A questão religiosa é muito forte principalmente no norte e convive lado a lado com rituais para os antepassados. Não há incentivos nem financiamentos para o empreendedorismo empresarial.

ENTREVISTADO 4:

Disse que as primeiras impressões se mantinham: os moçambicanos são um povo muito alegre, feliz, caloroso, receptivo, gostam de socializar, conversar e rir e isso transmite muita alegria. A adaptação foi muito rápida sentiu-se imediatamente em casa realizada. Diz ter dificuldades em encontrar um moçambicano que realmente se comprometa com o horários e compromissos. Não vê nos moçambicanos a preocupação de fazer as coisas de forma sempre a melhorar. Sente que em Moçambique é tudo difícil e muito burocrático e o sistema interfere no comportamento das pessoas que estão sempre à espera de receber algo dos estrangeiros. Existem muitos pedintes nas ruas e acha que as pessoas devem trabalhar e não ficar apenas à espera de receber doações e isso chega a incomodar. Diz ter começado a sentir que era inseguro ficar em

Moçambique, como estrangeira, devido à incerteza, à dificuldade de fazer planos de longo prazo, de investir. As coisas são incertas, e a pessoa não sabe se os seus documentos serão aceites, mesmo estando todos certos; se o país um dia expulsa os estrangeiros. Ela sente que a lei fica mais difícil para se emitir uma autorização de trabalho, por exemplo, e por tudo isto há mais ou menos 1 ano sente que precisa ir embora. Todos os anos deve correr atrás de documentos no Ministério do Trabalho e no Ministério das Finanças e isso é uma grande dor de cabeça. Sente que estas dificuldades são desgastantes, financeira e mentalmente. Queixa-se da má actuação da polícia.

ENTREVISTADO 5:

As pessoas são muito receptivas, calorosas e conhecem a cultura brasileira - acompanham muitas novelas, músicas e, há sempre assunto. Fez menção à expressão “mulungo” com que as pessoas se referem a pessoas de raça branca. Sente medo de estar em locais onde é a única branca porque entende que atrai atenções. As pessoas estão sempre juntas, ligadas umas às outras. Fala de muita competição, inveja e rivalidade entre os moçambicanos no trabalho e que não gostam de se ajudar. As pessoas fingem estar tudo bem, mas por trás dizem mal das outras. Os moçambicanos têm muita credence no sobrenatural. Acha as mulheres muito mais guerreiras aqui do que no Brasil. Espantou-se pela forma como os moçambicanos se tratam de forma pejorativa com nomes como “macaco”, “preto”. Há um racismo mesmo entre moçambicanos da mesma cor e lhe parece que quanto mais “preta” é mais menosprezada a pessoa é. Disse haver também discriminação racial e social e abuso de autoridade e corrupção na polícia e nos tribunais. Chateava-se com as brincadeiras de implicância. Referiu-se às dificuldades de entendimento em termos linguísticos, em português mesmo, as pessoas dizem sim para uma coisa e fazem a oposta. Nos restaurantes o atendimento é mau e lento; é como se os garçons não se preocupassem com os clientes e são muito distraídos. Em termos gastronómicos diz que foi fácil adaptar-se à comida moçambicana.

ENTREVISTADO 6:

Povo acolhedor, sorridente e muito parecido com o brasileiro. Carismático, educado, o moçambicano é cortês, na atitude, postura e fala. Distinguem-se muito facilmente dos sul-africanos e swazis que os considera arrogantes. Têm honestidade de propósito, não é um povo

magoado ou revoltado com o colonizador mas é acomodado. O moçambicano se mistura entre raça e credo. O país tem pouca gente qualificada, formada fora do país. Entende que o governo não faz absolutamente nenhuma questão de que a educação se desenvolva de verdade; as coisas não passam de teorias, de leis sem implementação, não há absolutamente nenhum estímulo e no ensino há custos com o uniforme, material escolar, transporte, lanche, etc. As pessoas preocupam-se mais em receber o peixe e não em receber o anzol e aprender a pescar. Pensam numa perspectiva imediatista. Vivem numa zona de conforto e acomodam-se na pobreza. Os chefes são políticos num país com resquícios de socialismo com obediência, submissão, irresistência e um acatamento muito grande aos chefes ou superiores. Aquele que desacata ou que diga qualquer coisa diferenciada, que tenha um mínimo de resistência, sofre alguma agressão policial ou sansão. Do ponto de vista administrativo esta situação se traduz em muito “acatamento” e formalismo que distanciam mais o povo do poder. Há muita corrupção e a cultura de receber injeção externa.

ENTREVISTADO 7:

É um povo apegado a tradições que passam dos pais, avós, tios, etc, sem questioná-las e não conseguem prosseguir na vida. Acha que as pessoas têm um ritmo de vida e trabalho mais lento e nota que a falta de acesso a serviços básicos como energia eléctrica, água canalizada, um sistema eficiente de transporte, cozinha-se a lenha ou carvão, etc. Ressente-se do preconceito racial, por ser de raça branca e por andar em sítios onde não é comum encontrar pessoas da mesma cor. Diz ser compreensível que as pessoas tragam marcas do passado colonial, de dor e humilhação em relação às pessoas de raça branca. Há muito respeito aos mais velhos, à família. As pessoas são acolhedoras, generosas, solidárias, se protegem e partilham celebrações e tristezas. A família se estende até o amigo e o vizinho. As pessoas deixam coisas importantes para depois e falta cumprimento de horários. As pessoas parecem ter o desejo de exhibir as suas posses, como se quisessem provar que superaram a pobreza.

ENTREVISTADO 8:

Entende que a cultura moçambicana é um grande mistério, com contradições muito fortes e intrigantes e faz referência ao terrorismo em Cabo Delgado. Os moçambicanos são o povo mais dócil, alegre, amoroso, hospitaleiro que conheceu e muito parecido com o brasileiro, mas há

diferenças culturais entre regiões. Diz não ser uma sociedade com histórico de violência. No trabalho, os moçambicanos não são dados a tomar decisões e acredita que isso tem a ver com o passado colonial e os moçambicanos não se desvincularam da colonização. Há muita corrupção nas instituições, cria-se um caos para se vender soluções e na polícia é camuflada no pedido de “refresco”. Os moçambicanos inferiorizam-se entre eles e tem a cultura das doações externas que cria nas pessoas o hábito de pedir. Pensa-se que o estrangeiro é sempre quem traz a solução mesmo quando todos a conhecem. Há falta de iniciativa e de liderança, apesar de serem trabalhadores dedicados. Tece elogios para a questão da tolerância e segurança religiosa em Moçambique.

ENTREVISTADO 9:

Teve dificuldades de se adaptar porque sentia que as pessoas não se abriam e havia dificuldades de língua, parecia que as pessoas não percebiam o português brasileiro. Acha que um pouco por causa da guerra e do socialismo, as pessoas respeitam mais o estrangeiro, mas respeitam por medo. As pessoas têm medo de se manifestar, de reagir. Refere-se aos moçambicanos como um povo muito alegre, apesar do sofrimento da pobreza mas sempre com um sorriso no rosto. As pessoas demonstram falta de ambição. Ficam num mesmo emprego ou posição a vida inteira, como se fosse uma casta.

Incomoda-se com a partilha dos rendimentos com toda a família e sente que as pessoas se acomodam a aproveitam-se da solidariedade. Predomina o machismo e o assédio físico e moral, a violência doméstica contra as mulheres. A sociedade julga e valoriza mais as mulheres casadas. O homem decide se a mulher pode estudar ou trabalhar. Destaca a corrupção como um dos grandes males do país. As pessoas tentam resolver as coisas pelo caminho mais fácil e não como deve ser. Nas relações de trabalho há abuso por parte do patronato porque não há fiscalização das leis. Acha os moçambicanos respeitosos para com os estrangeiros e que profissionalmente não se impõem nem exigem credenciais dos estrangeiros. Sente que actualmente os jovens começam a ser um pouco mais ambiciosos, empreender e crescer profissionalmente.

ENTREVISTADO 10:

Destaca a afinidade linguística e cultural. Fez sua licenciatura aqui em Moçambique, na Faculdade Direito da UEM, onde sentiu que não havia lugar para opinião e crítica na sala de aulas, o lhe parecia impossível num curso de direito; alguns professores que tinham reservas

em ser questionados e isso lhe causou problema. Havia muito machismo na faculdade e chegou a ganhar a alcunha de “confusa”, por questionar e se mostrar ofendida pela forma agressiva e pejorativa como as mulheres eram tratadas. Diz que é preciso ter muita paciência para ensinar os trabalhadores moçambicanos, formá-los e construir confiança. Sente que quando as pessoas são bem tratadas tendem a ser mais invasivas e abusadas. A posição da mulher na sociedade melhorou mas ainda há muito por se fazer para se respeitar e tratar melhor, com empatia. Sente-se decepcionada e lamenta a fraca e não transparente actuação da justiça na morte do seu esposo. A polícia fez tudo para fazer acreditar que o seu esposo tivesse cometido suicídio mas, veio a descobrir que não tinha sido como se dizia, através das provas que buscou pessoalmente. A justiça e o direito não caminham juntos e vão muito de acordo com a vontade de alguém. Gosta de Moçambique e acha que é um país de muitas oportunidades e considera sua segunda casa. No prédio onde mora depara-se com dificuldades como falta de voluntários para assumir cargo de “síndico”; as pessoas não se preocupam muito com a manutenção e aparência exterior dos edifícios. É preciso insistir muito para se encontrar solução para um problema e contribuem monetariamente apenas sob muita pressão.

Acha que os moçambicanos gostam de conversar e são solidários. Lamenta o facto de os verdadeiros donos de Moçambique serem os estrangeiros e os nacionais, apenas empregados. Constata que as pessoas não recebem formação para trabalhar e são tão mal pagas que nem dá para reclamar do mau serviço que prestam. Reconhece que a sociedade moçambicana é machista e a família alargada. Sublinha que em momentos de morte os moçambicanos são ainda mais solidários e durante as exéquias do esposo, tiveram sempre alguém em casa para cuidar deles, nunca tinha imaginado isso, mas foi muito importante.

ENTREVISTADO 11:

Chega a Maputo vinda da França e diz que a primeira experiência que teve foi que os vendedores nunca têm trocos, essa cena se repetiu assim uns 3 dias consecutivos até que percebeu que os vendedores não tinham trocos propositadamente. Adaptou-se rápido e facilmente porque o povo moçambicano se parece muito com o brasileiro, culturalmente. Os moçambicanos ainda não têm sólida a consciência de que eles é que têm de fazer as coisas por eles mesmos e pelo seu país, através do empreendedorismo. O moçambicano ainda tem dificuldade de se afirmar, criar as suas próprias conquistas, acreditar em si mesmo e inovar. Há falta de pontualidade e compromisso. Sente que as pessoas não levam as coisas a sério e faltam com a verdade. Descreve os moçambicanos como muito sorridentes, alegres e amigáveis. *As*

peças são da paz, até a polícia! Entende que não é um povo de estresse e isso chega a dar-lhe inveja. São pessoas que acompanham os noticiários, são obedientes. Se o Presidente fala, as pessoas ouvem e cumprem como se tivessem sido mandadas pelos seus pais.

O ensino é muito precário e as pessoas gravam apenas, não aprendem de facto. Não vê diferença entre um licenciado e alguém com 12ª classe. A sociedade é autoritária, há medo de se expressar; o autoritarismo cria a mentalidade obediente nas pessoas. As crianças obedecem por medo de castigo os seus talentos e iniciativas são enterrados; as leis são feitas para favorecer algumas pessoas. As pessoas têm medo de abordar uma pessoa de raça branca e distanciam-se. O distanciamento entre empregados e patrões acontece mesmo quando os patrões são moçambicanos que quanto têm posses perdem a humildade. Entende que já é tempo de apagar as memórias amargas do colonialismo para os moçambicanos tomarem o poder.

ENTREVISTADO 12:

Veio para trabalhar num projecto missionário no Niassa, norte de Moçambique. Pensou estar familiarizada em Moçambique por causa da língua, mas logo percebeu a grande diferença entre o português de Moçambique e o do Brasil, e diz ter ficado com a impressão de que saíu de um mundo indígena no Maranhão para outro em Cuamba. Destaca o peso da linhagem matrilinear e dos ritos de iniciação na cultura macua. Vê os moçambicanos como um povo alegre, apesar do sofrimento. Pelo que pôde perceber, na linhagem matrilinear o pai é apenas um reprodutor, mas as crianças pertencem à mãe e o tio materno tem muita responsabilidade e autoridade sobre as crianças. Apesar de ter aprendido muito, sente que não conseguiu penetrar no âmago da cultura macua porque a barreira linguística é muito forte. Fala da morte como algo considerado muito mais importante do que a própria vida, com muito simbolismo e rituais e da crença de os mortos são entregues aos antepassados, nos montes Namuli, origem do povo macua. Faz referência a um provérbio africano segundo o qual “a solidariedade do africano deixa-o mais pobre” porque tudo é partilhado. De Cuamba para Maputo teve a impressão de ter saído de um país para outro e tudo, completamente diferentes. Niassa é uma das províncias mais pobres mas muito rica e enraizada culturalmente. O Estado não consegue dar assistência à população.

Desde o momento que uma criança nasce até os ritos de iniciação é como se vivesse à margem da sociedade macua. A partir dos ritos de iniciação, que acontecem dos 10 aos 12 anos de idade, a criança é considerada adulta e orientada a morar sozinha e prover-se, o que acaba levando as

meninas à prostituição e ao abandono das escolas porque tendem a casar-se muito cedo. O feitiço permeia toda vida; tudo acontece por culpa de algum feitiço; as doenças são tratadas como feitiço e há muita resistência em ir ao hospital. No interior de Cuamba, as pessoas não conhecem rádio nem televisão, nascem e morrem sem nunca terem ido a uma cidade e predomina a força da cultura, da tradição e da família. As pessoas são felizes e são todos irmãos; na família da mãe todos são “mãe”. Diz que tanto no norte como no sul a família é alargada, o mais numerosa possível. Acha que independentemente de qual seja a religião, ela não conseguiu penetrar porque a raiz cultural é muito profunda. Se acontece alguma coisa as pessoas vão pela regra da cultura e não pelo que dita a religião e o mesmo sucede em relação à autoridade do Estado em alguns casos como a justiça. Há muita credence a que até professores com o nível de licenciatura e mestrado acreditavam e seguem

Na sua opinião, as pessoas precisam crescer em consciência política. Há desconhecimento total de questões ambientais. Existe uma mistura entre política e política partidária e as pessoas pensam que política é Frelimo, Renamo, MDM ou qualquer outro partido. Acha estranho que o Presidente da República tenha de ser também o presidente de um partido. Entende que há um longo caminho para que o povo assuma a sua história, tome as suas decisões e exija os seus direitos. A economia do Niassa é de subsistência; uma economia do agora, do hoje. A transmissão de conhecimentos, saberes e histórias é mais oral do que escrita, devido à visão do presente. A igreja é muito repressiva e a ideia de Deus é uma entidade vingativa, que pune. As pessoas são ensinadas que os defuntos se zangam. As mulheres são criadas para casar e não para estudar, pelo que apenas pouquíssimas frequentam as escolas. Os ritos de iniciação ensinam que não se deve negar sexo. Há muita obediência e machismo que se expressam na existência de “trabalhos de mulheres”. As pessoas têm medo de indivíduos de raça branca, pelo que às vezes fogiam.

ENTREVISTADO 13:

Chegou há Moçambique há 30 anos e impressionou-se pelo ritmo de vida lento, sossegado, tranquilo e a segurança. Achava os moçambicanos ingênuos mas depois percebeu que se fazem passar por ingênuos para se aproximar, têm uma bagagem de conhecimentos e identificam os pontos fracos para tirar o máximo. O trabalho só anda na presença do chefe. Falta pontualidade. As gerações mais novas vão perdendo os bons valores de família. Hoje há uma geração muito bombardeada com *marketing*, com as facilidades de um mundo de ilusões, onde há regras-

padrão para as pessoas serem aceites. Ressalta a influência nefasta da Record TV²³ que explora muita violência, sexo e sensacionalismo. Vê agora muito consumismo na sociedade moçambicana e uma classe média abastada, consumista, superficial e ilusória, alimentada pela *internet*. Usa as greves violentas despoletadas pelo aumento dos preços do pão e do “chapa” para explicar que as pessoas se contêm mas têm um limite. Há uma péssima actuação da justiça; as pessoas são mal atendidas, sofrem e não confiam nos serviços públicos, o que explica os casos de justiça pelas próprias mãos. Os políticos são desonestos e a sua actuação piora a pobreza. Considera a pobreza extrema, a injustiça, a corrupção um verdadeiro barril de pólvora e acrescenta que as sucessivas decepções com as lideranças vão criando uma mudança de atitude nas pessoas, tirando-lhes a ingenuidade.

Há muito respeito pelos brancos e uma ideia pré-concebida de que os brancos são sempre honestos e endinheirados. Nos mais velhos há um certo saudosismo em relação ao tempo colonial, que diziam ter as condições mínimas de vida que lhes faltam hoje. Fala ainda de machismo, autoritarismo e da prática de “compra” de mulheres através de um dote na cerimónia de “lobolo”, muito importante na região sul do país e cuja não realização pode ter implicações fortes na vida das crianças. Fala da importância das relações sociais no trabalho, do criar confiança para se poder fazer negócios ou ultrapassar dificuldades na empresa. Retrata o moçambicano como uma pessoa que busca sempre formas alternativas de fazer as coisas, fora dos trâmites formais. Incomoda-se com a cultura de resolver todos problemas em família, até a vida de um casal. Sente que nenhum estrangeiro consegue sair de Moçambique sem sentir saudades e é unânime que não há em África melhor país do que Moçambique para viver.

ENTREVISTADO 14:

Destaca a pobreza dos moçambicanos e acha que devia haver mais assistência ao grosso da população, com destaque para a saúde, educação com cursos profissionalizantes e incentivos para estudarem. Falta também a educação para a saúde, principalmente a preventiva, com incidência para a educação alimentar e nutricional.

Fala dos moçambicanos como pessoas com potencial, empenhadas e dedicadas quando orientadas e estimuladas. São alegres, sorridentes e hospitaleiros, mas acomodadas. Mesmo

²³É um canal brasileiro associado à Igreja Universal do reino de Deus, transmitido em sinal aberto mas muito liberal.

nas dificuldades não baixam a cabeça. São muito parecidos com os brasileiros na alegria e na culinária. É um país seguro, em crescimento, diz que gosta de viver aqui, mas ressentido-se da falta de produtos brasileiros no mercado. Co-existem muitas religiões e diversidade cultural.

ENTREVISTADO 15:

A sociedade moçambicana é muito machista: o homem é que estabelece as leis e a mulher muito submissa, há muita violência e a mulher silencia diante do sofrimento. A criança não é valorizada e não tem voz. As pessoas furtam-se à responsabilidade individual e das consequências dos seus actos refugiando-se solidariedade familiar. As pessoas não são perseverantes.

Há muito autoritarismo misturado com medo e respeito. As pessoas são passivas e respeitam muito as hierarquias, sem protestar nem questionar. Não há espaço para diálogo nem liberdade de expressão e as pessoas são muito obedientes. As pessoas e os procedimentos são muito formais. São muito reservadas no que se refere a compartilhar a sua história pessoal ou familiar mas ao mesmo tempo são espontâneas. Há muita valorização da morte e não da vida, e na morte há muitos rituais e despesismo. Há exageros na solidariedade familiar. Há um grande choque em relação às concepções religiosas versus a tradição e suas crenças e há sempre a percepção de causas sobrenaturais para a morte, ela não é vista como algo normal e natural, pelo que há muita referência a curandeiros e feiticeiros. Entende que em alguns momentos a criança, o adolescente não tem sonhos, não tem “garra” não tem dedicação nos estudos porque não sabem qual é a função social da escola. As pessoas estão acostumadas a ter as coisas com muita facilidade, com ajuda e não lutam para as conseguir por elas próprias. As coisas são sempre feitas para benefício próprio e nunca para o bem da comunidade e as profissões são assim escolhidas.

As pessoas tendem a usar a cultura para justificar os seus interesses. São um povo festeiro e esbanjador, muito preocupado com as aparências e com uma necessidade de exhibir os seus recursos. A relação com o tempo é muito descontraída, as pessoas conseguem dedicar um dia inteiro para visitar alguém. As pessoas são muito unidas, as famílias alargadas, os problemas são resolvidos e família ou na comunidade.

ENTREVISTADO 16:

De todas as culturas que viveu, a moçambicana é a mais interessante e tem as raízes muito profundas; é milenar, com muitas línguas, mas com uma mesma origem. Entende que é uma cultura enraizada num machismo muito forte e a mulher, em muitos aspectos, é só mais um ou até quase como um “objecto” [...] é chamada na hora da divisão de tarefas, o que não acontece na hora da divisão dos bens - ela não tem direito - e acha isso muito ofensivo e até difícil de compreender. Reconhece que na cultura sempre há algo esquisito e que esta é a razão que justifica as coisas, mas que não tem muita razão. Acha as assumpções machistas e de vitimização do homem uma agressão à inteligência, uma agressão contra o ser humano. Evoca aspectos maravilhosos da cultura como o facto de um filho nunca ficar desamparado porque tem um tio ou tia, sempre alguém para o acolher. Acha o aspecto religioso muito interessante porque coabita com “medos” decorrentes do receio de feitiçaria, há muita credence no negativo, no sobrenatural. As pessoas repetem práticas e crenças antigas em nunca as questionar. Tem a percepção de que o moçambicano tem muita dificuldade em fazer favores a outrem. Falou do uso da expressão “mulungo” para se referir ao indivíduo de raça branca e da convicção de que o branco tem sempre muito dinheiro.

Acha que as instituições não protegem o ser humano mas sim quem dá mais dinheiro, que favorecem quem as beneficia, razão pela qual a maioria das pessoas quer entrar para o partido do governo para estar protegida. Há a percepção de que pertencer a alguma instituição sempre tem benefícios extra, mesmo que o salário seja muito mau. Isto leva a situações absurdas de suborno, corrupção, chantagem e ameaças. Não há nem direito nem justiça. Considera encantadora a preocupação uns com os outros; o jeito educado do moçambicano, mas lamenta que haja muita infidelidade e poligamia. A gastronomia regional maravilha-o.

Referiu-se ao fenómeno de os trabalhadores “furtarem” coisas do trabalho, lesando até clientes, o que cria um clima de todos se “policiarem”. Refere-se à prática de ter de se fazer acompanhar por um moçambicano quando vai às compras, sob pena de os preços serem aumentados, bem como da compra de certificados e diplomas nas escolas e do abuso sexual de alunas para poderem passar de classe. Predominam estradas esburacadas e com charcos mas ninguém se incomoda.

ENTREVISTADO 17:

Diz que no Brasil tinham uma visão completamente romântica, distorcida do que seria a África: um continente unido, um único povo e a ideia da “mamã África” e só quando chegou aqui se apercebeu da peculiaridade de cada povo e cada nação. A colonização no Brasil terminou há cerca de 200 anos, é algo de que apenas ouvem falar, não viveram enquanto que aqui a colonização está muito presente porque só em 1975 houve a independência e a pessoa humana aqui ainda é marcada por esta dura colonização. Frisa que o moçambicano era impedido de se assumir cidadão moçambicano porque era considerado português. Não se conhecia a história de Moçambique, mas a história de Portugal: eram impedidos de andar livremente na sua própria terra e isso tem trouxe consequências para o comportamento das pessoas. É um povo alegre, receptivo, não tem a maldade dos povos latinos e americanos, não guarda rancor. O moçambicano coexiste dentro do grupo, daí a importância muito grande da família, do parentesco, a importância da ligação com a sua terra, sua província, sua aldeia - a pessoa só se concebe colectivamente. Ele dá o exemplo de quando uma pessoa é adoptada e passa a ser considerada a tratada como filho e ele também se sente como tal e participa de todo como filho. Se vive muito o presente. Os pais tratam os filhos como se fossem crianças, não deixam que cresçam. A hospitalidade e o acolhimento são muito fortes, as pessoas preocupam-se em fazer com que a pessoa se sinta bem e chega a parecer intromissão na vida alheia. Aqui há relações humanas profundas. O machismo é muito grande e se lembra da imagem que via em Gorongosa de um homem a caminhar à frente segurando apenas um rádio na mão e uma catana e a mulher atrás com a criança nas costas duas bolsas e um cesto de lenha na cabeça... e ele se questionava porque o homem não aliviava o peso da mulher e lhe respondiam que ele estava ali para defende-la. Depois percebeu que as mulheres têm uma força muito grande, são elas quem faz toda a gestão da economia familiar, da educação e de todas as outras coisas até da machamba. O homem utiliza a capa de ser forte mas na verdade é dependente da mulher e diz ter começado a ver as coisas noutra perspectiva, apesar da existência da violência doméstica, do machismo. Refere-se ao lado antropológico da violência, da submissão, do sofrimento que ainda se carrega do colonialismo. As pessoas nunca respondem não, você lhes dá uma tarefa e dizem que vão fazer mas não fazem.

Fala de alguns problemas do país como a pobreza, a educação e a corrupção e é sempre tudo culpa do outro do outro, as pessoas nunca se envolvem. Sublinha que as pessoas carregam dentro e si um patrão que critica a exploração mas quando conquista alguma forma de poder é

pior do que patrão como se fosse branco ou outra coisa. Há 20 anos atrás os jovens não falavam do futuro, do que queriam ser, do trabalhar duro, de estudar bastante para ter essas coisas como o fazem agora. A concepção de tempo africano é diferente - o tempo é para se viver, estar aí confraternizar. Lamenta que os jovens também se iludam com a ideia de coisas fáceis como filiar-se à Frelimo para ganhar dinheiro, poder roubar e ficar rico. Vai se perdendo a característica importante de valorizar o trabalho, o esforço pessoal.

O povo moçambicano foi caracterizado como um povo pacífico, acolhedor mas essa passividade carrega dentro de si e ainda muito forte a marca do colonialismo. Esse passado se revela na forma como a sociedade está estruturada. Falou da fraca participação política, de não haver reivindicações, não se despontar líderes porque eles se escondem na passividade de aceitar um partido único, de se confundir a Frelimo com a nação moçambicana e isso tem um impacto muito grande na forma como a sociedade é organizada. Fala do crescimento da sociedade e dos investimentos na educação nos últimos 20 anos com destaque para mais universidades, mas apesar disso a consciência crítica pouco cresce porque está atrelada à política centralizada em 3 principais partidos políticos. Diz que muitos acontecimentos confirmam a passividade colonialista dos moçambicanos e sublinha que consciência política não significa ter guerras mas não aceitar ser pisado como acontece aqui e dá exemplo das situações dos salários baixos, da fraca participação política e da comunicação e ressalta que em qualquer situação o governo coloca taques na rua para intimidar as pessoas, bate nelas e elas simplesmente não reagem. Moçambique é uma história de luta, de muitas conquistas e cita Ngungunhane como herói da resistência contra o colonialismo português e que lutou até as últimas consequências, ele não se rendeu simplesmente ao colonialismo e traz o exemplo da luta de libertação, da guerra dos 16 anos para dizer que o povo moçambicano é lutador. Fala da guerra dos 16 anos como a guerra mais estúpida da face da terra em que 2 exércitos que deveriam se digladiar entre eles mas decidem atacar a população civil e repisa que as guerras são para defender civismo mas aqui ela matou o civismo.

Na última década com o acesso à educação aumentou o número de universidade há 20 anos atrás eram praticamente (6, 7, 8,) universidade agora já são 39 ou mais e isso tem um impacto maior no estudante tanto que no ano passado foram 7 milhões de estudantes e ajudam muito na reestruturação, na organização da sociedade civil, a luta pelos direitos humanos, o direito da mulher, etc, bandeiras muito importantes.

Com o avanço da globalização e também com o intercâmbio muito grande dos *media*, em especial do Brasil, nessas últimas décadas houve uma influência muito grande no modo de viver do moçambicano, a influência das novelas do Brasil. Quando eu cheguei aqui eu ficava

impressionado como o povo se vestia bem em espanto quando vou de férias ao Brasil e vejo as pessoas tão mal vestidas.

Predominam as características da religião tradicional no contexto cultural dos antepassados. O africano é obrigado a venerar os santos católicos mas eles têm os seus próprios espíritos ancestrais. Há uma ligação muito forte com os antepassados, a preocupação de que os ritos fúnebres ajudem as pessoas a fazer passagem. Quando tem uma festa de batizado de casamento os mais velhos ficam constrangidos de realizar os seus rituais na presença de um Padre, o que significa uma grande dificuldade em se fazer uma verdadeira conversão ao cristianismo.

Falou do carácter festivo dos moçambicanos apesar do sofrimento das guerras e da pobreza é um povo que celebra a vida, celebra o facto de estar vivo e nesta celebração também invocam os antepassados para que eles também ajudem. É um povo que demonstra uma fé muito grande em Deus, mas tá muito ligado com todos esses elementos sincréticos em comum a todo povo. É uma cultura muito rica com uma expressão muito forte, um assente nos valores fortes que construíram ou estão construindo. A questão da identidade de grupo é muito forte aqui. Não é um povo violento mas tem a sua forma de lutar como é o caso do Sim que na verdade é não. No governo de Guebuza Moçambique deu um salto muito grande no crescimento. Considera que duas coisas são capazes de mudar um povo: educação e vontade política. Apesar de a educação ter crescido muito nos últimos anos, não há preocupação com a busca do conhecimento, com a produção de conhecimento para que este conhecimento possa desenvolver a pessoa humana, a sociedade, que possa nos integrar com os outros povos. Mas infelizmente o que há é busca de status: muita gente quer completar o seu currículo para ter uma melhor remuneração. Os líderes maiores não se preocuparam em fazer sucessores, eles dirigiram entre eles então isso é uma característica também africana na concepção e na execução do poder e isso também afecta as relações humanas, as relações sociais, as relações trabalhista, na utilização dos bens, na projecção. Vive-se agora um novo tipo de colonialismo: chinês e também tem influenciado a cultura, os costumes, os valores, a forma como a sociedade se comportando, e entra-se para cultura do descartável e isso muda até as relações familiares, o casamento, a família. Sublinhou a dimensão da oralidade na transmissão dos valores éticos, culturais que foram herdados estabelecendo uma forte ligação com o passado.

Nunca vai dizer não ao branco nem uma vez [...] quando se olha o branco lembra ainda o que é o colonizador. Primeiro a culpa disso foi do missionário europeu que veio e construiu igrejas, capelas, escolas e missões enormes; produzia tudo com dinheiro de fora. Há diferença entre a colonização inglesa e portuguesa. Os ingleses investiram nas colónias para que as colónias se tornassem algo independente e produzissem. Os portugueses não e por isso depois de 1975 o

país colapsou. Os portugueses usaram muito os missionários que realmente fizeram muita coisa mas para entrar numa escola católica tinha que ter o nome de baptismo e isso implicava ser –lhe dado um novo nome. O dinheiro estava nas mãos dos brancos e não dos negros, depois dos acordos de paz veio a ONUMOZ e injectou muito dinheiro no país e ficou essa percepção de que o branco tem dinheiro e ele vai dar dinheiro.

ENTREVISTADO 18:

Chegou a Maputo vinda de Lisboa e nem saiu do aeroporto, tomou outro voo directo para Tete onde diz ter se assustado porque viu a imagem daquela África que a *media* vende, de selva. 15 dias depois, veio a Maputo e viu que era totalmente diferente. O que mais lhe chamou atenção foram as crianças de rua em todo lado e isso emocionou-a. Descreve os moçambicanos como gente boa e alegre, sempre com um sorriso. Sente que as pessoas não são muito activas e interessadas. Decepcionou-se à primeira vez que foi a um restaurante em Maputo devido à demora no atendimento, a assistência é de muito baixa qualidade e as pessoas são mesmo muito lentas. As pessoas são muito festeiras, gostam de confraternizar e de ser felizes. A família tem laços muito fortes e as pessoas respeitam sempre os mais velhos e as hierarquias familiares. É um povo muito sofrido com a colonização, a guerra e a pobreza, mas sempre com um sorriso no rosto.

Tem a percepção de que as autoridades ainda são muito desfasadas, mas não por falta de capacidade, mas porque querem e já faz parte da cultura. Fica triste por as pessoas não serem ensinadas a conservar o pouco de infra-estrutura que o país tem e também pela falta de educação ambiental - tratamento do lixo. Fala do horrível hábito de urinar na rua, em qualquer lugar, sem vergonha alguma. Acha a sociedade moçambicana muito unida, de pessoas de família e de bem. Acha o machismo um desastre. Vê muita falta de iniciativa, liderança e compromisso das pessoas. A falta de compromissos está associada à falta de interesse. Há uma má gestão do tempo e não entende se é uma questão cultural, por exemplo, fechar o comércio à hora do almoço mas sente que isso atrapalha muito. Quando se faz uma programação para um dia, ela acaba sendo cumprida em três dias. A vida é orientada mais para o presente. Os moçambicanos um povo pacífico porque nunca participou de um caso de violência, à excepção da situação em Cabo Delgado.

Acha que deveria haver mais empreendedorismo agrícola porque tem muita terra fértil e muita gente ociosa; as pessoas deveriam se dedicar mais a formações para reduzir a dependência nos países vizinhos, mas é preciso que haja incentivo. Fala da falta do “vestir a camisola da

empresa”. Considera-se consumista e lamenta a falta de coisas por fazer e sítios por ir, seja para compras ou entretenimento: não há opções e tudo o que se pretenda fazer acaba tendo um custo suporte e gasta-se mais do que se poupa. Sente que ainda há muito preconceito racial entre moçambicanos e para com estrangeiros e as pessoas referem-se umas às outras pelas raças. Quando a pessoa vai às compras as coisas ficam mais caras só pela cor da pele e as pessoas de pele clara são sempre muito bem tratadas.

Acha óptimo viver em Moçambique por conta do clima, da espontaneidade das pessoas e pelas praias e considera Moçambique sua segunda casa. Devido ao machismo, mesmo sendo financeiramente independente, a mulher tem sempre homem por trás seja marido, namorado, pai, etc. O homem é quem decide e geralmente é o provedor. Constata que o povo não ajuda o próprio povo, há mais ONGs a ajudar do que os próprios moçambicanos. As pessoas não se importam muito com os seus, mesmo na forma de tratamento, principalmente na relação com subordinados ou pessoas de menos posses.

ENTREVISTADO 19:

Veio para trabalhar num projecto de fabrico de carteiras escolares como engenheiro industrial. A primeira impressão que teve naquela empresa foi que as pessoas trabalham de forma robótica, faziam apenas o que lhes tivesse sido ensinado, sem pensar em melhorar. As pessoas não tinham a visão de evoluir no trabalho; há pouca ambição para evoluir. As pessoas querem fazer o trabalho e ganhar o seu dinheiro, preocupando-se com o agora e o presente, não com o futuro, com a carreira. A busca de conhecimento não é vista como um investimento. Há muita corrupção disfarçada em “dar um jeitinho”, ou seja, buscar formas de contornar as leis. Há mais incentivos e isenções para empresas estrangeiras e nenhum estímulo para as nacionais e os impostos são um fardo para pessoas e empresas. Existe muita humildade nas pessoas, elas trabalham muito para se sustentar, mas existem também aquelas pessoas acostumadas a viver de doações. Não há incentivos nem programas de profissionalização para empregar e gerar renda, nem muito empenho do Governo para que as coisas aconteçam.

Os moçambicanos são muito amigáveis, hospitaleiros e confraternizadores. Diz ser considerado branco aqui em Moçambique, mas no Brasil é considerado pardo e que sofre racismo em Moçambique, no sentido de ser identificado pela cor da pele. Considera Moçambique sua casa porque se sente bem aqui e tem boas relações. As vezes as pessoas se aproxima por interesse, mas são muito respeitadoras e quando ensinadas dão bons trabalhadores. Mas as pessoas precisam aprender a trabalhar muito para conseguir o que

querem. Há pessoas que usam de esperteza para ganhar a vida e nas suas relações tratou de deixar claro que não se deixa enganar por ninguém. Quando vai as compras chama-lhe *boss* ou “mulungu”, por ser branco e pensarem que tem muito dinheiro. Os moçambicanos se distinguem entre eles pela cor da pele e existe a percepção de que as pessoas de pele mais clara são privilegiadas.

ENTREVISTADO 20:

Veio a Moçambique contratada para trabalhar numa agência de publicidade e já conhecia o país por causa das suas belas praias. O início da sua carreira foi muito difícil, mas ajudou o facto de os moçambicanos serem muito simpáticos e queridos, apesar de um pouco tímidos. Considera-os um povo muito sorridente, genuíno, generoso e sem maldade apesar da pobreza, mas acha que deveriam ser um pouco mais proactivos no exigir melhorias para o seu próprio país. Entende que deviam ter uma atitude um pouco mais de correr atrás das coisas para ter uma vida melhor. Em relação a horários sublinha que não são pessoas pontuais apesar de isso já ter melhorado um pouco. Impressiona-se com a prontidão para ajudar. Considera que se tivessem bons exemplos de governantes e líderes, seriam um povo excelente mas, infelizmente, o povo sofre muito. Sente que acontece o fenómeno que descreveu como “quanto mais empurra mais empaca²⁴”.

Diz que a característica mais forte dos moçambicanos é não saberem dizer não e acha que isto não é uma coisa boa, sobretudo, no campo do trabalho em que a pessoa deve definir prioridades e metas, e ser realística quanto às suas capacidades. Profissionalmente têm dificuldades em assumir responsabilidades e compromissos porque têm medo de não dar conta. Adora que sejam amigáveis e muito unidos entre eles, apesar de notar que as famílias se exploram um bocado, em relação ao dinheiro e isso tem a ver com o compromisso de assistência financeira e isto é um aspecto cultural. Acha que falta muito civismo, educação sobre segurança rodoviária e respeito pelo próximo. Fala da necessidade de mudança de algumas atitudes, princípios básicos da vida que favoreçam o crescimento pessoal e a transformação como ser humano. Acredita que os moçambicanos têm uma crença muita muito forte na cultura, na raiz, nas crenças e por isso talvez também acreditam muito em outros poderes do além e isso traz implicações até na saúde.

²⁴ Traduzindo, quer dizer, “quanto mais empurra mais bloqueia”.

ENTREVISTADO 21:

Acha o país lindo e Maputo uma cidade muito pequena, tranquila e sem violência, comparada ao Rio de Janeiro. Diz ter se adaptado muito rápido porque as pessoas têm afinidades e sente que é um bom lugar para viver e criar os seus filhos e que se não fosse pela família no Brasil nem se quer voltava mais. Encanta-lhe o artesanato. Uma das coisas que incomoda é a falta de acesso a cosméticos que são muito apreciados pelas brasileiras.

Lamenta que muitos moçambicanos não tenham serviços básicos como electricidade, água canalizada nem uma habitação condigna e tem a percepção de que o Governo não ajuda muito. Há muitas deficiências alimentares ou nutricionais que tem consequências no desenvolvimento físico e psicológico das pessoas e se reflecte nos adultos, criando-lhes uma série de dificuldades como a dificuldade de compreensão das coisas. Nota-se uma tímida vontade de empreender. Há complicações para tratar documentos na migração, um processo longo e sem qualidade, mas entende que houve recentemente avanços com a informatização, apesar de prevalecem dificuldades de operação do sistema e torna-se tudo muito lento. Existe uma insatisfação muito grande com o poder: os políticos deveriam fazer mais e não fazem. As pessoas são afectuosas, abertas, festivas, gostam de se prestigiar e conversar mas ainda assim sente que as pessoas são resignadas. Um aspecto negativo que nota é que não existem cursos profissionalizantes, não se aposta na profissionalização, mas alegra-se por as moçambicanas estarem a descobrir a necessidade de se cuidar e a vaidade. Ainda na sua área do trabalho, acha ser difícil recrutar ou contratar pessoas de confiança para um trabalho porque não há capacitação nem referências. Diz que uma das heranças do colono é a existência de muitas pastelarias que é uma coisa que os portugueses gostam muito, fazendo destes locais muito frequentados. Os moçambicanos valorizam e respeitam muito a família. Falta educação ambiental e civismo: os passeios descuidados, desprovidos de flores e jardins, pavimentação destruída, buracos nas estradas, etc que são coisas inconcebíveis tratando-se da cidade capital. Entende que falta visão para o empreendedorismo e turismo. O passado de guerra e os 45 anos de independência são poucos para gerar as mudanças que gostaria de ver, mas isso não deve ser desculpa, há que se começar devagar. Reconhece o reflexo destes factores na forma de pensar e no comportamento dos moçambicanos. As pessoas estão resignadas, tem a auto-estima muito baixa, nascem e crescem sem ver alguma oportunidade de sair dessa condição. Sublinhou que a independência é uma coisa conquistada a cada dia e é verdade que o passado ainda tem um peso emocional forte sobre as pessoas - influencia positiva e negativamente.

ENTREVISTADO 22:

Sente que quando chegou a Moçambique havia mais confiança nas pessoas de raça branca mas as pessoas tinham receio de abordá-las. Há marcas do tempo colonial e muito respeito, apesar da grande interação que se nota agora. As pessoas são agora melhor informadas, instruídas e mais ambiciosas. As condições de vida difíceis e o desemprego acabam levando as pessoas a serem um pouco oportunistas.

Os moçambicanos vivem o presente. Muitas pessoas tentam contornar o sistema para ganhar a vida. É uma sociedade informal. O comércio é informal e com muitos produtos falsificados e marcas brancas. Considera os moçambicanos um povo muito hospitaleiro, humilde, pacífico e orgulhosos do que é. Nunca esquecem o passado e são muito ligados à cultura, tradição e suas origens. Os moçambicanos ainda se distinguem, entre eles, pelo tom da pele. Há um grande distanciamento entre as pessoas com melhores condições de vida e as pessoas mais modestas. O Estado não consegue prover serviços básicos para todos e há pouca solidariedade e ajuda entre moçambicanos, ficando este papel a cargo de ONG's. O país depende muito da ajuda externa.

O povo moçambicano é muito alegre, gosta do conviver. Valoriza a sua cultura, com destaque para o lado artístico, a música que também expressam alegria. Considera Moçambique um país muito paternalista apesar de haver regiões em que a voz da mulher ou a influência materna tem alguma relevância e entende que isto não significa ser um país machista. Há controle, violência, casamentos prematuros; no trabalho o homem é mais privilegiado em relação à mulher. O homem é o pilar da sociedade e decide sobre o destino da mulher e esta não tem uma voz. A secundarização da figura da mulher estende-se à criança. Cada vez mais vão morrendo menos pessoas de doenças preveníveis do que antes quando a cobertura da saúde era muito exígua mas há um grande número de pessoas com doenças crónicas como Tuberculose, HIV e SIDA e malária. Há preconceito tribal entre as pessoas do sul, norte e centro e mesmo nessas regiões as pessoas se distinguem pela sua tribo. As coisas tendem a mudar e já se vê mais ajuda humanitária dos moçambicanos entre nos momentos de desastres naturais e agora com a guerra em Cabo Delgado mas ainda é fraca. Há uma grande discrepância social. A corrupção cresce como forma de ser e estar das pessoas, algo normal: há um preço para tudo. A corrupção é uma forma de ganhar a vida, compensar salários baixos.

ENTREVISTADO 23:

Veio para trabalhar na área social do projecto de reassentamento Cateme, da Vale em Moatize, Tete. Diz que antes não havia tanta informação na *internet* como há hoje, então veio como que às cegas, apenas com a informação que a própria empresa tinha disponibilizado. Sabia que era um lugar muito quente onde não teria acesso às coisas a que estava habituada, em termos de alimentação. 4 meses depois conheceu o seu esposo, em Tete, e 2 anos depois se casaram. A sua primeira dificuldade foi perceber o sotaque mesmo porque nunca tinha saído do Brasil e lá o mais distante que tinha ido foi até Salvador da Baía. Não falava inglês e nunca tinha viajado de avião.

Recorda-se de ter tido dificuldades na primeira reunião de trabalho devido ao sotaque e aos significados linguísticos diferentes porque o seu ouvido não era treinado. Enfatiza que era-lhe embaraçoso não saber o nome das coisas mesmo porque aqui eram conhecidas com outros nomes. Diz ter havido treinamento que incluía sociólogos e antropólogos, na Vale, porque estavam mais próximos da população. Alguns brasileiros tinham ar de superioridade em relação aos moçambicanos e achava isso muito triste e distanciava-se deles.

Constata que Maputo tem estradas relativamente boas em relação a muitas províncias que visitou. Cada região tem a sua singularidade, os seus pratos típicos, rituais e línguas e que acha isso muito marcante. Vindos de um ritmo mais frenético, era normal os brasileiros acharem a vida muito parada e lembra-se da sua coordenadora chamar-lhes atenção para desacelerarem e repisar que ali não era São Paulo. Diz ter reaprendido, profissionalmente, a rever estratégias de actuação. Em Cateme as pessoas careciam de coisas muito básicas, havia muita fome e isso foi um choque. Diz ter se deparado com muitos questionamentos porque apesar de trabalhar numa multinacional, estava em conflito com aquilo em que acreditava da sua profissão e a forma de actuação da sua empresa porque sentia que tinha de olhar pelas pessoas reassentadas e carenciadas.

O primeiro choque em relação cultura foi quando o seu filho nasceu e soube pelo marido que teria de passar por um ritual que nem ele sabia explicar ao certo e dizia que era coisa da mãe, mas tinha de ser. Recorda-se que a sogra falou directo com o esposo e não com ela e que levou a criança ao ritual mesmo contrariada e aquilo magoou-lhe muito porque ninguém lhe explicou ao certo do que se tratava mas todos tinham passado por ele. Explicou ter concluído que tal ritual consistia numa consagração, ou seja, apresentar o filho aos espíritos dos antepassados e sublinha que não gostou porque aquela prática ia contra aquilo em que acredita e respeita. Repisa que na sua cultura ninguém chega para determinar, obrigar alguém a algo mas depois

veio a perceber que o filho pertence à família do marido. Recorda-se que tinha pessoas com ela o tempo todo, não tinha privacidade, e passou por situações desagradáveis. Teve um parto traumático e passou por complicações físicas mas como a sogra tinha 6 filhos, sempre minimizava o sofrimento dela e a criticava e acredita que tudo aquilo possa ter contribuído para a depressão pós-parto que teve.

Entende que quando uma pessoa é inserida numa nova cultura ela carece de muitas explicações e acompanhamento e sendo mulher foi submetida e o seu filho, a práticas culturais agressivas e desconhecidas. Hoje diz ter superado e tem uma ótima relação com toda a família, mas já respeitam o seu jeito de ser. Repisa que vem de uma cultura onde as pessoas apenas sugerem e aconselham, não obrigam, entretanto, reconhece-se mais madura hoje e melhor familiarizada com a cultura pelo que olharia para as coisas de forma diferente.

Diz ter sido sempre bem aceite pela família do esposo, que tem na sogra a sua segunda mãe e todos são muito unidos e próximos, uma excelente família. Realça que na sua família não há o hábito de falar mal uns dos outros, de estar sempre a pedir coisas, mas existe o cuidado de estarem atentos às necessidades um do carácter acolhedor, pacífico e amigável dos moçambicanos, que gosta muito da cultura e sente-se muito bem aqui. Entretanto, nota que os moçambicanos não são de falar, nem reivindicar os seus próprios direitos e isso é uma coisa que lhe incomoda muito. Acha que o moçambicano é omissivo, não fala mas na verdade é porque se vive uma democracia falsa e camuflada, onde até os principais meios de comunicação não podem falar a verdade por medo de represálias. Isso acontece mesmo numa simples manifestação pacífica, que deve ser previamente comunicada, mas a polícia aparece altamente armada. Não há liberdade de expressão; as pessoas não podem falar o que pensam, não podem criticar. Reitera que as pessoas são perseguidas até por comentário nas redes sociais.

ENTREVISTADO 24:

Os moçambicanos são um povo muito alegre, acolhedor e hospitaleiro. Considera a cultura moçambicana, a julgar pelos poucos sítios que pôde conhecer (distritos da Maganja da Costa, Mocuba. Quelimane e Milange) é muito diferente da brasileira e a língua é uma grande dificuldade para a comunicação, devido aos vários dialectos. A comida típica é muito boa, o povo humilde, de muita fé e praticante. No comércio os preços são aumentados quando o cliente é de raça branca, as pessoas são oportunistas.

É um povo de pouca iniciativa e preso à tradição. As pessoas não são empreendedoras e estudam esperando que o Estado lhes dê emprego; não lutam pelos seus sonhos e tudo envolve

dinheiro. No comércio as pessoas não sabem atender bem os clientes para que voltem mais vezes. As pessoas pensam naquele momento, no presente não no futuro. A vida política resume-se a 3 partidos e só um é dominante e governa o país. Em momentos de eleições recorre-se à violência e intimidação para impedir que as pessoas votem. A família é muito próxima. A morte tem muito significado, junta muitas pessoas e há muitos rituais.

As mulheres trabalham muito e são muito fortes mas sempre sobrecarregadas de tarefas. Há muito machismo e desvalorização da mulher. O homem não tem a preocupação de assumir e cuidar dos filhos, apenas engravida. Existe a percepção de que os brancos têm muito dinheiro, o que gera muito oportunismo e as pessoas não pensam em doar aos missionários mas sim tirar deles. O cristianismo convive lado a lado com as tradições, curandeiros e feiticeiros. A qualidade do ensino é muito baixa e os professores em alguns casos limitam-se a dar exercícios para os alunos fazerem em casa, sem explicar antes, para além da falta de material escolar e da pobreza.

As autoridades são sempre muito respeitadas, inclusive as tradicionais e religiosas, de tal forma que o povo se distancia muito delas. As pessoas têm tendência a falar ao mesmo tempo e por isso gritam. Dinheiro e bens têm sido causa de muitos desentendimentos e discussões até nas famílias. A sociedade é fisicamente violenta e as pessoas fazem justiça com as próprias mãos.

ENTREVISTADO 25:

Nos primeiros contactos que teve sofreu perseguições e ameaças devido ao sotaque brasileiro porque pensavam ser da Igreja Universal do Reino de Deus, que na altura não era bem-vinda, e foi-lhe dito que apesar de ser negra não pertencia aqui, atitude que se dissipou com o tempo. Isso criou-lhe muito medo, sobretudo, porque foi colocada como professora na província de Maputo e não na cidade e teve dificuldades de se adaptar e morar sozinha.

Buscou aproximar-se mais dos jovens com quem trabalhava e pediu-lhes opiniões sobre como ajudá-los através do voluntariado e eles responderam que queriam que ela os ajudasse a pescar e não lhes desse peixe na boca como os estrangeiros fazem. A partir dali começou a ensinar-lhes a empreender e a diversificar a alimentação com base nas culturas locais. Nota diferenças na língua e na forma de confeccionar os alimentos, apesar de consumirem muitas culturas iguais, prática que enriqueceu com o intercâmbio. O moçambicano discrimina outro moçambicano racialmente. As pessoas têm inveja e são orgulhosas. São pessoas com muita autoestima, inteligentes e políglotas. As pessoas são ensinadas que devem estudar, se formar e empregar e não empreender.

ENTREVISTADO 26:

Veio a Moçambique depois de conhecer o esposo, moçambicano que estudou no Brasil. Para sua adaptação, antes de vir, buscou saber um pouco sobre a cultura a cidade a história. Quando chegou não ficou imediatamente encantada, mas assustada porque tudo era diferente o (vestir, comer, transporte, falar, dançar, etc. Estudou a cultura para melhor se integrar, conhecer melhor as pessoas e sente que não foi nada fácil porque para os demais também houve uma mistura de sentimentos com ela (raiva, inveja, discriminação, zombaria), mas conquistou amigos, poucos mas verdadeiros. Economicamente, as pessoas achavam que por ela ser estrangeira tinha dinheiro. Diz que a cultura é uma história muito bonita mas pouco valorizada pelos próprios nativos. Acha as crenças muito fortes: os ancestrais, a obediências em relação a cerimônias, os rituais, a sociedade. É um extremo. A desigualdade social é gritante é dolorosa. Politicamente falando não há democracia [...] é ilusória. Há sim intimidação, manipulação principalmente por grande maioria não ter acesso à tecnologia a informação global, isso é direito do ser humano. Acha os moçambicanos são pessoas maravilhosas, inteligentes e tem uma grande história pouco conhecida por eles mesmos. Acha que as pessoas falam com o corpo, gíngam bonito. Os moçambicanos são alegres mesmo no sofrimento. O que lhe incomoda aqui é oportunismo o que lhe agrada aqui é a acolhida. Considera que deve haver mudança de mentalidade, acabar com a acomodação e a baixa auto-estima; valorizar um pouco a cultura africana. Gostava que as pessoas vencessem na vida com mais ética, respeito e educação.

ENTREVISTADO 27:

O moçambicano é um povo alegre, corajoso diante das circunstâncias, destemido, mesmo na dor tenta se reerguer. As pessoas são desconfiadas antes de estabelecer uma amizade. De há 20 anos para cá tem visto muito crescimento e ousadia pelo que acha que o moçambicano é um indivíduo que apesar da história (colonialismo, comunismo e guerra), é um povo com família desestruturada devido às condições. São pessoas que lutam e acreditam; de fácil convivência com quem lida muito bem e tem muitos e grandes amigos. A sua família veio a Moçambique em 2018 e ela chega a ficar 4 anos sem ir ao Brasil porque já tem família em Moçambique. Vê uma sociedade equilibrada apesar do histórico de colonização, que procura reerguer-se trazendo os seus próprios méritos, a sua forma de enxergar: sua cosmovisão. É uma sociedade machista, coisa que não mudou muito nestes 20 anos que esta cá. O homem ainda se acha superior em relação à mulher, mas por um outro lado já há ministras, diretoras mulheres se

encaixando muito bem na sociedade. Acha bonito o respeito que se tem pelos mais velhos embora ache que está na hora de se dar mais lugar aos jovens porque são criativos, lutadores e podem cooperar muito mais para o crescimento da sociedade e para estabilidade – para que mostrem o seu valor. A cultura é bonita: a música, a capulana, a comida. Em alguns aspectos se confunde cultura com religião e crenças. Acha positivo que a cultura em si, a história, os escritores e a história de Moçambique tenham chegado onde estão, num sistema que luta para ser uma democracia bem definida, efectiva. Acha interessante como a cultura tem se sobressaído apesar de algumas práticas que trazem danos, traumas. É preciso rever algumas práticas que passaram de gerações para gerações e que são hoje um peso – parar de seguir aquele aspecto cultural que não é relevante nem ajuda o indivíduo a desenvolver. As pessoas precisam estar claras do que é cultura, religião e crenças. Há religiões que querem conquistar e dominar pessoas dando-lhes bens e fazendo delas escravas e isso impede que as pessoas cresçam, desenvolvendo a síndrome da mão estendida, depender de pessoas de fora. Os governantes devem ser mais autênticos e investir nas províncias menos favorecidas. Há luta entre os mais velhos e os mais jovens pela busca de espaço e os mais velhos não estão dispostos a dar espaço aos jovens. É um povo simpático, hospitaleiro e amigo. É preciso ensinar e deixar a pessoa lançar a rede e trazer o seu peixe

ENTREVISTADO 28:

Do Brasil sua família decidiu viver 2 anos na RSA para aprender o inglês e em 2009 mudaram-se para Moçambique. A sua adaptação foi muito boa porque Moçambique se assemelha um pouco ao Brasil e isso deu-lhe uma liberdade maior para andar e se relacionar e orgulha-se de ter hoje grandes amigas moçambicanas com quem não teve problemas de se relacionar. Acha os moçambicanos muito persistentes, lutadores. Houve muitas mudanças positivas como melhoria nas infra-estruturas e da habitação com bloco em substituição da palhota. A principal característica dos moçambicanos é a resiliência. Os eventos do passado, as calamidades naturais e o ambiente político de incerteza inibem os moçambicanos de pensar mais no futuro e investir: o medo de perder tudo; por isso tendiam a empreender menos mas este cenário está a mudar. Já há bons exemplos de empreendedores, mulheres inclusas e isso podia ser ainda melhor se se investisse na capacitação e profissionalização. Na situação de hoje todo mundo tem que empreender, fazer algo alguma coisa, se virar.

Historicamente Moçambique passou por uma guerra depois por uma mudança social sociopolítica, cultural na década do Samora Machel. Depois ela muda de novo e isso na realidade foi pouco absorvido pela grande maioria. O nível de escolarização é muito fraco; as

crianças têm dificuldade de pensar, entender e perceber. O processo de cidadania é ainda um pouco abaixo. O contexto ocidental do africano é diferente desse contexto o brasileiro. Um brasileiro ele é brasileiro mesmo que nasça no Ceará no norte Rondônia, etc, mas o africano ele teme muito isso. O moçambicano dá mais peso à linhagem, à tribo. A família alargada é uma questão cultural, a gente tem que pensar na cultura, na tradição e nem toda tradição é legal, boa ou benéfica para uma sociedade porque a tradição ela foi criada, diferente da cultura - a cultura é inerente, ela vem de nós mais a tradição ela é cultivada, ela é feita e muitas coisas da família alargada ela tenta aferido ainda no processo de desenvolvimento de Moçambique. Não há decisão, uma decisão única, há uma consultoria familiar e às vezes essa consultoria prejudica muito. Há muitos casos de famílias que interferem por exemplo na decisão se as mulheres não geram filhos no casamento, mas muitas vezes a família não faz uma análise profunda de que às vezes não é a mulher é o marido, tem todo um contexto que as pessoas ignoram. Eu ainda acho meio prejudicial. Tem o lado bom da tradição, por exemplo, a solidariedade quando se perde um parente, nos casamentos.

ENTREVISTADO 29:

Vê Moçambique como um país a tentar caminhar nem com as suas próprias pernas e ainda tem muito para crescer. Nem todas as pessoas têm acesso à educação e há escolas públicas com muito baixa qualidade. Por não ter grandes oportunidades algumas pessoas acabam caindo na corrupção. Há muita corrupção e a pessoa consegue resolver todos os problemas com ela, desde que tenta dinheiro. O estrangeiro sofre muito com estas práticas corruptas. A economia moçambicana também não ajuda para que o país se desenvolva. As universidades privadas são caras e muitas vezes as pessoas acabam desistindo por não conseguir pagar. Os moçambicanos sofrem muito, trabalham muito e porque os salários são muito baixos, recorrem à corrupção, burla, exploração. A corrupção está dentro da cultura moçambicana. É um povo acolhedor, amável apesar das dificuldades financeiras e na área da saúde. São pessoas que vão à luta, fazem alguma coisa para trazer o pão para dentro de casa. Ajudam o próximo; são unidos, cooperativos e ajudam um ao outro mesmo entre vizinhos. A irmandade é muito forte e se tratam mesmo como irmãos mesmo não sendo da mesma família. Na religião ainda existem muitos amuletos, coisas palpáveis a que as pessoas se agarram ante as dificuldades, como crenças mesmo acreditando em Deus e tendo uma religião. As pessoas acreditam muito na medicina tradicional. A política moçambicana tem muitas coisas obscuras; partidos políticos lutando entre si. Tem a percepção de que não se consegue nada, um emprego, uma oportunidade sem pertencer a um partido político, a uma associação. A população não tem nenhuma

autonomia; a opressão é bem gritante. Muitas vezes as pessoas tentam reivindicar os seus direitos, mas não conseguem porque ainda vivem uma cultura muito escrava onde o mais forte vence, é o melhor, tem mais oportunidades. É uma cultura muito machista onde o homem domina e a mulher é oprimida. O homem manda e a mulher os filhos obedecem; não podem falar os seus sentimentos, não podem falar aquilo que lhes entristece que angustia. Desde a infância o próprio pai já ensina o filho que ele não tem que fazer nada de serviço de mulher então o menino já cresce com esse pensamento e quando ele entra no casamento há muita traição porque o homem se sente superior a mulher; ele pode trair ele pode fazer o que tiver de ser feito de errado que a mulher tem que abaixar a cabeça e aceitar.

ENTREVISTADO 30:

A cultura moçambicana é muito rica e não tem como você desatrelar a música e a dança, elas são parte muito evidente da cultura moçambicana, com muito ainda por ser explorado e difundido. Para nós, brasileiros, o moçambicano é muito passivo: aceita algumas situações de indignação e abusos. Já estive em praticamente todas as situações do dia-a-dia: já levou pessoas para o hospital muitas vezes (central, provincial, José Macamo); conhece quase todos os hospitais do Maputo do Grande Maputo; já estive na esquadra; banco e quando fala de povo passivo fá-lo no sentido de que aceita situações sem reivindicar, não exige os seus direitos como cidadão. É muito comum as pessoas passarem na sua frente nas “filas - alguém vai ali dá um dinheiro ao guarda e é muito comum alguém ficar 3, 4, 5, 6 horas à espera e outras pessoas que chegam dão um fresco e são atendidas mais rápido. Estas atitudes causam indignação, revolta nos brasileiros. Quando conversa com moçambicanos eles dizem ser normal. Esta passividade do moçambicano é cultural. O moçambicano é muito passivo no sentido de que ele vê as dificuldades ao redor mas aceita-as. Um país que não tem alternância de poder terá problemas à frente. O mesmo partido, as mesmas pessoas dominam durante décadas, então a política daqui é muito centralizada.

O curandeirismo ainda é muito forte mesmo nas pessoas que vão a igrejas evangélicas: quando o “negócio” aperta [...] as pessoas procuram os curandeiros. As crenças passam de geração para geração, sucessivamente. Quando uma criança nasce colocam um botão no pescocinho, um cordão para ter vista boa e desde muito pequena ela entre no mundo decrenças. Aqui, no sul, é muito forte a questão do lobolo e na sua opinião o lobolo deixou de ser tradicional e passou a ser comercial. Os valores cobrados são absurdos e muitas vezes o marido não tem condições. As pessoas vivem juntas 10, 5, 15, 20 anos e quando decidem casar vem a questão de cobrança de apresentação, lobolo e multa por cada criança, por parte da família da mulher.

A falta de flexibilidade e a questão de status é muito forte aqui. Ele está a fazer faculdade e nota que até para se referir ao professor parece que estar se referindo ao faraó [risos] tem que ser de uma maneira muito formal. Aqui se valoriza muito a questão de status; o vestir também é muito importante. Percebe-se o tratamento quando a pessoa chega vestindo uma calça jeans e uma camisa gola polo; oi se chegar de chinelos; mas se chegar de fato, sapato social a pessoa é tratada de forma muito melhor; se lhe vêm descendo do “chapa” vão lhe tratar de uma forma e se for de carro de outra forma. Acha que a forma de viver aqui é no mínimo 50% informal. As pessoas colocam as suas banquinhas para vender tomate, banana, frutas, verduras [...] há empreendedorismo, mas acha que falta pensar em fazer uma coisa diferente, uma coisa com excelência, qualidade. Por exemplo, o mecânico diz que vai chegar às 4 horas para consertar o seu carro amanhã, quarta-feira. Chega sexta-feira, o carro não está pronto e isso é a coisa mais normal do mundo. As pessoas têm de falar a verdade, ter compromissos no trabalho, qualidade, pontualidade. Entende que para quem queira ser um empreendedor em Moçambique, a primeira coisa que tem que ter é a palavra fidedigna, tem que ser fiel ao cliente: saber dizer eu não posso, eu não tenho, eu vou atrás, eu não sei fazer. Outra coisa curiosa aqui é que todos os trabalhadores (ajudante do pedreiro, canalizador, mecânico, etc.), são mestres mesmo quando ainda são aprendizes. Considera que 45 anos de independência e 16 anos de guerra é pouco tempo ainda na utilização do voto livre, na democracia, na consciência política. As pessoas ainda pensam que o partido no poder, o governo lhes faz favores ao cumprir com os seus deveres, daí frases como “o partido deu”, “o governo ofereceu”, o que não é verdade, as pessoas e instituições existem mesmo para servir como sua obrigação. O poder emana do povo, o poder vem para o povo e os benefícios precisam voltar para o povo. Os moçambicanos ainda não têm consciência política de democracia, de votar, de saber em quem voltar; eu acredito que a maioria dos votos é em troca de alguma coisa. Na sua perspectiva, o moçambicano gere muito mal o seu tempo, infelizmente. Acredito que seja fruto da época dos colonos. A gente vê muitos jovens ansiosos - ficam na rua a “bater papo” ficam na rua a conversar, não investem o tempo nos estudos. Falta essa perspectiva de um futuro melhor, de que ele pode cursar uma faculdade, pode estudar fora do país, que ele pode ser o primeiro da família dele a ter uma 12ª classe, um nível superior. O jovem transfere a responsabilidade para o governo e se perguntam “vou estudar para quê, para vender amendoim? Se até para entrar na faculdade eu tenho que pagar refresco”?

ANEXO B: GUIÃO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

1. NOME
2. IDADE
3. NÍVEL DE ESCOLARIDADE
4. OCUPAÇÃO/ÁREA DE TRABALHO
5. CIDADE OU PROVINCIA ONDE VIVE EM MOÇAMBIQUE
6. CIDADE OU ESTADO DE ONDE É NO BRASIL
7. HÁ QUANTOS ANOS VIVE EM MOÇAMBIQUE?
8. HÁ QUANTOS ANOS TRABALHA EM MOÇAMBIQUE?
9. COMO OU O QUE LHE TROUXE A MOÇAMBIQUE?
10. FALE, DE FORMA ABERTA E FRANCA, NAS SUAS PRÓPRIAS PALAVRAS, VISÃO E ENTENDIMENTO, SEM CENSURA:
 - i. DAS SUAS PRIMEIRAS IMPRESSÕES À CHEGADA A MOÇAMBIQUE?
 - ii. DA SUA ADAPTAÇÃO EM MOÇAMBIQUE, SOBRETUDO DO PONTO DE VISTA CULTURAL
 - iii. DO IMPACTO DA CONJUNTURA SOCIAL, ECONÓMICA E ATÉ POLÍTICA NO PROCESSO DO SEU ESTABELECIMENTO E ADAPTAÇÃO EM MOÇAMBIQUE
 - iv. COMO DESCREVERIA, DA FORMA MAIS COMPLETA POSSÍVEL, O MOÇAMBICANO, NOS VÁRIOS AMBIENTES EM QUE COM ELE CONVIVE E INTERAGE?
 - v. CONTE-ME DE QUE FORMA A SUA PRÓPRIA BAGAGEM CULTURAL INFLUENCIOU A SUA ADAPTAÇÃO E VIDA EM MOÇAMBIQUE
 - vi. DESCREVA A SUA EXPERIÊNCIA DE VIDA EM MOÇAMBIQUE, DESTACANDO OS ASPECTOS POSITIVOS E OS NEGATIVOS

**ANEXO C: EXEMPLOS DE DIFERENÇAS ENTRE O PORTUGUÊS
MOÇAMBICANO E O BRASILEIRO**

	MOÇAMBIQUE	BRASIL
1	Bicha	Fila (Bicha- homossexual)
2	Matabicho	Café da manhã
3	Cerveja	Chopinho
4	Supermercado	Shopping
5	Camião	Caminhão
6	Pasta De Costas	Mochila
7	Fixe (bom)	Legal
8	Testemunho	Depoimento
9	Momento Íntimo	Transar
10	Rapariga	Moça
11	Babalaza	Ressaca
12	Machamba	Plantação
13	Mandioca	Aipim/Macaxeira
14	Ferrar (dormir)	Momento Íntimo
15	Agorinha	Agora mesmo, já
16	Barraca (venda de comidas e bebidas)	Construção precária, tenda
17	Peão	Pedestre (peão é para trabalhador braçal)
18	Cassete (áudio tape)	(cacete) equivale a chamboco da polícia
19	Penso higiénico	Absorvente
20	Pocilga	Chiqueiro
21	Verniz	Esmalte
22	Almofada	Travesseiro
23	Levar	Pegar
24	Agrafador	Grampeador
25	Biberão	Mamadeira
26	Sumo	Suco
27	Guarda-Fato	Guarda-Roupa
28	Miúdo (criança)	Miudezas de Galinha
29	Chávena	Xícara
30	Piri-piri	Pimenta

ANEXO D: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

ENTREVISTADO	SEXO	IDADE	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	OCUPAÇÃO/ÁREA DE TRABALHO	ANOS EM MOÇAMBIQUE	PROVÍNCIA OU CIDADE EM MOÇAMBIQUE	ESTADO OU CIDADE NO BRASIL
1	F	44	Licenciatura	Presidente Associação Remi	3	Cidade de Maputo	Rio de Janeiro
2	F	40	Licenciatura	Voluntária/Projectos Sociais	6	Maputo	Petrópolis - RJ
3	M	56	Mestrado	Engenheiro	8	Maputo-Tete	Curitiba-Paraná
4	F	34	Bacharelato	Empresária	5	Maputo	São Paulo
5	F	25	Licenciatura	Marketing	3	Maputo	Rio de Janeiro
6	F	44	Licenciatura	Advogada trabalhista - voluntária	3	Maputo	Niterói- Rio de Janeiro
7	F	25	Ensino Médio	Missionária	2	Maputo Cidade e Província	Mato Grosso do Sul- Três Lagoas
8	M	42	Licenciatura	Engenheiro	3	Maputo, Tete	Recife- Pernambuco
9	F	38	Mestrado	Especialista em Movimento e Acumpunturista			São Carlos – São Paulo
10	F		Mestrado	Empreededora	17	Maputo	Viçosa – Minas Gerais
11	F	40	Licenciatura	Terapeuta	3	Maputo	Goiânia - Goiás
12	F	64	Mestrado	Missionária	14	Niassa, Maputo	Carutapera - Maranhão
13	F	63	Licenciatura	Nutricionista	30	Maputo	Rio de Janeiro
14	F	45	Licenciatura	Terapeuta ocupacional - voluntariado	10	Maputo	Ceará
15	F	42	Pós-Graduação	Missionária	9	Maputo	Caçapava – São Paulo
16	M	56	Mestrado	Sacerdote	2	Maputo	Santa Catarina
17	M	52	Pós Graduação	Sacerdote	20	Maputo	Pernambuco
18	F	36	Médio	Empresária	6	Maputo, Tete	Pernambuco
19	M	42	Licenciatura	Engenheiro Industrial	3	Maputo	Recife- Pernambuco
20	F	48	Pos Graduação	Marketing	12	Maputo	São Paulo
21	F	57	Licenciatura	Esteticista	2	Maputo	Rio de Janeiro

22	F	64	Mestrado	Área social – Missionária CEM	14	Niassa - Maputo	Catarupuera - Maranhão
23	F	40	Licenciatura	Design de Comunicação	30 – 9 em Portugal	Maputo-Lisboa	Rio de Janeiro
24	M	37	2º Grau Completo; Técnico de Saneamento Ambiental	Missionário	2	Maganja da Costa	Colinas - Tocantins
25	F	42	Pós Graduação	Missionária	9	Maputo	Caçapava – São Paulo
26	F	60	Licenciatura	Doméstica	21	Maputo	Belém do Pará
27	F	52	Licenciatura	Professora	20	Maputo	São Paulo
28	F	52	Mestrado	Pedagoga-Missionária	11	Maputo	Porto Velho-Rondonia
29	F	35	Licenciatura	Missionária: Educação	8	Maputo	Belo Horizonte-Minas Gerais
30	M	35	Licenciatura	ONG – Ajuda Humanitária	6	Maputo	Ceará

(F) – Feminino, (M)- Masculino