

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

A LÓGICA DO AFECTO

**Discussão em torno das linhas de força da gestão de recursos humanos
nas empresas portuguesas em Moçambique**

**Dissertação elaborada por Ana Célia Calapez Gomes para fins de obtenção do
grau de Doutor em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador: Professor Doutor Albino Pedro Anjos Lopes

Lisboa 2004

À memória da minha mãe, uma lutadora que sucumbiu...

Mas me ensinou a raiva e a persistência!

*Do I contradict myself?
Very well then, I contradict myself,
I am large, I contain multitudes.*

Walt Whitman

*Tás a ver a linha do horizonte?
A limitar, a evitar que o céu se desmonte?
Foi seguindo essa linha que notei,
Que o mar, na verdade, é uma ponte.
Atravessei e fui a outros litorais
E no começo eu reparei nas diferenças,
Mas com o tempo eu percebi,
E cada vez percebo mais,
Como as vidas são iguais,
Muito mais do que se pensa.
Mudam as caras,
Mas todas podem ter as mesmas expressões.
Mudam as línguas,
Mas todas têm suas palavras carinhosas e os seus calões.
As orações e os deuses também variam,
Mas o alívio que eles trazem vem do mesmo lugar.
Mudam os olhos e tudo o que eles olham,
Mas quando olham, todos olham com o mesmo olhar.
Seja onde for, uma lágrima de dor,
Tem apenas um sabor e uma única aparência.
A palavra saudade, só existe em português,
Mas nunca faltam nomes se o assunto é a ausência.*

Gabriel o Pensador

Agradecimentos

Uma tese é um trabalho individual, mas não seria possível concluí-lo sem o concurso de muitas pessoas. Desejo aqui exprimir a minha gratidão a todos os que me ajudaram no longo caminho, entre o primeiro delinear do projecto e a última linha deste texto.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Albino Lopes, pelas sugestões bibliográficas, as motivantes discussões e conselhos, a paciência face aos meus atrasos e o ter-me facilitado o acesso a alguns dos entrevistados. É a eles, aliás, à sua disponibilidade para falar comigo, às suas histórias, à expressão, por vezes entusiástica, por vezes comovida, por vezes amarga, das suas experiências, que se deve o conteúdo deste trabalho. Por isso é a todos eles, no Maputo, na Beira e em Lisboa, que exprimo o meu profundo agradecimento.

Do mesmo modo agradeço a Phillipe D'Iribarne, Alain Henry, Jean- Pierre Ségal, Mme. Combemale e toda a equipe de *Gestion et Société*, pela hospitalidade e interessantes discussões.

Mas não poderia deixar de mencionar a minha família de Moçambique, pelo apoio logístico, pela abertura de portas, pelas informações preciosas, pela hospitalidade inigualável e pelo carinho com que me rodearam, tanto em Maputo, como na Beira. Se hoje posso dizer que um pouco do meu coração está em Moçambique, a eles o devo.

Quero ainda agradecer ao Professor Mário Murteira, por ter aceite uma historiadora, africanista, meia cientista social, com uma tendência estranha para a economia, no seio da escola de gestão do ISCTE; e à Isabel Ferreira e a Associação África Debate, por me ter emprestado o computador em que escrevo estas linhas, num momento em que, sem ele, só me restaria escrever à mão.

Para a minha família, o Luiz, a Maílís e a Leonor, vai o mais sentido dos agradecimentos, pelo apoio incondicional e pelas privações que a minha opção por concluir esta tese os fizeram passar. Sem eles, nada disto teria sido possível.

Este trabalho foi financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) no âmbito do Programa PRAXIS XXI.

Índice

	pag.
Introdução	12
Parte I – Os conceitos gerais	
1. Cultura	19
1.1 A cultura como «entidade sobreposta»	19
1.2 Não há cultura, apenas circunstância	25
1.3 A cultura como conhecimento social incorporado	29
1.3.1 Lévy-Bruhl e a “lei da participação”	30
1.3.2 Lackoff e Johnson: conceitos incorporados	31
1.3.3 Clifford Geertz: a cultura como condição da humanidade	33
1.3.4 António Damásio: a hipótese dos marcadores somáticos	35
1.3.5 Bradd Shore: a dupla génese da cultura	38
1.3.6 Parsons: o afecto como condição da comunicação	40
2. A dinâmica da cultura	42
2.1. A assimilação e a acumulação de padrões	44
2.2 A mudança por transferência analógica	46
2.3 A hipótese da creoulização	50
2.4. A hipótese da interculturalidade	54
2.5 Transculturalidade: uma heterocultura positiva	60
3. A representação social	65
3.1. Breve parênteses sobre o conhecimento	65
3.2. Mais uma vez o individual e o colectivo	65
3.3. A representação social propriamente dita	69
3.3.1. O carácter da representação social	69
3.3.2. As funções da representação social	71
3.3.3. A formação das representações sociais	72
3.4. Representação e categorização social	73
3.5. Esterótipo e relações intergrupo	76
3.6. Representação social e cultura	77
3.7. Representação social e aprendizagem	79

	pág.
3.1.2. A perspectiva sistémica	124
3.1.3. A perspectiva política	125
3.1.4. A perspectiva integrada	126
3.1.4.1. O desvio cultural constante	129
Parte III – O contexto	131
1. Empresas e empresários em África	131
1.2. As empresas da África contemporânea	132
1.2.1. As grandes empresas	133
1.2.1.1. As empresas estatais	133
1.2.1.2. As empresas estrangeiras	134
1.2.2. As pequenas e médias empresas	136
1.2.2.1. As empresas tradicionais do sector formal	137
1.2.2.2. As empresas tradicionais do sector informal	138
1.2.2.3. As empresas modernas	140
2. Factores determinantes da gestão das empresas em África	142
2.1. A família ou a lógica da reprodução	143
2.1.1. A «economia do afecto»	144
2.1.1.1. O significado do «afecto»	146
2.1.2. O paternalismo	147
2.1.2.1. A função redistribuidora do «pai»	148
2.1.2.2. Centralização e descentralização	150
2.1.2.3. Participação e consenso	151
2.2. O Estado ou a lógica da renda	153
2.3. O mercado ou a lógica da acumulação	155
2.3.1. Procedimentos escritos: uma forma <i>sui generis</i> de liberdade	156
2.3.2. Processos de adaptação pro- activa	157
2.3.2.1. A questão do cliente	160

	pág.
3. Empresários lusófonos	161
3.1. Empresas e empresários em Moçambique	162
3.2. Empresas e empresários em Portugal	164
4. A internacionalização da economia portuguesa no âmbito do processo de globalização	168
4.1. A evolução do conceito de internacionalização: imaterialização dos factores estratégicos	168
4.2. A evolução da abertura da economia portuguesa ao exterior	172
4.2.1. A fase forçada (1960 – 1973)	174
4.2.2. O “interregno” e a estabilização (1974 – 1985)	176
4.2.3. A fase voluntária (1986 – 1995)	177
4.2.4. O “boom” do IDPE	179
4.3. A internacionalização das empresas portuguesas: condicionantes, formas de presença e mercados preferenciais	180
4.4. A “opção africana” das empresas portuguesas	182
4.4.1. O caso de Moçambique	184
4.5. A gestão internacional de recursos humanos	186
4.5.1. O lugar do «Branco»	188
5. Síntese intercalar	190
Parte IV – O campo	
1. O método na teoria	194
1.1. Positivistas e construcionistas: um debate a preto e branco	194
1.2. <i>Grounded theory</i> : o diálogo dos métodos	196
1.2.1. O papel do observador	197
1.2.2. A validade do discurso científico: contexto e prática	198
1.2.3. A validade do discurso científico: a qualidade do processo	200
2. O método na prática	
2.1. A opção qualitativa	201
2.2. A abordagem inicial da problemática	203
2.3. O campo	204

3. A análise de conteúdo	206
3.1. A dupla análise do <i>corpus</i> textual	207
3.2. Codificação e categorização	208
3.3. O esquema categorial ou as dimensões do modelo de valores contrastantes	208
3.4. Análise explicativa do conteúdo	213
3.5. Codificar a representação social	214
3.6. A validade dos dados empíricos	214
4. Apresentação dos resultados	216
4.1. Características da amostra	217
4.2. A relação cultura/ eficácia	218
4.2.1. O padrão global	219
4.2.2. A variável nacionalidade	223
4.2.3. A variável dimensão da empresa	228
4.2.4. A variável passado colonial	233
4.2.5. A variável contacto com portugueses	238
4.3. A representação social	243
4.3.1. A representação social dos moçambicanos	251
4.3.1.1. A auto- representação dos moçambicanos	256
4.3.2. A representação social dos portugueses	259
4.3.2.1. A auto- representação dos portugueses	263
4.4. Tipologia das empresas em Moçambique	268
4.4.1. A empresa relacional (tipo 1)	269
4.4.2. A empresa autoritária (tipo 2)	270
4.4.3. A empresa racionalista (tipo 3)	271
4.4.4. A empresa inovadora (tipo 4)	272
5. Análise hermenêutica dos significados	274
5.1. A empresa	274
5.2. O trabalho	277
5.3. A cultura	278
5.3.1. A cultura nacional	279
5.3.2. A cultura de empresa	283
5.4. A liderança	284
5.4.1. O chefe autoritário	284

5.4.2. A ausência do chefe	285
5.4.3. O respeito pelo chefe	285
5.4.3.1. Sinais exteriores de prestígio associados à chefia	286
5.4.4. O respeito pela regra	286
5.4.5. As características do chefe	287
5.4.5.1. Tolerância	288
5.4.5.2. Relação afectiva	288
5.4.5.3. Proximidade, abertura e disponibilidade	289
1.4.6. A centralização do poder	290
5.4.6.1. O chefe intermédio	291
5.4.7. O conhecimento e a presença como factores de legitimidade do poder	292
5.5. Paternalismo protector	293
5.6. Os principais problemas da gestão de recursos humanos	295
5.7. Os processos de motivação	301
5.7.1. O dinheiro	301
5.7.2. As regalias sociais	302
5.7.3. Os prémios	303
5.7.4. Políticas de motivação dos quadros superiores	304
5.7.5. O “amor à camisola”	305
5.8. A participação	306
5.8.1. A participação tradicional	306
5.8.2. A participação moderna	308
5.9. A comunicação	309
5.9.1. A comunicação escrita	309
5.9.2. A comunicação oral	310
5.10. A formação e o conhecimento	311
5.11. A adaptação passiva	313
5.12. A inovação	314
5.12.1. Criação de instrumentos de gestão com base na cultura local	316
5.12.2. Adaptação de métodos importados	317
5.13. O exterior da empresa	318

5.14. O Estado e o factor político	319
5.15 A representação do trabalhador e do empresário moçambicano	320
5.16. A representação do empresário português	323
5.17 Os expatriados	330
6. Discussão final de resultados	332
Conclusão	337
Bibliografia	

Introdução

A internacionalização das empresas portuguesas, concretamente sob a forma de Investimento Directo Português no Estrangeiro (IDPE) surge, e intensifica-se a partir da segunda metade da década de 90 do século XX, como um fenómeno tardio, titubeante e pouco sustentado. A uns quantos casos de grande dimensão, que se concentram fundamentalmente nos sectores financeiro e da construção, juntam-se miríades de tentativas individuais, mais ou menos baseadas no aventureirismo e na muito glosada “arte do desenrasca”. Comum a ambas as situações, ainda que em dimensão muito diversa, aparece a falta de preparação prévia, não tanto em termos técnicos, financeiros ou jurídicos, mas em termos humanos. O factor humano na internacionalização das empresas é largamente ignorado, ou no mínimo menosprezado, tanto no que diz respeito às contratações locais, como ao envio de quadros expatriados, de quem, na melhor das hipóteses, se espera competência técnica no campo da actividade que vão desenvolver.

O presente trabalho resulta da constatação deste problema num domínio específico, o do investimento português em Moçambique. O interesse deste país advém, em primeiro lugar do facto de ele ter constituído, em meados da década de 90, o país estrangeiro onde existiam mais recursos humanos locais a trabalhar em empresas portuguesas - 1000 só em empresas industriais (Simões, 1997a:75); em segundo lugar, por se tratar de um espaço, cujas características históricas e linguísticas induzem uma falsa noção de proximidade cultural e, por fim, porque a gestão em África é o terreno por excelência da invenção e da criatividade no domínio desta disciplina.

O primeiro contacto com Moçambique, em termos académicos, ocorreu motivado pela necessidade de recolha de material empírico no âmbito de uma tese de Mestrado em Estudos Africanos. O objecto era uma *joint venture* luso- moçambicana, e foi aí que subitamente foi possível aperceber o terrível conflito surdo que dilacerava a empresa e punha em causa qualquer possibilidade de funcionamento eficaz.

Tal como de uma maneira geral em Moçambique, a estranha sensação de viajar na história apodera-se facilmente do visitante. Isso era de tal maneira nítido na referida empresa, que o observador externo se poderia perfeitamente sentir mergulhado num

filme colonial. Isto permitiu concluir, depois de tratados os dados então recolhidos, que o principal problema da firma era a sobrevivência anacrónica de um regime fora do tempo, em que a barreira de cor que separava toda a linha hierárquica (brancos), dos restantes trabalhadores (negros e mestiços) era tão evidente, que desmotivava por completo qualquer colaborador local. Quando se deu início à preparação do presente trabalho, a ideia era apresentar um projecto de modelo alternativo, que permitisse ultrapassar com êxito esse “sistema colonial” fictício. Mas não só houve a percepção de que a problemática do encontro entre pessoal local e expatriados ou tão somente da gestão de recursos humanos em Moçambique era bem mais profunda do que a simples aparência de racismo sem sentido, ou ditado por uma tradição anacrónica; como foi possível constatar que o *boom* do investimento estrangeiro tinha proporcionado alterações substantivas e muito positivas a este nível. Por outro lado, apresentar um modelo alternativo, era no fundo cair no erro de procurar a solução mágica para os problemas, o que é não só teoricamente falso, como inviável na prática. No entanto, o problema permanecia. Que trunfos utilizar para gerir eficazmente uma empresa em Moçambique? Transportar simplesmente os instrumentos clássicos da gestão para outro ambiente? Compor modelos alternativos particulares tendo em conta a cultura local? Encontrar meios de adaptar criativamente aos contextos específicos as regras básicas da boa gestão? E neste caso, que trunfos utilizar para o conseguir?

Para tentar responder a todas estas perguntas, que se iam colocando à medida que o estudo das diferentes abordagens teóricas ia avançando e sendo confrontado com a própria vivência do contexto, a melhor alternativa foi, seguramente, partir para ir ver como é, ouvir o que os actores no terreno tinham para dizer sobre a sua experiência, que opiniões emitiam e que histórias contavam. A ida para Moçambique teve, por conseguinte, como objectivo, perceber a lógica do relacionamento laboral nas empresas portuguesas naquele país, esperando determinar pontos de apoio, trunfos sobre os quais desenvolver alternativas de gestão, que permitissem operar a “reconciliação” entre o local e o transplantado que propõe Mamadou Dia (1996) como única “solução” para os problemas do funcionamento das empresas no continente africano.

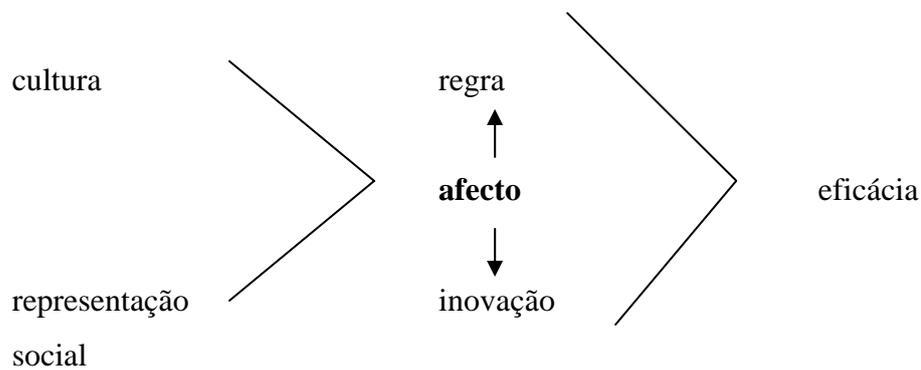
O guião inicial das perguntas, a serem formuladas durante as entrevistas, foi construído com base na hipótese inicial de que o conhecimento acumulado pelos portugueses sobre o país, devido à longa vivência histórica comum, poderia constituir um desses trunfos. Mas não só o guião, tal como estava, se transformou numa simples cábula dos temas de abordagem obrigatória, como depressa foi possível perceber que o conhecimento não

está, na prática, disponível para ser utilizado, demasiado disperso e envelhecido, incapaz de se renovar devido ao fraco valor que lhe é atribuído e sobretudo devido à incomunicabilidade no interior da comunidade portuguesa em Moçambique. Esta primeira hipótese de partida foi então alterada pois, à medida que a complexa trama das relações laborais se ia desenredando ao ritmo dos discursos dos entrevistados, tornou-se claro que era outro o trunfo básico que explicava tanto a longevidade dos projectos antigos como, sobretudo, o êxito das experiências inovadoras que eram relatadas. Foi assim que ocorreu a associação directa entre o afecto e a eficácia. Deste modo construiu-se um modelo explicativo que encontra sustentação empírica, através dos dados disponíveis e sustentação teórica, tanto a um nível mais geral, filosófico, em que a «simpatia», ou seja a assistência mútua e a colaboração constituem a base de toda a acção colectiva, do progresso e da invenção, que em última instância é a mais- valia de todo o processo económico¹ (Lazzarato, 2002: 60, 100); como a um nível mais básico, mais próximo da prática empresarial, em que a «amizade» surge, tanto em D'Iribarne² como em Alain Henry³, como uma dimensão primordial no universo africano, capaz de promover a comunicação, abafar a desconfiança e agilizar os actos. Mas assentar um modelo de gestão exclusivamente na questão afectiva não é viável, até porque esta contradiz o carácter universalista da empresa moderna, daí a importância primordial da regra, da ordem burocrática weberiana que, no entanto, não é antagónica do afecto, pelo contrário, pois não só a sua aceitação depende das relações pessoais positivas que se estabelecem no interior da empresa - tanto em termos horizontais como, e sobretudo, em termos verticais -, como a própria regra acaba por cimentar essas relações afectivas ao contribuir para afastar a desconfiança (Henry, 1998). Aliando o afecto à regra promove-se a cooperação e com ela a inovação, o que corresponde a um funcionamento empresarial eficaz. A cultura (mais geral) e a representação social (mais particular) surgem como o pano de fundo propiciador ou constrangedor do estabelecimento deste tipo de relações, daí que, em termos esquemáticos, seja possível ilustrar a hipótese exploratória do seguinte modo:

¹ Baseado na psicologia económica de Gabriel Tarde.

² «De bonnes relations personnelles entre les représentants de deux services permettent de surmonter la méfiance et l'hostilité qui tendent à s'établir entre services différents.» (D'Iribarne, 1986 :76).

³ «L'amitié et l'intérêt personnel sont réputés l'emporter sur tout autre principe. (...) Les relations prennent une tournure affective et personnalisée.» (Henry, 1998)



Elegendo o afecto como trunfo e motor da eficácia empresarial em Moçambique corre-se o risco de estar a reduzir a um conceito único uma imensa complexidade, seguindo um caminho idêntico ao que Philippe D'Iribarne trilhou na sua «Lógica da honra». Não é pois, por acaso, que o título desta tese parafraseia o da obra do referido autor, pois é seu objectivo apresentar uma leitura possível da complexa trama de ligações e contradições que se criam no interior das empresas portuguesas em Moçambique, e da sua intrínseca relação com a história e com a cultura. O afecto assume assim um significado de referente último (D'Iribarne, 1998) num contexto de interpretação caracterizado por uma profunda polisemia⁴, em que estão em causa não só os moçambicanos, mas também o seu encontro com os portugueses, o que constitui uma inovação em relação ao trabalho da equipe de *Gestion et Société*⁵, que se tem debruçado sobre a lógica interna do desempenho das empresas inseridas numa determinada cultura nacional, sem referência explícita ao encontro de culturas. Deve aqui referir-se que a utilização do termo «lógica», que conduz ao isolamento de referentes últimos para explicar a dinâmica das culturas, tem sido alvo de críticas, nomeadamente devido ao seu carácter reducionista e à obrigatoriedade de coerência inerente ao próprio conceito⁶. No

⁴ Um exemplo de polisemia e da importância do contexto de interpretação é o próprio significado do termo afecto. Pode-se entender por afecto, de uma maneira geral, uma relação de comunicação e cooperação baseada na estima interpessoal. No entanto, em termos práticos, são visíveis as diferenças de interpretação deste conceito por cada um dos grupos nacionais aqui tratados. Para os portugueses, este relaciona-se sobretudo com imagens de protecção (*nurturing*), no sentido pedagógico de ensinar e conduzir; para os moçambicanos o afecto é sobretudo confiança, trocas e redistribuição. Só assim é concebível que a representação do “estrangeiro utilitário”, revelada por Gabriel Mithá Ribeiro (1999) e confirmada por este trabalho, conviva perfeitamente com a real existência de afecto pessoal. Uma parte dos mal-entendidos provém precisamente desta forma diversa de entender um fenómeno idêntico, extremamente valorizado por ambos os grupos.

⁵ Equipe de investigação do CNRC dirigida por Ph. D'Iribarne e da qual Alain Henry também faz parte.

⁶ «C'est la raison pour laquelle nous préférons le terme d'ethos à celui de «logique» utilisé par Ph. D'Iribarne. (...) L'ethos de l'entreprise, du fait de son polymorphisme, est irréductible à un principe unique, que se soit la rétention, la hiérarchie, l'amitié ou la bonne volonté. Et si nous avions une réserve à

entanto, nem o referente último deve ser tomado em termos absolutos - ele surge mais como um exercício de extrema condensação da complexidade, que detém um valor simultaneamente heurístico e estético – nem sobretudo desligado do seu vasto contexto de interpretação⁷, ou seja, o que se repete não pode ser entendido nem como ausente, nem como antagónico face ao que muda, pelo que a coerência lógica de uma cultura não implica a ausência de múltiplas incoerências, pelo contrário estas estão contidas e são condição daquela⁸. Aliás, observando o Moçambique actual de um ponto de vista estritamente lógico - no seu sentido clássico e formal – somos obrigados a reconhecer-lhe total incoerência e exprimir perante o que vemos a mesma mágoa que Levy- Strauss revelou nos seus *Tristes Trópicos*, ao considerar esse mundo, onde ele cria encontrar uma mítica pureza original, meras “imitações empobrecidas” das sociedades ricas, conservando “vestígios de um passado descartado”⁹, ou insuficientemente descartado, de tal forma que apenas permanece como estorvo, aumentando a ininteligibilidade de um processo que muitos desejariam claro e linear.

Os *Tristes Trópicos*, tal como Moçambique, renascem com outra face, que não é nem a tradicional nem a moderna – seja nas suas acepções míticas ou factuais -, e nem mesmo uma mistura previsível e equilibrada das duas, mas mundos de contrastes coexistentes e estranhamente mutuamente dependentes, um todo dilacerado por profundas incisões, ou uma multiplicidade ensaiando novas versões, um instável equilíbrio, aparentemente sempre à beira de um abismo qualquer de dissolução.

Mas não será esta a normal condição da vida, apenas exposta nos “tristes trópicos” moçambicanos de forma mais evidente do que no aparente remanso do nosso quotidiano, que acreditamos evidentemente moderno e ocidental?

formuler à l'endroit des travaux de Ph. D'Iribarne et A. Henry, ce n'est pas le culturalisme que leur reproche J. Copans, mais plutôt le tropisme «logique» qui les pousse à distiller un principe unique dans les organisations d'un pays donné (l'honneur en France, le contrat aux États- Unis, le consensus aux Pays-Bas, l'amitié au Cameroun) à partir d'un ethos foncièrement composite et point nécessairement cohérent.» Warnier (1993) não explica em que medida é que se diferenciam os conceitos de «lógica» e de «ethos», pelo que é legítimo pressupor que mesmo negando o carácter talvez excessivamente estrutural do termo «lógica» é inevitável o recurso a um elemento estabilizador que permita um mínimo de inteligibilidade.

⁷ O conceito de «contexto de interpretação» utilizado por Ph. D'Iribarne apresenta semelhanças com os «quadros hermenéuticos de referência» propostos por Balandier que constituem «la totalité qui permet de situer et interpréter les transformations parcellaires». (Balandier, 1986:39)

⁸ «L'hétérogénéité à son origine dans le fait que chaque force n'est pas seulement une totalité, mais aussi une virtualité. Chaque force et chaque relation est toujours dans un équilibre instable. La force est à la fois égale à elle-même, existence dont nous devons affirmer la nécessité effective, et virtuellement différente d'elle-même, existence dont nous devons également affirmer la nécessité conditionnelle.» (Lazzarato, 2002 : 66).

⁹ Geertz, 1973: 348 citando Claude Levy- Strauss.

Moçambique é um país como um filme sem montagem, em que a câmara filmou sem director nem *camaramen* e mostrou tudo, inocentemente, sem querer chocar com imagens brutais nem cobrir com o véu do eufemismo; revelando apenas, muito daquilo que aqui, no Ocidente já mal convicto da sua adquirida estabilidade, está à nossa porta e nos recusamos a ver. Lá, vemos!

Vemos o bancário de sapatos lustrosos e fato impecável, que abandonou a sua casa precária no subúrbio, caminhou pelo pó vermelho das picadas até à estrada onde apanhou um mini- bus carregado de gente descalça, calçada, vestida com panos coloridos ou com as cores escuras e mortíferas do chique ocidental. Chegou ao emprego e sentou-se diante do computador, serviu-se do correio electrónico e vasculhou a Internet com o mesmo à vontade com que participa em rituais meio pagãos, meio cristãos ou muçulmanos, juntamente com a sua numerosa família, parte da qual depende do seu salário, obtido numa organização moderna, provavelmente uma filial de uma grande empresa portuguesa, onde os jovens expatriados se esforçam, sem grande glória, para introduzir os instrumentos clássicos de gestão, que a distância da pátria transforma em evidências eficazes em Portugal. Estes jovens não querem ouvir falar dos velhos colonos que permaneceram em Moçambique, nem estes querem saber deles. Culpam-se mutuamente de usurpadores, ignorantes ou colonialistas, de forma bem mais violenta do que os próprios moçambicanos, e vivem de costas voltadas sem aproveitar a possível troca de experiências.

É neste contexto humano que as empresas se inserem, têm que sobreviver e crescer, muitas vezes à custa do acaso feliz que proporcionou o envio de uma pessoa que se transformou num líder, outras vezes soçobrando precisamente porque o enviado não aguentou o confronto com uma realidade de que não consegue discernir a lógica e que acaba por detestar. Se este trabalho proporcionar uma leitura inteligível de um mundo em que a fibra óptica convive perfeitamente com os tambores, em que rezar simultaneamente numa igreja, numa mesquita e ainda ir prestar homenagem aos antepassados é normal, em que o sentimento está ligado à dádiva material e nem por isso é menor ou menos verdadeiro e em que a submissão face ao chefe não implica uma atitude de apatia na empresa, pois o acesso à palavra é muito mais importante do que a autonomia, mas em que, simultaneamente, é preciso ter em consideração que isto não é sempre assim, e que as combinações do que, para simplificar, chamamos tradição e modernidade, são tantas que não cabem em relação alguma, pois mesmo que fosse

possível fazer um relatório de todas as presentemente existentes, restariam sempre todas as potencialmente emergentes; se assim for, então o objectivo terá sido atingido.

Esta tese não é um *state of the art* em matéria de gestão internacional de recursos humanos ou sequer do que já foi escrito sobre cultura nacional ou cultura de empresa, mas a apresentação de uma discussão aprofundada dos vários conceitos que integram a hipótese acima esquematizada, seguida da evidência empírica que a sustenta, de forma a formular uma teoria que associa o afecto à eficácia e o promovem a base da introdução da regra universal no funcionamento das empresas, assim como condição da inovação organizacional.

À discussão conceptual estão dedicadas as duas primeiras partes desta dissertação. A primeira trata do conceito de cultura nacional e da sua dinâmica, assim como da representação social. A segunda dedica-se à problemática da cultura no mundo empresarial, aborda o conceito de cultura organizacional e de eficácia. A terceira parte faz uma breve abordagem do contexto, da gestão das empresas em África, do pouco que se conhece de Moçambique a este nível e das características gerais da gestão de empresas em Portugal e do processo de internacionalização da economia, com especial incidência no Investimento Directo Português no Estrangeiro. Uma abordagem bastante extensa da metodologia qualitativa utilizada encontra-se no início da quarta parte pelo que parece escusado repetir aqui o que aí é dito. Para além da metodologia, a quarta parte é fundamentalmente constituída pela apresentação crítica dos resultados obtidos em campo assim como o respectivo confronto com as teorias apresentadas. Os anexos contêm as entrevistas na íntegra e o respectivo tratamento, assim como excertos significativos do relatório de observação. Embora não façam parte do texto da tese propriamente dita, é neles que está contido o trabalho mais próximo do terreno e a interpretação da realidade, que serviram de base à construção da hipótese teórica que aqui é exposta.

Parte I - Os conceitos gerais

«Les gens qui ne comprennent pas ont toujours peur. N'ai pas peur, toi ; essaye plutôt de comprendre.» Mongo Beti

1. A cultura

A cultura é muito provavelmente o mais definido dos conceitos. É quase um lugar comum ilustrar esta profusão de definições com a obra de Kroeber e Cluckhohn¹⁰, que já no início da década de cinquenta contabilizava mais de uma centena de definições de um conceito que permanece polemicamente indefinido. Esta indefinição, por excesso de definições, abrange tanto a natureza ontológica da «cultura», como a respectiva dinâmica, e até mesmo a sua legitimidade como constructo teórico. Mas como não é possível falar de cultura sem a definir, aqui se apresenta mais um contributo para aumentar a profusão de definições já existentes. Por isso, antes mesmo de iniciar a discussão que permitirá, assim se espera, esclarecer algumas das polémicas e apresentar uma via possível por entre o emaranhado de enunciados definidores, propõe-se uma visão de cultura, que resulta da tentativa de confronto e interpretação das várias correntes e também, obviamente, de uma tomada de posição crítica assumida em relação às mesmas. Definir cultura como **estruturas fluidas de conhecimento social incorporado** poderá pecar por escassez de palavras mas não por superficialidade de conteúdo. Por isso, para apresentar uma discussão possível desta problemática, que se caracteriza quer pela densidade, quer pela sensibilidade dos significados que lhe estão associados, é necessário fazer um longo périplo explicativo, não tanto uma relação das muitas formas de «ver» a cultura, mas uma abordagem crítica das várias linhas de pensamento e das principais questões que envolvem a forma de encarar um conceito, íntimo demais para nos ser indiferente.

1.1. A cultura como «entidade» sobreposta

É difícil optar entre o termo «coisa» e o termo «entidade» para abordar criticamente duas linhas de pensamento culturalistas, mas bastante distintas entre si, quer em termos ideológicos, quer em termos de rigor das abordagens produzidas; a corrente estruturalista e a ideia neo-liberal de cultura. A opção por «entidade» parece mais

¹⁰ A.L. Kroeber, C. Cluckhohn; Culture: a critical review of concepts and definitions, New York, Vintage Books, 1952

adequada devido à indefinição intrínseca do termo, que permite, por isso mesmo, uma maior abrangência, por um lado, e por outro, evita uma colagem excessiva à materialidade implícita no termo «coisa». Na verdade, ninguém considera a cultura como «coisa» propriamente dita, ou seja, matéria com peso e uma massa capaz de ocupar espaço, mas antes como uma espécie de superestrutura transcendental, que limita a liberdade humana, e simultaneamente atribui sentido às acções individuais e colectivas. No entanto, esta «entidade» abstracta aparece como que sobreposta à acção e ao pensamento dos seres humanos socializados, de tal forma que eles lhe estão sujeitos em vez de fazerem parte dela.

A cultura, sob este ponto de vista, constitui um sistema integrado de normas e valores, que se materializam em instituições, e influenciam fortemente, ou chegam mesmo a determinar, o comportamento dos indivíduos, limitando-lhes drasticamente a capacidade de adaptação, dado o carácter mais ou menos imutável do «edifício» virtual a que estão inconscientemente sujeitos.

A cultura, porque estática, pode facilmente ser confundida com tradição e, por conseguinte, considerada um entrave à modernidade, devendo ser removida ou, pelo menos, modificada segundo os cânones considerados correctos por observadores exógenos à cultura em causa; ou pelo contrário, mantida em estado de pretensa «pureza», por outros observadores, igualmente exógenos, mas cuja postura ideológica difere da dos primeiros.

A forma mais sofisticada desta concepção de cultura como «entidade» sobreposta é o estruturalismo. O seu mentor, o antropólogo francês Claude Lévi-Strauss, procurou determinar uma espécie de tabela periódica de elementos culturais estáveis (Geertz, 1973:351), cujas quase infinitas combinações determinariam as diferenças superficiais entre as culturas. Deste modo ele pretendeu criar um meio de desvendar a base lógico-racional do pensamento humano na sua totalidade, uma vez que as diferenças detectáveis, nomeadamente entre “selvagens” e “civilizados”, se prenderiam sobretudo com diferentes configurações estruturais, os “esquemas conceptuais” que “comandam e definem as práticas”, como referiu Marshall Sahlins (1980) citando directamente uma das principais obras de Lévi-Strauss, *La Pensée Sauvage*. Clifford Geertz é também bastante crítico do estruturalismo saussuriano. Qualificando *La Pensée Sauvage* como um exemplo de “intelectualismo hipermoderno” (Geertz, 1973: 359), considera que

Levi-Strauss criou para si próprio uma “máquina infernal de cultura” que “anula a história, reduz o sentimento a uma sombra do intelecto e substitui as mentes particulares de selvagens particulares em selvas particulares, pela Mente Selvagem imanente em todos nós” (Geertz, 1973: 355)¹¹. Apesar da eliminação do devir histórico, Levi-Strauss não deixou de acentuar a importância das “diferentes experiências sociais na mente” (Shore, 1996:31), como forma de explicar os distintos “esquemas conceptuais” que comandariam as práticas humanas e determinariam, em última análise, a diferença fundamental entre a “mente selvagem” e a “mente civilizada”. E chegou mesmo a considerar a hipótese de a mente ser “uma propriedade emergente da interacção entre o cérebro e a experiência organizada” (Shore,1996:31), no entanto não levou avante esta ideia, que poderia por em causa a teoria da unidade psíquica da humanidade, e restringiu as diferenças às múltiplas configurações de elementos culturais, que se mantiveram assim como esquemas sobrepostos face à mente.

Mas se Levi-Strauss ainda considera a influência determinante das “experiências sociais”, Marshall Sahlins distancia ainda mais o esquema cultural quer do corpo, quer da funcionalidade social directa do mesmo, ao considerar a cultura como um sistema simbólico totalmente desligado da natureza e da acção humana, a que apenas atribui sentido.

“Il est impossible de dériver le culturel directement de l’expérience ou de l’événement, dans la mesure ou la pratique se développe dans un monde déjà symbolisé. (...) La signification est toujours arbitraire par rapport aux propriétés physiques de l’objet signifié; par conséquent, le concept fait référence en premier lieu à un code de distinctions propre à la culture en question. “ (Sahlins, 19 80:159)

Ao considerar arbitrários os significados, Sahlins reforça o carácter transcendental da cultura e a sua sobreposição face ao plano da acção material e do corpo. Outro tanto faz Niklas Luhmann, cujo sistema social se apresenta como uma rede de comunicações, da qual os sujeitos estão ausentes. John Mingers (1995:146), ao apresentar criticamente a teoria de Luhmann, ilustra-a através de um esquema extremamente revelador do carácter de sobreposição do sistema face aos actores sociais. Estes, aparecem como sujeitos passivos, sobre cujas cabeças se move a “sociedade como comunicação”, ela própria constituída por uma série de sub-sistemas de comunicações diversos, interligados entre si. As pessoas não fazem parte deste sistema social fechado e auto-

¹¹ Tradução própria.

produzido, elas são apenas o seu ambiente. O sistema social existe independentemente delas e sobrepõe-se-lhes.

As culturas assim encaradas, podem ser facilmente reduzidas a complexos sistemas, fechados e coerentes, desprovidos inclusive dos seus próprios actores, como já vimos no caso dos sistemas sociais propostos por Niklas Luhmann¹²; ou podem ser descritas em tabelas de características, ou *clusters*, depois facilmente comparáveis a outras características de outras tabelas ou *clusters* idênticos, o que possibilita uma simplificação que permite comparar realidades diversas, o que até é um aspecto positivo. Por isso, a questão não será tanto a de permitir a esquematização, mas a de tolerar a «transferência» da realidade para o esquema e, a partir daí, passar a funcionar com este como se de realidade se tratasse. Talvez Geertz (1973:357) tenha colocado «o dedo na ferida» ao «acusar» Levy-Strauss de ter conseguido, através do complexo e elegante edifício do estruturalismo, uma forma de resolver o problema de “ler a mente” selvagem sem ter que incorrer num mutuamente corruptor contacto físico, entre a pureza roussauniana dos referidos selvagens e a artificialidade dos civilizados. O mito da mácula introduzida pela civilização (leia-se civilização ocidental) na simplicidade harmoniosa da vida «selvagem» influenciou e continua a influenciar decididamente, quer a antropologia como ciência (e o desgosto íntimo de muitos antropólogos ao ver perecer, face aos avanços de uma civilização predadora, os últimos santuários de vida humana primitiva); quer uma série de movimentos políticos; quer mesmo os actores no terreno, empresários e expatriados, que admiram a docilidade do «povo» que é são, mas são incapazes de conviver com a tumultuosa ambiguidade dos que “têm a mania que são doutores”. E é também este apego desmesurado ao esquema simplificador, que permite receitas padronizadas, que está na base do trabalho desenvolvido pelos peritos do FMI e do Banco Mundial nos países ditos em desenvolvimento, com resultados pouco abonadores do método.

Mas se esta abordagem da cultura como sistema virtual de regras, valores ou comunicações, ou configurações específicas de elementos básicos universais é, ainda assim, valiosa, sob o ponto de vista da visão que ela permite sobre as várias realidades,

¹² «A social system comes into being whenever an autopoietic connection of communications occurs and distinguishes itself against an environment by restricting the appropriate communications. Accordingly, social systems are not comprised of persons and actions but of communications.» (Luhmann, 1989: 145), cit in: Mingers, 1995: 145. É evidente que não se pode associar directamente o conceito de cultura ao conceito de sistema social de Luhmann, mas pode-se perfeitamente considerar que a cultura constitui, pelo menos, uma parte do sistema social e, por conseguinte, uma série de comunicações conectadas entre si.

sobretudo numa perspectiva sincrónica e comparativa; já o mesmo não se pode dizer do reducionismo brutal operado pela escola neo-liberal, que passou a encarar toda a cultura, que não a variante protestante da cultura ocidental¹³, como entrave ao desenvolvimento, que urge remover ou, na melhor das hipóteses, modificar rapidamente em consonância com programas sistemáticos de “transformação cultural”.

A ideia de cultura presente na compilação de comunicações resultante de um simpósio patrocinado pela Harvard University’s Academy for International and Area Studies (Harrison, Huntington, 2000) é a de que esta exerce uma considerável influência no curso do desenvolvimento, sendo que este conceito é estritamente aplicado à linha unidireccional que traçaria o caminho entre a sociedade rural, pobre e atrasada, e a sociedade urbana, industrializada e rica. Como não são evidentemente aceites variações sobre este modelo, nem interpretações várias de um caminho que até se poderia considerar único, embora nuanceado, resulta daqui, explicitamente, uma concepção totalmente maniqueísta de cultura, em que há uma cultura boa, nomeadamente a variante protestante da cultura ocidental; muitas culturas más, e algumas culturas razoáveis, nomeadamente aquelas que aceitam mais facilmente as vantagens da cultura boa, como seria a variante católica¹⁴ da mesma cultura ocidental. Esta concepção de cultura tem exercido uma influência avassaladora nas políticas de desenvolvimento e daí a sua enorme relevância. No entanto, para além da óbvia arrogância e da presunção de superioridade moral contida numa concepção de cultura, que se tem como padrão universal, ela é profundamente primária, porque considera a cultura literalmente como «coisa removível», embora não defina como se deve proceder a essa remoção, e porque estabelece uma óbvia hierarquia de valor entre as diversas culturas (aliás resumidas a apenas duas e meia, a ocidental, a não-ocidental e a variante oriental que copiou criativamente a ocidental, materializada na cultura japonesa). A questão que se coloca ao longo do referido volume é descortinar a razão pela qual os milhões de ajuda ao desenvolvimento enterrados no Terceiro Mundo não produziram, nem produzem o desenvolvimento esperado, tendo antes contribuído para a criação de uma elite extremamente corrupta (e apresenta-se inclusive uma tabela de corrupção, que alinha 85 países em escala crescente de corrupção¹⁵), que impede que os esforços dos países doadores surtam qualquer efeito. Para além da repetição exaustiva dos defeitos culturais

¹³ Refere-se à interpretação contemporânea da «ética protestante» de Weber, que está implícita na sigla que designa a «classe» dominante norte-americana: WASP (White Anglo-Saxon Protestant).

¹⁴ Continua a referir-se à distinção, feita por Weber, entre a ética protestante e a católica.

dos países pobres, corroborados por alguns representantes dos próprios países, em discursos patéticos de assunção de culpa, que mais não são do que o reflexo pungente do complexo de inferioridade do colonizado, já bastamente referido por Franz Fanon (1986), nenhum dos textos incluídos no referido volume apresenta qualquer solução para o problema, a não ser, eventualmente, a «missão» neo-liberal em larga escala, sem direito a sincretismos.

Infelizmente, é esta a atitude de muitos dos peritos das organizações internacionais e até de muitas das chamadas ONG para o desenvolvimento, neste último caso não tanto a variante agressiva mas a paternalista descontextualizada¹⁶. No terreno, muitas destas pessoas convivem com os que intimamente consideram corruptos e contribuem activamente para acentuar a corrupção, seja corrompendo directamente, seja promovendo a corrupção através da imposição de políticas que não têm em conta dois simples factos: que cada ser humano tem que comer todos os dias (e para poder trabalhar convenientemente convém que coma mais do que uma vez por dia); e que nenhum ser humano fica passivamente à espera que qualquer programa de ajustamento macroeconómico venha a dar frutos dentro de um intervalo de tempo mais ou menos longo. Entretanto age, e ao fazê-lo está automaticamente a desvirtuar por completo o elegante modelo traçado nos gabinetes do Primeiro Mundo. De quem será a falta, já que se pretende definir uma culpa? E não é possível resistir à tentação de parafrasear o padre António Vieira no seu sermão de Santo António aos Peixes, “será o sal que não salga, ou a terra que não se deixa salgar?”; ou seja, traduzido para a temática em questão, serão os peritos que não conseguem passar a sua mensagem civilizadora, ou serão os «selvagens» que não se deixam civilizar; ou porque distorcem, no seu afã de satisfazer necessidades imediatas, as medidas propostas pelos peritos; ou porque se aproveitam perversamente delas para iniciar um processo de acumulação primitiva de capital (e não consta que a banca suíça ou os múltiplos *off shore* se queixem), ao mesmo tempo que esbanjam ostentatoriamente uma parte considerável de bens ilícitos, num esforço de exhibir, demonstrar e obter poder pela «generosidade» e amplitude da dádiva. Seja como for, é difícil determinar que uns são bons e outros maus, e que é dever dos bons melhorar os maus, eliminando as suas culturas atávicas e abrindo-lhes assim as portas

¹⁵ Lipset, Lenz, 2000: 113

¹⁶ Refiro aqui paternalismo descontextualizado porque considero, como se verá adiante, que o paternalismo pode ser uma interessante forma de gerir organizações, nomeadamente no continente africano, mas ele tem que ser entendido no seu contexto, no significado e na funcionalidade que ele tem no terreno, de outro modo é apenas uma falta de respeito e uma forma de humilhação.

do desenvolvimento e da riqueza lícita e universal. Pelo menos, não deveria ser tão simplista o discurso produzido por uma instituição como a Harvard University.

1.2. Não há cultura, apenas circunstância

A visão da cultura como «entidade» sobreposta que podemos considerar *lato sensus* como estruturalista começou a ser seriamente contestada a partir do final da década de 70 e sobretudo durante os anos 80 do século XX, por uma corrente filosófica desconstrucionista ou pós-moderna¹⁷ apostada em dissolver as chamadas “metanarrativas” da modernidade (Rose, 1991:41), nomeadamente os grandes sistemas filosóficos de Hegel, Marx, a hermenêutica de Schutz e Heidegger etc., que apresentam a realidade (independentemente da sua natureza ontológica) como um todo coerente e dotado de significados e sentido (uma totalidade), em que a interpretação é possível e legítima e existem normas de valor mais ou menos consensuais, que permitem estabelecer hierarquias de verdade. Estes «edifícios teóricos» modernos passam a ser questionados pelos desconstrucionistas¹⁸, não para construir outros, o que equivaleria a uma ruptura na continuidade, mas para os substituir pela indeterminação das alternativas plurais e atomizadas, todas igualmente válidas à luz da ausência de valores de referência. Neste sentido, não só a ciência passa a ser um discurso entre muitos outros, tão válido como qualquer um, como a história perde qualquer sentido de continuidade, substituída pela pura contingência do momento, mercê de interesses aleatórios e correlações de força momentâneas. Também, neste sentido, se torna irrelevante e mesmo ilegítimo qualquer tentativa de interpretação, de atribuição de significado a seja o que for, pois este nunca será mais do que uma invenção arbitrária, tão credível como outra qualquer, do observador de uma circunstância absolutamente única e incharacterizável e portanto, quanto muito, digna de descrição (Bazin, 1996).

A ideia de permanência infinita das estruturas é substituída pela ideia da sua absoluta inexistência, transformado todo o sentido, na melhor das hipóteses, em jogos de poder contextuais. Assim, por exemplo, para Jean-Loup Amselle (1990:55-56), a cultura é a criação arbitrária de observadores externos, que a dissociam momentaneamente da amálgama intercultural, que aqui surge como um «caldo primordial» indistinto, e assim

¹⁷ A designação “pós-moderno” não é pacífica sendo lida de várias formas: como ultrapassar do projecto modernista, como o seu culminar sem descontinuidade, ou como o abandono da Modernidade, enquanto projecto humanista de raiz iluminista e “retorno” a um conservadorismo disfarçado de hiper-modernismo (Rose, 1991).

a individualizam no âmbito de uma relação de forças, em que à parte dominadora cabe designar/inventar a cultura da parte dominada.

“Il existe donc des cultures qui ont le pouvoir de «nommer» d’autres cultures, de circonscrire le champ de leur propre expression tandis que d’autres n’ont que la capacité d’être nommées. » (Amselle, 1990:55)

Esta designação exógena, arbitrária e prepotente que constitui, nestes termos, a cultura é, além disso, uma “solução instável cuja perpetuação é por essência aleatória.” (Amselle, 1990:56). É certo que, mais à frente, Jean-Loup Amselle é obrigado a reconhecer que configurações tão fluidas detêm, afinal, um poder imenso de permanência no tempo, que ele explica simplesmente com a continuidade das condições de criação deste “produto”, que permitem a sua reprodução incessante (Amselle, 1990:61), ou seja, a fluidez e a instabilidade não serão assim tão absolutas, e não o serão, provavelmente porque, ao contrário do que previa Lyotard, ao pugnar pela desconstrução das metanarrativas orientadoras, como acto de libertação do indivíduo, e ao propor a abertura de todos os bancos de dados, para possibilitar “jogos de linguagem de perfeita informação em cada momento” (Rose, 1991:58 citando *The Postmodern condition* de Lyotard), a pessoa humana tem a intrínseca necessidade de orientar a sua acção por balizas definidas, cuja margem de manobra poderá ser maior ou menor conforme as diversas circunstâncias, mas não podem deixar de existir. Aliás, é curioso, que Lyotard considere que a “perfeição” dos “jogos de linguagem” depende do acesso incondicional à informação infinita contida nos bancos de dados por abrir, pois esta afirmação parece muito próxima da teoria da escolha racional, segundo a qual sujeitos perfeitamente informados teriam a capacidade de fazer, em cada momento, a escolha mais correcta do ponto de vista da sua vantagem. Não bastara já a refutação desta teoria feita por Simon, temos hoje o trabalho de António Damásio (1995) para demonstrar experimentalmente a impossibilidade desta teoria, que está na base do projecto económico neo-clássico.

Os desconstrucionistas procuraram ultrapassar a modernidade, na medida em que questionaram até ao limite toda a ordem burguesa de raiz iluminista, procurando substituí-la pelo “reconhecimento da natureza heteromórfica dos jogos de linguagem¹⁹” a que a realidade foi reduzida, na ilusão de, deste modo, restituir ao indivíduo a

¹⁸ Jean-François Lyotard, na sua obra *The post-modern condition* de 1979 define pós-modernidade como uma « incredulidade face às metanarrativas » (Rose, 1991: 55)

liberdade que a ordem social e a hierarquia das verdades lhe teriam retirado. Ora, o problema é que esta ideia parte da premissa de que o indivíduo é diferente da sua cultura, ou de que existe uma oposição entre indivíduo e sociedade, no sentido de que esta se sobrepõe àquele limitando-lhe as potencialidades. Portanto, será possível concluir duas coisas: por um lado que os desconstrucionistas ao negarem a existência de cultura (uma vez que tudo não passa de circunstância descritível mas não interpretável), acabam por continuar a concebê-la indirectamente como uma «entidade» sobreposta ao indivíduo, já que limitante e objecto de desconstrução; e por outro que, ao procurarem libertar o indivíduo, negaram-lhe a própria liberdade que para ele reivindicam, ao desprovê-lo de inserção no mundo e conseqüentemente de possibilidade de acção sobre ele:

“Si la liberté est de faire, il faut que ce qu’elle fait ne soit pas défait par une liberté neuve. Il faut donc que chaque instant ne soit pas un monde fermé, qu’un instant puisse engager les suivants, (...)” (Merleau-Ponty, 1981:499/500).

Esta negação efectiva da liberdade processa-se de duas formas ligadas entre si, a destruição e atomização do fluxo significativo da vida (a narrativa), e a conseqüente eliminação do seu sentido. Ora, a construção de um sentido, ou seja de uma linha condutora que ligue entre si os vários momentos, é a condição da acção humana como já vimos, e o campo da sua liberdade. O instante – afirma Merleau-Ponty citando Jean-Paul Sartre – não é mais do que o momento em que um projecto acaba e outro se inicia (idem:500), ou seja, só faz sentido enquanto interrupção fictícia de um fluxo, cuja totalidade constitui a vida significativa de cada indivíduo. Mas como é que o indivíduo atribui significado à sucessão encadeada dos momentos da sua vida? Ainda segundo Merleau-Ponty, porque esse significado se lhe propõe – “nous donnons son sens à l’histoire, mais non sans qu’elle nous le propose”²⁰ – não como uma imposição (já que se trata de uma proposta entre várias possíveis, mas não arbitrarias²¹), mas como uma troca – “Il y a échange entre l’existence généralisée et l’existence individuelle, chacune reçoit et donne”²². É sob este ponto de vista que a condição social do indivíduo se

¹⁹ Rose, 1991: 58 referindo-se a uma crítica de Ihab Hassan a Lyotard.

²⁰ Merleau-Ponty, 1981:513.

²¹ “(...)notre mise en perspective du passé, si elle n’obtient jamais l’objectivité absolue, n’a jamais le droit d’être arbitraire.” (idem)

²² Idem

transforma em premissa da sua liberdade, - “concrètement prise, la liberté est toujours une rencontre de l’extérieur et de l’intérieur”²³ – e embora esta nunca seja absoluta, porque limitada pela circunstância, só existe na medida em que agimos com base na consciência do que somos, e o que somos não se limita a ser o que somos para nós, mas o que somos no mundo, e como só assim somos, só assim podemos agir livremente.

“Cette vie signifiante, cette certaine signification de la nature et de l’histoire que je suis, ne limite pas mon accès au monde, elle est au contraire mon moyen de communiquer avec lui.” (Idem: 519)

Esta concepção contradiz totalmente a ideia de liberdade proposta pelos desconstrucionistas, que se baseia exactamente na premissa oposta, ou seja a de que a cultura e a história (enquanto devir com significado e sentido) constituiriam «cangas» sociais ilusórias sobrepostas ao indivíduo, para quem só existiria o caos descontraído das múltiplas circunstâncias. A sua liberdade consistiria então na tomada de decisões plenamente informadas, graças à proposta de Lyotard, de abertura de todos os bancos de dados do mundo. Resta explicar, o que fariam indivíduos plenamente informados, para quem nada mais existe senão presentes sem sentido. Clifford Geertz poderá fornecer-nos uma resposta possível:

“Men without culture would not be the clever savages of Golding’s *Lord of the Flies* thrown back upon the cruel wisdom of their animal instincts; nor would they be the nature’s noblemen of Enlightenment primitivism or even, as classical anthropological theory would imply, intrinsically talented apes who had somehow failed to find themselves. They would be unworkable monstrosities with very few useful instincts, fewer recognizable sentiments, and no intellect: mental basket cases.” (Geertz: 1973:49).

Como é que Geertz justifica uma afirmação tão radical? Simplesmente demonstrando que o Homem, ao contrário dos restantes animais, possui um código genético genérico, com poucas informações precisas sobre os seus talentos inatos, o que faz dele um “animal incompleto e não finalizado”²⁴, que tem que se completar pela cultura, tanto do ponto de vista ontogenético, como filogenético, o que equivale a afirmar que é precisamente a cultura que determina a nossa condição humana.

²³ Idem: 518

²⁴ Geertz, 1973:49.

A ideia de cultura como conhecimento social incorporado está intimamente ligada a esta concepção, que já está presente na ideia de «participação» proposta por Lévy-Bruhl e culmina na demonstração, por António Damásio, do erro cartesiano.

1.3. A cultura como conhecimento social incorporado

A ideia de cultura como conhecimento social incorporado contém em si duas problemáticas entrelaçadas, a da presença do colectivo no indivíduo, não como acessório mas como parte integrante da sua própria possibilidade de ser indivíduo, e a da génese corporal da cultura e respectiva inscrição no corpo.

Esta concepção resulta da reflexão crítica sobre a obra de uma série de autores que, não se referindo todos directamente ao fenómeno cultural, têm em comum uma concepção não-dualista mas integrada da Natureza, ou seja, procuram ultrapassar a divisão estrita entre matéria e espírito, que é uma constante da cultura ocidental e tem, como um dos seus grandes expoentes modernos, evidentemente, René Descartes. O pensamento dualista, que já está presente em Platão, está na base não só da separação entre o corpo e a alma, mas também da sua diferente valoração, de tal modo que ao corpo se associa o vício e à alma, como emanção divina, a virtude. Mesmo os materialistas modernos não deixaram de considerar a mente, e já não propriamente a alma, como uma espécie de «auréola» sobreposta, resultante do trabalho dos sentidos. No entanto a natureza diversa de ambos os fenómenos nunca foi muito posta em causa, o que sempre se discutiu foi o primado da matéria ou do espírito. Da resposta a esta pergunta resulta a determinação da natureza ontológica da realidade, como entidade externa ou como pura criação espiritual. Que ela possa ser ambas as coisas simultaneamente parece mais difícil de conceber. Por isso mesmo, e porque apesar de tudo havia questões inexplicáveis à luz desta separação radical entre as duas «entidades», resolveu-se o problema deixando à matéria, ao corpo, as emoções e os baixos instintos e elevando o espírito a único *locus* de conhecimento e a racionalidade a emanção organizada desse espírito. Assim também se distinguiu claramente entre o pensamento civilizado, baseado na razão, e o pensamento selvagem, baseado nos instintos e numa estranha não-dissociação entre o Homem e a Natureza, aliás muito prezada actualmente devido aos crescentes problemas ambientais, mas sistematicamente envolta num nevoeiro de misticismo, que por sinal não se dissipa porque a ciência, ao invés de procurar compreender a eficácia e o *modus*

operandi das manifestações funcionais do pensamento mítico²⁵, prefere normalmente negar-lhe a racionalidade e até a própria existência. É certo que, como afirma Habermas, a equivalência absoluta entre natureza e cultura, própria do chamado “pensamento selvagem”, conduz a uma interpretação do mundo em que “chaque phénomène est, par la vertu des puissances mythiques, en correspondance avec tous les autres phénomènes” (Habermas, 1987:63), de tal forma que são facilmente estabelecidas relações causais, dificilmente demonstráveis em termos empíricos:

«La maladie est le fait de la sorcellerie. Un homme est malade. Consultons les oracles pour découvrir qui est le sorcier responsable.» (idem :72)

Quando aqui é referida a ultrapassagem da postura dualista, não se sugere, evidentemente, um retomar do pensamento mítico, mas um entrelaçamento muito mais profundo e muito mais sensível entre o mundo físico e o mundo espiritual (se assim lhe podemos chamar), na linha proposta por Bateson no próprio título da sua obra (1980), *Minds and Nature: a necessary unity*, e que poderá contribuir de forma bastante interessante para iluminar algumas questões deixadas em aberto no que diz respeito à discussão do conceito de cultura, nomeadamente a relação individual/ colectivo e a dialéctica movimento/ estase, que podemos abordar precisamente através dos dois lados da definição proposta, o “social” e o “incorporado”.

Inicie-se a discussão pela questão da incorporação da cultura ao nível da génese conceptual, por um lado, e ao nível do próprio funcionamento da mente, por outro lado. Depois passar-se-á para a análise da relação individual/ colectivo a nível do fenómeno cultural, sendo que a teoria da “cathexis” proposta por Parsons permite o entrelaçamento entre os dois lados da definição, ou seja a questão social e a do corpo.

1.3.1. Lévy-Bruhl e a “lei da participação”

Dentro dos limites da área de estudo e do período a que, apesar de tudo, poderá ser legítimo recuar, Lévy- Bruhl foi um dos autores mais relevantes a considerar este «fenómeno» de não-dissociação, que ele atribuiu ao pensamento primitivo, ou “pré-lógico”, como o próprio designou na sua obra de 1910, *Les fonctions mentales dans les sociétés inférieures*. O pensamento “pré-lógico” dos povos primitivos consistiria numa

²⁵ A magia e a feitiçaria.

total “falta de interesse” pela consistência lógica das relações entre as coisas²⁶, de tal modo que seriam propostas correspondências ou relações, onde o pensamento lógico só poderia ver diferença e oposição (Shore, 1996:27). A este fenómeno chamou Lévy-Bruhl “a lei da participação”, que está na base do pensamento mítico e da identificação metonímica ou literal dos povos primitivos ao seu totem. Mas, para além do desinteresse pelo princípio lógico da não contradição, um dos aspectos mais interessantes da “lei da participação” proposta por Lévy-Bruhl é o facto de os conceitos serem apreendidos não como ideias puras, mas estreitamente associados aos sentidos, à emoção, à actividade corporal individual e colectiva. Bradd Shore (1996:27) cita a este propósito uma passagem da tradução inglesa da obra de Lévy-Bruhl em que este afirma: “In its purest form, primitive mentality implied a participation which was felt and lived, both by individuals with the social group, and by the social group with the surrounding ones²⁷”. Um conhecimento social fisicamente experimentado.

1.3.2. Lackoff e Johnson: conceitos incorporados

Muito mais recentemente, o extenso trabalho de Lackoff e Johnson, (Lackoff, 1987:593-595), vem oferecer consistência a uma ideia, que o senso comum apercebe, mas que a ciência e sobretudo a filosofia, têm insistido em negar, a de que os conceitos estão incorporados, ou seja, o seu conteúdo concreto está correlacionado com a experiência corporal, não sendo, por conseguinte, construções arbitrárias de um espírito desligado do corpo (Idem:407-408). Esta afirmação de Lackoff, que se baseia em estudos linguísticos, e encontra sustentação na investigação feita por Paul Ekman em psicologia experimental (uma interessante reunião de metodologias que qualquer objectivista consideraria antitéticas), visa sobretudo o caso dos conceitos metafóricos, que são os utilizados no quotidiano, e a correlação que neles se estabelece entre a metáfora e a fisiologia e não directamente entre o sentido literal do conceito e a manifestação fisiológica associada. Lackoff (Idem:380-415) ilustra a sua teoria por meio de um

²⁶ Este tipo de raciocínio não é pré-lógico e nem ilógico, apenas parte de premissas diferentes. Jürgen Habermas, referindo-se ao trabalho do antropólogo Evans-Pritchard sobre a tribo africana dos Azande, mostra que a diferença entre a lógica científica e a lógica mítica apenas depende das premissas, pois: «Les notions logiques sont celles dans lesquelles, en accord avec les règles de la pensée, les inférences seraient vraies dès lors que les prémisses le seraient, la vérité de ces prémisses n'étant pas en question... Une poterie s'est brisée pendant la cuisson. Cela est probablement dû à un grain. Examinons la poterie et voyons si telle est bien la cause. Voilà la pensée logique scientifique. La maladie est le fait de la sorcellerie. Un homme est malade. Consultons les oracles pour découvrir qui est le sorcier responsable. Violà la pensée logique et non scientifique.» (Habermas, 1987 :72)

²⁷ Lévy-Bruhl, Lucien, 1926, How natives think, New York, Knopf:366)

interessante trabalho prático sobre o conceito de “fúria” (*anger*). A análise linguística deste conceito levou-o a concluir que todas as metáforas a ele associadas, ou que são utilizadas para o designar, estão semanticamente ligadas a reacções corporais tais como calor, e pressão interna. Ora, os resultados de Paul Ekman, citados por Lakoff, demonstram que, em laboratório, a temperatura do corpo sobe e a tensão arterial aumenta, de facto, quando os indivíduos são expostos a situações desencadeadoras de reacções de fúria. É lícito então concluir que as metáforas e metonímias utilizadas - e universalmente utilizadas - , para designar a “fúria”, não são arbitrárias, porque estão intimamente ligadas às manifestações corporais associadas à emoção respectiva.

«Those results suggest that our concept of anger is embodied via the autonomic nervous system and that the conceptual metaphors and metonymies used in understanding anger are by no means arbitrary; instead they are motivated by our physiology.» (Lakoff, 1987:407)

Mas, ao considerar que os conceitos estão incorporados, baseados na experiência do nosso corpo, temos necessariamente que levantar a questão no sentido inverso, ou seja, de que modo estes conceitos incorporados influenciam a nossa experiência prática. Lakoff dá o exemplo do conceito de “luxúria”, que é interessante neste caso porque, ao contrário da “fúria” cujo conteúdo metafórico é aparentemente universal, este está culturalmente demarcado. Lakoff propõe-se analisar o conceito de “luxúria” em estreita relação com o fenómeno da violação, que é comum nos Estados Unidos mas virtualmente desconhecido em muitas culturas. (Lakoff, 1987:409) O autor conclui que os domínios metafóricos dos conceitos de “luxúria” e “fúria” nos Estados Unidos se sobrepõem parcialmente, o que o leva a considerar que esta conexão não só não é acidental, como que daí advêm consequências sociais importantes.

«Many experts have argued that rape has nothing to do with sex or even lust, but is simply violence against women with no sexual aspect. But, as we have seen, sexual desire is partly understood in America in terms of physical force and war metaphors. This suggests that sex and violence are linked in the American mind via these metaphors. Since sex and violence are conceptually anything but mutually exclusive, it is quite conceivable that rape is not a matter of violence alone and that it may have a lot to do with lust and the fact that the metaphorical understanding of lust shares a considerable amount with the metaphorical understanding of anger.» (Idem:412)

Esta constatação de Lakoff é da máxima relevância para a definição de cultura proposta nesta tese, pois vem demonstrar o carácter simultaneamente social e incorporado da cultura. Aliás, um bom exemplo para ilustrar esta incorporação dos conceitos é a noção

de «pátria», que está sempre claramente associada a sabores, cheiros, ruídos, imagens, e até sensações tácteis. Qualquer pessoa que já saiu do seu país percebe, ainda que não saiba explicar, que o sol não queima de igual modo fora dele, nem o vento acaricia ou fustiga da mesma maneira, e a uma paisagem, por mais bela que seja, falta sempre «qualquer coisa» indefinível, que provavelmente não é mais do que a reminiscência sensorial da memória da nossa infância²⁸.

A incorporação da cultura, no entanto, pode ser também concebida em termos filogenéticos, como o faz Clifford Geertz, para quem, o homem sem cultura é um ser inconcebível.

1.3.3. Clifford Geertz : a cultura como condição da humanidade

«Culture, rather than being added on, so to speak, to a finished or virtually finished animal, was ingredient, and centrally ingredient, in the production of the animal itself.» (Geertz, 1973:47)

Assim avalia Clifford Geertz a importância da cultura, que ele define como sistemas de símbolos significativos, ou as famosas teias de significado em que os seres humanos, seus tecelões, se encontram suspensos²⁹. Melhor seria dizer envolvidos, ou imbricados, ou incrustados, pois, como o próprio Geertz afirma, «there is no such thing as a human nature independent of culture»(Idem.49), tanto do ponto de vista da evolução da espécie, como de cada indivíduo.

Geertz argumenta a favor desta tese em dois capítulos da sua obra mais conhecida (*The Interpretation of cultures*), significativamente intitulados, *The impact of the concept of culture on the concept of Man* e *The growth of culture and the evolution of mind*. O autor recua à última época glacial, que corresponde ao triunfo e disseminação planetária do *Homo sapiens*, que substituiu todas as outras espécies de homínidos seus antecessores e/ou contemporâneos. Mas a viabilidade física deste animal incompleto, com um sistema nervoso central demasiado genérico, que especifica apenas vagamente os

²⁸ «O ambiente deixa a sua marca no organismo de diversas maneiras. Uma delas é através da estimulação da actividade neural dos olhos, dos ouvidos e das miríades de terminações nervosas localizadas na pele, nas papilas gustativas e na mucosa nasal. As terminações nervosas enviam sinais para pontos de entrada circunscritos no cérebro, os chamados córtices sensoriais iniciais da visão, da audição, das sensações somáticas, do paladar e do olfacto. (...) estes sectores intimamente correlacionados constituem a base das representações organizadas topograficamente e a fonte de imagens mentais. (...) Com base nessas imagens podemos interpretar os sinais apresentados aos córtices sensoriais iniciais de modo a podermos organizá-las sob a forma de conceitos e a podermos classificá-los. » (Damásio, 1995: 106-109)

²⁹ «The concept of culture I espouse (...) is essentially a semiotic one. Believing with Max Weber, that man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun. I take culture to be those webs (...).» (Geertz, 1973:5)

comportamentos, seria impossível sem que, concomitantemente, interviesse o desenvolvimento cultural³⁰. Assim, a cultura está presente, não como um aspecto lateral, adjunto ou sobreposto, mas como constituinte fundamental da própria actividade mental humana desde a época de «finalização» do seu desenvolvimento físico (Idem:76), tendo neste aspecto condicionado a postura erecta do ser humano, a forma das suas mãos, capazes de manipular instrumentos com destreza, e do seu aparelho vocal sofisticado, que permite a fala, e por conseguinte a comunicação do pensamento, ou seja o tráfego de símbolos significativos (Idem:45). Ao nível mental, propriamente dito, Geertz considera que a proliferação de neurónios que acompanham o aumento de volume do cérebro, não é suficiente para explicar a inteligência superior do ser humano³¹. As “propriedades emergentes” que poderão estar na base do aumento exponencial da capacidade de pensar e aprender do ser humano estão intimamente relacionadas com o seu desenvolvimento social e cultural. Mas, simultaneamente, é também a cultura (fenómeno social por excelência) que permite limitar a imensidão das possibilidades que impediriam tanto o pensamento dirigido (*directive reasoning*) como o equilíbrio emocional necessário à sobrevivência, tanto da espécie, como das sociedades, como do ser humano individual. Pois, como afirma Geertz referindo-se a Hebb, Solomon e Chapman (Idem:79-80), embora o cérebro humano necessite de um *input* continuado de estímulos exteriores para assegurar o seu bom funcionamento, este *input* não pode ser nem demasiado intenso, nem demasiado variado, nem demasiado desestabilizador, dada a «tremenda susceptibilidade emocional intrínseca do ser humano». Um colapso emocional acarreta a destruição do processo de pensamento. A cultura intervém então como mecanismo regulador que, por meio de *taboos*, homogeneização dos comportamentos, rápida capacidade de “racionalização” de estímulos estranhos e sua inserção no edifício familiar de conceitos, assegura a estabilidade emocional do indivíduo e o seu sentimento de orientação e pertença. Por outro lado, é também a cultura que previne o “aborrecimento”, ou seja a falta de *input* do exterior, assegurando um contínuo acesso a experiências sensíveis.

³⁰ «That, “fetalized”, “domesticated”, and generally unhardy as he is, man would be a physically unviable animal independently of culture has often been pointed out. That he would be mentally unviable as well has been rather less frequently noted.»(Geertz,1973:79)

³¹ «Nor were such nervous system changes merely quantitative; alterations in the interconnections among neurons and their manner of functioning may have been of even greater importance than the simple increase in their number.» (Geertz,1973:67)

«But the point is that in man neither regnant fields nor mental sets can be formed with sufficient precision in the absence of guidance from symbolic models of emotion. In order to make up our minds we must know how we feel about things; and to know how we feel about things we need the public images of sentiment that only ritual, myth, and art can provide.» (Geertz, 1973:82)

A noção de cultura de Clifford Geertz é, por conseguinte, um exemplo de incorporação de conhecimento social, na medida em que é concebida como fenómeno (no sentido de Husserl) colectivo organizado (mas não estático), constitutivo do indivíduo, não só ao nível da sua noção de Eu ou da sua personalidade, como foi admitido por Durkheim, mas ao nível do seu corpo, e do respectivo funcionamento bio-químico. Desta forma, elimina a diferença essencial entre corpo e espírito, transformando-a numa separação formal com intuitos funcionais. A profundidade da incorporação da cultura aproxima decididamente a antropologia da psicologia e da neurociência, daí a importância ímpar do trabalho de António Damásio sob três vertentes intimamente ligadas: por um lado a explicação orgânica do processo de incorporação dos conceitos e, por conseguinte, do pensamento como forma de manipulação dos mesmos; por outro a demonstração da importância da emoção na tomada de decisões racionais, o que, a par da noção de *cathexis* proposta por Parsons, vem justificar a relação essencial que se pretende estabelecer nesta tese entre afecto e eficácia; e por fim a hipótese dos marcadores somáticos.

1.3.4. António Damásio: a hipótese dos marcadores somáticos

Apesar de António Damásio trabalhar no domínio da neurociência, portanto uma área muito mais próxima da medicina do que propriamente da antropologia e da conceptualização da cultura, o seu contributo para a clarificação do mecanismo de incorporação dos conceitos e, por conseguinte a refutação do seu carácter arbitrário, é notável. Enquanto Lakoff baseia a sua teoria da incorporação dos conceitos na análise linguística dos respectivos domínios, metafórico e metonímico, Damásio apresenta uma explicação orgânica para a origem dos conceitos, e do pensamento como estratégia de manipulação destes. Ao mesmo tempo, ele associa explicitamente a incorporação do conhecimento à sua transmissão social através da hipótese dos marcadores somáticos.

Damásio introduz a questão cultural quando aborda a regulação supra-sensorial humana, ou seja, aproximadamente aquilo que Freud refere como superego, um constructo teórico já «liberto do dualismo cartesiano» mas «de modo algum explicitado em termos

neurais» (Damásio,1995:139). Este interesse pelo funcionamento orgânico da regulação supra-sensorial humana não significa que António Damásio comungue da ideia, que aliás ele próprio considera reducionista, de assimilação dos fenómenos sociais a fenómenos biológicos, antes expressa a sua convicção numa «forte ligação entre eles» (Idem:140), a tal ponto que sugere que as regras e convenções sociais transmitidas através da educação e da socialização (fenómeno colectivo e social por excelência³²), ou as «representações neurais da sabedoria que incorporam e dos meios para implementar essa sabedoria se encontram ligados, de forma inextricável, à representação neural dos processos biológicos inatos de regulação» (Idem). E tal como Geertz, também Damásio considera que a cultura serve de base à própria «construção» da pessoa humana.

A hipótese dos marcadores somáticos constitui uma explicação absolutamente revolucionária da ligação efectiva entre o corpo, a mente, a experiência pessoal e social do indivíduo, na medida em que faz depender a justeza e a celeridade da capacidade decisória deste, da correspondência entre as sensações de bem e mal-estar corporal desencadeadas pelas perspectivas dos diferentes cenários possíveis em cada circunstância. Referindo-se directamente à concepção racionalista de tomada de decisão, Damásio conclui pela impossibilidade prática desta, na medida em que os cálculos para determinar a relação custos/ benefícios de cada uma das hipóteses de decisão possível em cada momento seria completamente incomportável, o que descambaria numa ausência de decisão de facto pois, «na melhor das hipóteses, a sua decisão levará um tempo enorme (...) na pior, pode nem sequer chegar a uma decisão porque se perderá nos meandros do seu cálculo.» (Idem:184).

Ora se a racionalidade pura, ou a hipótese da «razão nobre», destituída de emoção e paixões, e dotada de capacidade de cálculo meramente racional não permite decidir, mas «no entanto, apesar de todos estes problemas, os nossos cérebros são capazes de decidir bem, em segundos ou minutos (...) e, se o conseguem com tanto ou tão regular êxito, terão de efectuar essa prodigiosa tarefa com mais do que a razão pura.» (Idem:185)

Esta questão não tem nada de novo, encontra-se presente, por exemplo, na teoria da racionalidade limitada de Simon e tem sido alvo de interesse por parte dos teóricos da complexidade sob diferentes pontos de vista (Waldrop, 1994), mas a hipótese levantada por Damásio é revolucionária, no sentido em que possibilita uma explicação integrada

³² «A cultura e a civilização não podiam ter surgido de indivíduos isolados, não podendo por isso serem reduzidas a mecanismos biológicos e ainda menos a um subconjunto de especificações genéticas.» (Damásio, 1995:140)

de tipo bio-psico-cultural. A hipótese dos marcadores somáticos baseia-se numa constatação simples: perante um problema em que se torna necessário decidir, os vários cenários de resolução possíveis, ou mais precisamente as suas componentes-chave, «desdobram-se na mente de forma esquemática e praticamente simultânea, de modo demasiado rápido para que os pormenores possam ser bem definidos». Se o cenário, fugazmente apercebido, for desagradável, no sentido literal da palavra, ou seja, surgir associado a uma «sensação visceral desagradável», esta deve ser entendida como um sinal de alarme, pois os resultados previstos estarão associados na mente a experiências negativas; quando o contrário se passa, então é porque o cenário se encontra ligado a imagens positivas. Deste modo, os marcadores somáticos poderão contribuir para limitar drasticamente o leque de opções possíveis face à necessidade de tomar uma decisão³³ e tornar mais célere a análise custos/benefícios subsequente.

«Em suma, os marcadores-somáticos são um caso especial de uso de sentimentos que foram criados a partir de emoções secundárias³⁴. Estas emoções e sentimentos foram ligados, por via da aprendizagem, a certos tipos de resultados futuros ligados a determinados cenários. Quando um marcador-somático negativo é justaposto a um determinado resultado futuro, a combinação funciona como uma campanha de alarme. Quando, ao invés, é justaposto um marcador-somático positivo, o resultado é um incentivo. (...) Os marcadores-somáticos não tomam decisões por nós. Ajudam o processo de decisão dando destaque a algumas opções, tanto adversas como favoráveis.» (Damásio, 1995:186)

Mas se a sensação visceral desagradável associada à perspectiva de um cenário, cujos resultados previstos são negativos, é experimentada no corpo individual de cada um, o leque de cenários que se formam automaticamente a partir de «componentes-chave» “armazenadas” em vários lugares do cérebro, assim como a sua ligação automática ao prazer ou à dor físicas, é fundamentalmente aprendido, por via, quer das experiências pessoais, quer das socializações, quer da interacção entre todos estes processos. E é neste âmbito que a hipótese dos marcadores-somáticos permite dar consistência à conceptualização da cultura como conhecimento social incorporado, uma vez que este processo bio-psico-social de orientação individual e auxílio à tomada de decisões e, por conseguinte à acção do sujeito no seu ambiente, constitui um fenómeno evidente de incorporação de conhecimento social no seu sentido mais literal.

«Os marcadores-somáticos são, pois, adquiridos através da experiência, sob o controlo de um sistema interno de preferências e sob a influência de um conjunto externo de circunstâncias que incluem não só

³³ Claro que isto não invalida a limitação de opções puramente contingencial.

³⁴ Emoções desencadeadas por «imagens evocadas por determinadas categorias de situações e estímulos». (Damásio, 1995:152). Ao contrário das emoções primárias, que são inatas, as secundárias dependem da aprendizagem e das experiências de cada indivíduo.

entidades e fenómenos com os quais o organismo tem de interagir mas também convenções sociais e regras éticas.» (Damásio, 1995:190-91)

Mas se Damásio pode responder à biologia da incorporação do conhecimentos, já não explica como é que tal se processa em termos sociais, nem como é que se interligam tão intimamente a identidade individual e a cultura, de tal modo que a pessoa é simultaneamente única e parte de uma comunidade mais vasta, por mais individualista que seja a ideologia que a sustenta e as instituições que a materializam. Bradd Shore na sua obra *Culture in mind* (1998) aborda esta questão de forma bastante consistente por meio da teoria da dupla génese da cultura.

1.3.5. Bradd Shore e a dupla génese da cultura

Bradd Shore dedica o livro já referido, em grande parte, à crítica do postulado da unidade psíquica humana. Não é tanto esta a problemática que interessa debater no âmbito da presente discussão, mas sim a da relação entre indivíduo e grupo em termos culturais, ou seja, de que forma a cultura, como fenómeno social, é internalizada pelo indivíduo num processo aparentemente paradoxal, em que este adquire a sua individualidade, e por conseguinte a sua liberdade (enquanto capacidade de opção e acção consentânea), precisamente na medida em que incorpora os modelos culturais da entidade colectiva onde se acha inserido, entidade esta de que ele mesmo é co- produtor. Shore define cultura como «a very large and heterogeneous collection of “models”³⁵, models that exist both as public artefacts “in the world” and as cognitive constructs “in the mind” of members of a community.» (Shore, 1998:44) Estes modelos, ou esquemas movimentam-se (no sentido da sua adaptação e transformação e mesmo num certo sentido de génese, desenvolvimento e morte) sobre uma base mais profunda, que o autor chama «foundational shema» e que aqui se traduz por esquema matricial. Este esquema apresenta-se como mais ou menos estabilizado, e é possível reconhecê-lo a partir dos modelos que nele se fundam e nas suas manifestações externas como as regras dos jogos, a forma de dispor o mobiliário numa casa, os currículos universitários, o ordenamento das povoações ou os rituais de iniciação. O esquema matricial é aprendido por cada indivíduo fundamentalmente através da experiência prática, da vivência, quer esta lhe seja transmitida informalmente no seu quotidiano, ou formalmente, através da escola ou de rituais. Shore dá-nos vários exemplos desta incorporação do social no indivíduo, não como um conjunto de regras compacto e sistematizado, mas como uma

sucessão de símbolos-chave, “imagens”, sensações e experiências aparentemente desconexas, mas que permitem a cada indivíduo construir a sua própria narrativa através delas, incorporando assim, de forma individual e única, um conhecimento colectivo e social. Esquemas matriciais tão distantes como o norte-americano, ou seja o esquema modular que «virtually defines the cognitive landscape of modernity and has a lot to do with the emergence of a recognizable postmodern mentality» (Shore, 1998:117), e o dos aborígenes australianos, têm em comum o facto de agirem do mesmo modo sobre o indivíduo, ou seja, ambos se apresentam como séries sucessivas e aparentemente desconexas de sensações variadas e excertos de histórias incompletas, cujo significado não é automaticamente dado, mas emerge em cada indivíduo, como uma narrativa pessoal que atribui significado e coerência a pedaços de vivências, apenas isoladamente arbitrários. Tal como os currículos escolares vão fornecendo aos alunos a repetição, a níveis de crescente profundidade, das mesmas matérias, como séries de temas abstractos, retirados do fluxo da narrativa, imobilizados e descontextualizados, também os rituais de iniciação aborígenes procedem de modo idêntico:

«Each of the three age-grading rites dramatizes key moments from the Wawilak narrative. But none of the rites is a full enactment of the myth itself. (...) the narrative quality of the story line is replaced by a kind of flashbulb effect. Key moments of the myth are frozen, taken out of context, and represented as archetypes – separable submodels, with variable meanings.» (Shore, 1998: 247)

É precisamente esta aparente desconexão, associada ao carácter gradual da sua “desocultação” que vai permitir, por um lado, a apreensão de uma realidade desnivelada, com diferentes graus de profundidade (alguns dos quais vedados a não iniciados – o que transmite desde logo uma noção de diferença de valor social); e por outro, a “apropriação” individual da narrativa, na medida em que cada um constrói a sua própria «leitura ideosincrática», cuja flexibilidade depende das várias permutações possíveis nos arranjos dos arquétipos transmitidos e das múltiplas interpretações viáveis das diferentes configurações. A narrativa emergente é individual, mas os «submodelos» em que se baseia são sociais, daí a noção de dupla génese da cultura proposta por Shore.

«Though normally conceived in consciousness as a unitary experience, cultural meaning thus has a double birth: once through convention, once through idiosyncratic construction.» (Shore, 1998:364)

³⁵ Entre aspas no original.

Mas tanto no caso dos rituais de iniciação, em que os mitos fundacionais são directamente encenados pelos participantes, num complexo processo de dupla epistemogénese (individual e social); como no caso, menos evidente, da escola, em que a transmissão/ criação de conhecimento se obtém por meio de sucessivas repetições visando o aprofundamento dos conceitos, Shore permanece no âmbito do que geralmente se denomina por socialização secundária, não “descendo” ao processo mais básico da socialização primária. E embora refira o carácter incorporado do conhecimento gerado durante os rituais³⁶, devido à estreita ligação ao corpo «imbuído de valor social» (Idem:256), não se debruça particularmente sobre a relação entre o corpo, o afecto e o conhecimento durante a socialização primária, ou seja, o processo que virá a permitir um dos actos mais básicos e fundamentais da humanidade, a comunicação. Por isso parece pertinente introduzir aqui a noção de *cathexis* proposta por Parsons e a sua ligação quer à aquisição de cultura (que como já vimos é um fenómeno dual mas não contraditório), quer à possibilidade de comunicação.

1.3.6. Parsons: o afecto como condição da comunicação

Parsons introduz o conceito de *cathexis* (atração ou aversão) ao procurar conciliar a teoria psicanalítica de Freud com a teoria dos sistemas sociais de Durkheim ((Parsons, 1982: 132), ou seja, numa tentativa de integrar as facetas social e individual da acção humana.

A *cathexis* é um dos modos de percepção do Outro em qualquer relação interpessoal, sendo os restantes o cognitivo e o avaliativo. Este último resulta da integração dos dois primeiros, permitindo formar um sistema, cuja estabilidade só pode ser assegurada pela existência de uma cultura comum (Idem). Ora, para Parsons, esta cultura comum é a condição da comunicação e a sua incorporação depende da integração do padrão cultural e do sistema afectivo do indivíduo. O principal mecanismo para obter esta integração é o desenvolvimento de relações de afecto com outras pessoas, de modo a sensibilizar o indivíduo para as atitudes dos Outros, independentemente do seu significado imediato, enquanto portadoras de recompensa ou castigo. Este processo de «generalização do afecto» é, ele próprio, aquisição de cultura. A passagem da sensação imediata de prazer ou dor, para uma relação de amor (que Parsons exemplifica, em

³⁶ Por vezes de forma explícita, como no caso que tem vindo a ser citado dos rituais de iniciação aborígenes em que, a dado passo, se ensina aos noviços, recém- circuncisos, os nomes sagrados de cada tipo de comida presente e, à medida que repetem os nomes, vão comendo os alimentos. (Shore, 1998:240)

termos de socialização primária, com a relação mãe/ filho), está interligada e é condição da própria aquisição de cultura, até porque se desenvolve em simultâneo com a categorização cognitiva dos objectos, inclusive do Eu, e com o sistema de normas que regula a relação do Eu com o mundo exterior, ou seja, o conceito freudiano de superego, que Parsons assim associa estreitamente ao factor afectivo e comunicacional.

«Internalization of a culture pattern is not merely knowing it as an object of the external world; it is incorporating it into the actual structure of the personality as such. This means that the culture pattern must be integrated with the affective system of the personality. (,,) The principal mechanism by which this is accomplished appears to be through the building up of attachments to other persons – that is, by emotional communication with others so that the individual is sensitised to the attitudes of the others, not merely to their specific acts with their intrinsic gratification-deprivation significance. In other words, the process of forming attachments is in itself inherently a process of the generalization of affect. But this generalization in turn actually is in one major aspect the process of symbolization of emotional meanings – that is, it is a process of the acquisition of a culture³⁷.» (Parsons, 1982:141)

Ao contrário de Freud, que encara o superego como dissociado do ego e como manifestação da arbitrariedade social sobre o indivíduo (Idem:136), Parsons integra-o na própria noção de pessoa individual, que se forma durante o processo de interacção com outros, de tal modo que chega a considerar a primeira fase de contacto entre a criança e a sua mãe, antes da internalização do sistema simbólico comum, como uma fase pré-cultural³⁸, ou seja, um período em que não existe comunicação de facto, pois esta está dependente, não do «afecto generalizado», mas dos estímulos físicos imediatos, por exemplo, da presença ou ausência do seio materno, ou do seu calor etc. A socialização primária implica, por conseguinte, a aprendizagem do amor, como «afecto em geral», que é a condição quer da comunicação, quer da percepção cognitiva dos objectos, quer da incorporação de padrões de cultura.

A cultura comum é o factor estabilizador da percepção dos objectos e do próprio Eu, e o desenvolvimentos de «afectos generalizados», que está na base da aquisição dos sistemas de símbolos partilhados, implica um processo com uma extensão temporal razoável e, sobretudo, apercebido como tal, ou seja, como “história individual” aparentemente linear na sua complexidade. O próprio conceito de incorporação que tem vindo a ser referido insistentemente aponta para uma ideia de permanência, de quase estase, o que implicaria uma noção de cultura eminentemente estática, que escaparia ao devir histórico e seria, por conseguinte, de natureza transcendental, o que equivaleria a encarar o fenómeno cultural como uma «coisa sobreposta», ou seja a própria negação da

³⁷ Sublinhado meu.

sua intrínseca imanência. Por isso há que considerar a natureza dinâmica da cultura, até porque, tanto o tempo em que vivemos, como a problemática desta tese, apontam nessa direcção.

Depois de definir o conceito de cultura e de explicar as facetas aparentemente contraditórias do mesmo (a social/ colectiva e a incorporada/ individual), e sem negar o seu carácter estabilizador, pelo contrário, considerando-a como condição fundamental da comunicação não só entre indivíduos de cultura comum, mas até entre os que partilham de sistemas simbólicos diferentes³⁹; está na altura de abordar a sua dinâmica, questionando sobre a mudança cultural. Uma premissa parece, no entanto, emergir do que ficou dito sobre a definição do próprio conceito de cultura: a mudança só pode ocorrer na medida em que cada indivíduo incorpora modelos culturais do Outro, não “desfazendo-se” dos seus, mas adquirindo e integrando sistemas simbólicos, à partida estranhos. Este é um processo não exclusivamente cognitivo (se quisermos separar, por motivos de análise, as funções cognitiva e emocional), mas intrinsecamente afectivo, pois como já vimos, de outro modo não há comunicação possível.

2. A dinâmica da cultura

Discutiu-se até aqui a incorporação da cultura, por um lado, e a sua condição de conhecimento social, por outro, mas falta abordar a sua dimensão dinâmica, ou melhor a intrínseca contradição permanência/ mudança que se procurou traduzir através do oxímoro estrutura fluida, uma expressão que encerra em si o paradoxo de um movimento estático, de uma desordem ordenada, de uma “adsorção” transformadora de significados.

A mudança cultural é uma questão tão ou mais controversa que a definição de cultura ela própria. Primeiro, porque se prende com a problemática já referida da cultura como “entidade”, ou sistema integrado de normas impostas sobre o indivíduo, ou a negação extrema da própria cultura, que reduz todo o significado a um amontoado caótico de circunstâncias, ou «jogos de linguagem» mais ou menos arbitrários, mais ou menos explicáveis por meio do movimento inconstante de configurações sociais ditadas pelas correlações de forças conjunturais dos seus agentes.

³⁸ «I would agree that the child's early attachment to the mother and his later cathexis of her are not the same thing. It seems probable that the earliest attachment is, as it were, precultural, while true object cathexis involves the internalisation of a cultural symbol system.» (Parsons, 1982:142)

Se imaginarmos uma linha em que num dos extremos figura a concepção de cultura como “entidade sobreposta” sólida, praticamente imutável, e no outro extremo a sua absoluta negação, encontraremos uma possível noção de mudança cultural nos múltiplos pontos que medeiam entre estes dois extremos improváveis. Mesmo assim, a admissão de que a mudança cultural é um ponto assente, nada nos diz sobre como é que essa mudança acontece, e se acontece sempre da mesma maneira. Este é um domínio que tem ocupado, como é evidente, os vários autores que têm vindo a ser referidos a propósito do conceito de cultura, e é um domínio sobre que apenas podemos tecer hipóteses, e mesmo estas, de forma restrita, pois a complexidade dos processos é excessiva e aumenta à medida que aproximamos o olhar do terreno básico do quotidiano. Aqui, em vez de uma cultura, encontramos uma série imensa de sub-culturas ou modelos culturais diversos oscilando sobre um mesmo esquema matricial como refere Shore; e encontramos movimentos simultâneos de homogeneização e diversificação e sobreposição, aproximação e repulsa, sobretudo numa época como a nossa em que todos os (des)encontros são possíveis. Se a cultura muda, ela fá-lo provavelmente a ritmos diferentes conforme o nível de profundidade em que pretendemos “sustê-la” para a “observar” e conforme o momento em que procuramos apreender o modo como se movimenta, e se optamos por descortinar a mudança interna dos esquemas matriciais, para utilizar a linguagem de Schore, ou procuramos antes entender o que se passa quando são estes mesmos esquemas que se “encontram”.

A mudança cultural vai ser tratada a um nível muito abstracto, porque parece necessário, neste momento, esclarecer a posição defendida nesta tese em termos meramente conceptuais, pois isso possibilita uma melhor compreensão das manifestações empíricas/ básicas do movimento e da interacção cultural ao nível dos casos práticos apresentados.

De uma forma geral, encontramos na literatura pelo menos seis modos de apreender a mudança cultural: a assimilação, a acumulação de padrões, a transferência analógica, a creoulização, a interculturalidade e a transculturalidade. Aos dois primeiros quase não podemos chamar de processos de mudança cultural; no caso da assimilação porque se trata de sobreposição de uma cultura sobre outra, em que a dominada é considerada morta e a dominante, parte-se do princípio, que permanece inalterada; no caso da acumulação de padrões, porque não há referência explícita à forma como interagem

³⁹ «Si j'éprouve cette inhérence de ma conscience à son corps et à son monde, la perception d'autrui et la pluralité des consciences n'offrent plus de difficulté.» (Merleau- Ponty, 1981:403)

entre si, nem aos limites à acumulação, nem à forma como eventualmente estes padrões “nascem” e “desaparecem”. A transferência analógica é um processo que procura explicar o carácter dual da mudança cultural, ou seja a mudança interna ao esquema matricial e as mudanças por encontros/ confrontos entre esquemas matriciais diferentes e ainda as relações entre estes dois tipos de mudança, associada à construção de significado e à complementaridade das perspectivas contínua e descontínua ou analógica e digital. Os três últimos modos referem-se ao encontro entre culturas diferentes e chamam a atenção para a polémica homogeneização/ diferenciação cultural, e também para o pano de fundo social e político de encontros promovidos, quer no âmbito de relações de conquista e dominação explícita, quer no âmbito do actual movimento de globalização.

2.1. A assimilação e acumulação de padrões

A noção de mudança por assimilação é a mais antiga e não é propriamente um processo de transformação cultural, porque se trata da sobreposição de uma cultura sobre outra, portanto do desaparecimento ou morte de uma cultura e não da sua mudança. É claro que é questionável se este processo é viável na realidade, ou seja, se é possível conceber uma situação, mesmo de conquista, em que o invasor consegue reduzir a cultura invadida a uma inexistência. Apesar desta hipótese ser dificilmente concebível na prática, ela era, nas décadas de sessenta e setenta do século XX, uma das melhores explicações para a problemática da mudança cultural, que de uma forma geral, passava quase despercebida e era só muito vagamente tratada pelos autores que se dedicavam ao estudo da cultura.

Uma das razões para explicar a falta de interesse por uma questão que hoje nos parece tão premente é o carácter que assumia a própria noção de cultura, que ou era aceite na sua qualidade de permanência substantiva, ou era pura e simplesmente considerada inexistente. Deste modo, dificilmente se poderia investigar a mudança de um fenómeno que, ou existe ou não existe, mas não se move. Perante uma situação de conquista, invasão ou colonização, a cultura da maioria ou do mais forte, sobrepunha-se à cultura do mais fraco ou minoritário, que deste modo desaparecia, quer por desintegração, quer por assimilação (Dias, 1961:109), mas mais uma vez não se modificava ou, se o fazia, as «transformações estruturais no seio do sistema mais fraco» eram de tal modo «importantes» (Balandier, 1971:197), que este se descaracterizava ao ponto de praticamente desaparecer. É certo que existem honrosas excepções a este ponto de vista,

curiosamente bastante anteriores, em que se detecta precisamente o movimento inverso, ou seja, o da criação de diferença a partir da coexistência de grupos portadores de modelos culturais diferentes. Citem-se apenas, a título de exemplo, a obra de Max Gluckman de 1958, *The social organization of modern Zululand*, em que o autor da escola de Manchester refere, a propósito da comemoração conjunta da inauguração de uma ponte, «That Zulu and europeans could co-operate in the celebration at the bridge shows at they form together a community with specific modes of behaviour to one another.⁴⁰». Na mesma linha, surge o trabalho, bastante anterior, de Thomas e Znaniecki, *The polish peasant in Europe and America*, cujos cinco volumes foram publicado pela primeira vez entre 1918 e 1922, em que os autores referem explicitamente a criação de diferença a partir do contacto entre grupos socialmente desiguais:

«The striking phenomenon, the central object of our investigation, is the formation of coherent group out of originally incoherent elements, the creation of a society which in structure and prevalent attitudes is neither Polish nor American but constitutes a specific new product whose raw materials have been partly drawn from Polish traditions, partly from American social values as the immigrant sees and interprets them.»⁴¹

Para além do interesse desta afirmação, sobretudo tendo em conta a época em que foi produzida, praticamente no início do século XX, é talvez mais curioso ainda constatar, o enquadramento em que ela surge directamente citada, na obra, muito mais actual de Marcus Banks (1996), e a falta de relevância atribuída por este autor à última frase da citação apresentada. Assim, Banks limita-se a referir a propósito da integração americana dos camponeses polacos, que estes vão adquirindo cada vez mais «atitudes e comportamentos da chamada “cultura de acolhimento”» (Idem:66), um processo geralmente designado por «assimilação». Banks confirma, mais adiante, que é precisamente este processo que ocupará sociólogos e antropólogos nos próximos setenta anos, ou seja, uma via claramente privilegiadora da visão homogeneizante dos encontros de culturas, em que estes são apresentados como “guerras”, com vencidos condenados ao desaparecimento. É certamente por causa desta visão, que passa despercebida a referência explícita, por parte de Thomas e Znaniecki, à importância da interpretação dos valores americanos elaborada pelos imigrantes na construção da sua nova identidade. Pois é precisamente este processo de reinterpretação de valores em

⁴⁰ Citado em Banks, 1996:26.

contextos diferentes que promove o «specific new product» de que falam os dois autores, e que é claramente fruto de um processo de mudança cultural induzida por um encontro de culturas num contexto determinado. Aparentemente, esta questão escapou ao interesse dos estudiosos na matéria durante muitos anos, e só veio a ressurgir recentemente no âmbito das múltiplas questões levantadas pelo processo de globalização. Mesmo Geertz, que em matéria de estudos sobre cultura é sem sombra de dúvida um marco importante a todos os níveis, praticamente ignorou a problemática da mudança cultural, encarando a cultura, na sua totalidade, como uma acumulação de padrões, ou seja, sistemas de símbolos significativos (Geertz, 1973:46). Esta hipótese parece pouco viável para explicar a mudança cultural, pois a complexidade do sistema tê-lo-ia tornado entretanto absolutamente impossível de dominar, o que acarretaria o caos, que o próprio Geertz associa a ausência de cultura⁴².

A transferência analógica proposta por Shore pode contribuir para resolver os problemas teóricos deixados em aberto por Geertz, nomeadamente os limites da acumulação de padrões, sem cair na visão simplista da teoria da assimilação que aposta no desaparecimento de modelos culturais por simples sobreposição dos mais fortes. A transferência analógica permite ainda associar processos de mudança cultural mais dramática⁴³, os que decorrem necessariamente do encontro entre grupos portadores de esquemas matriciais diferentes e as mudanças dos vários modelos culturais que se interligam no âmbito mais ou menos ambíguo de uma matriz única.

2.2. A mudança por transferência analógica

A definição de cultura proposta por Shore não é muito diferente daquela que Geertz apresenta e também ela faz referência a um conjunto de modelos:

«Culture: an extensive and heterogeneous collection of “models”, models that exist both as public artefacts “in the world” and as cognitive constructs “in the mind” of members of a community. (...) a culture is best conceived as a very large and heterogeneous collection of *models* or what psychologists sometimes call *schemas*⁴⁴.» (Shore, 1996:44)

⁴¹ Citado em Banks, 1996: 66 a partir da reedição de 1984 da obra de Thomas e Znaniecki. O sublinhado é da autora.

⁴² «Undirected by culture patterns – organized systems of significant symbols – man’s behavior would be virtually ungovernable, a mere chaos of pointless acts and exploding emotions, his experience virtually shapeless.» (Geertz, 1973:46)

⁴³ Dramática nos dois sentidos da palavra, de drama humano que ela envolve e de visibilidade teatral.

⁴⁴ Em itálico no original.

Mas, ao contrário de Geertz, Shore restringe de imediato a acumulação de modelos ao afirmar que estes têm, ou pelo menos é lícito esperar que eventualmente tenham, um período de vida limitado, uma existência contingente e dependente das múltiplas e ilimitadas trocas sociais, no âmbito das quais também se transformam⁴⁵. O seu movimento é ditado pela constante construção de significados que caracteriza a inteligência humana (Idem:69), porque os modelos culturais funcionam precisamente como a matéria-prima utilizada por uma comunidade no seu incessante labor de criar significado (Idem:47).

A questão do significado é da maior importância na teoria de Shore e serve para explicar o carácter simultaneamente estrutural e processual da cultura, uma característica que já tinha sido notada por Bateson, para quem a construção de modelos, no trabalho científico, funciona em zig-zag, oscilando entre processo e forma⁴⁶.

Shore apresenta uma visão de cultura em múltiplos estratos que se distinguem entre si pelo grau de movimento e de generalidade. Desta forma ele consegue manter a base de estabilidade necessária à construção de significados partilhados, e simultaneamente dar conta da plasticidade dos vários modelos, mais concretos, que como que deslizam sobre este pano de fundo quase estrutural constituído pelo esquema matricial da comunidade. É evidente que estes esquemas matriciais são extremamente vastos e abrangem não só um número muito elevado de comunidades humanas mas também um intervalo de tempo prolongado⁴⁷. As suas margens marcam os limites relativos da liberdade de mudança dos modelos e embora não possam ser encaradas como fronteiras estanques,

⁴⁵ «Cultural models are born, transformed through use, and eventually die out. Their continued existence is contingent, negotiated through endless social exchanges.» (Shore, 1996:47)

⁴⁶ Bateson, G. 1980, *Mind and Nature: a necessary unity*, cit. in: Barth, 1987:83. É interessante notar que Barth, embora reconheça, ele próprio, o carácter estático e dinâmico do fenómeno cultural, faz questão de se demarcar do estruturalismo referindo-se ao aspecto “estrutural” da cultura como «rastos» que permanecem depois da passagem de «qualquer coisa». Shore, que já ultrapassou este debate, assume claramente a complementaridade das duas “faces” da cultura: «If my analysis of Samoa is right, the structuralist impulse is not confined to structuralist scholars. It would appear to be a cognitive precondition of culture, making possible some degree of intersubjective coordination and providing what Husserl called a common horizon of expectations for a population. What is illuminating in the Samoan case is that this structuralist bias contains its own internal critique, which is so deftly overcome within the culture by a set of alternative models. Just as Samoan culture by its explicit models presents a structuralist vision of the world, it provides in its tacit models equal recognition to the openness and dynamism of human experience in all its forms.»(Shore, 1996:282-283)

⁴⁷ Por exemplo, Shore associa a modernidade ao esquema da modularidade, que embora seja apresentado como intrinsecamente americano e ligado à história da produção em massa, se espalhou e continua a espalhar por vastas regiões do globo, manifestando também uma capacidade de permanência elevada. É claro que o poder económico, político e militar dos “portadores” e “difusores” desta “cultura modular” é fundamental para a sua capacidade de atracção e perenidade, mas isso não implica que o “esquema modular” assimile qualquer outro, sobrepondo-se-lhe, antes resulta em múltiplas coexistências aparentemente contraditórias e até paradoxais e numa infinidade de reinterpretações.

estão inscritas em termos históricos, numa dimensão de longa duração, a *longue durée* braudeliana.

«A foundational schema functions as a kind of template, a common underlying form that links superficially diverse cultural models and contributes to the sometimes ineffable sense of “style” or “ethos” characteristic of a culture. In more technical language, we can say that the foundation schema provides a “source domain” for the creation of a family of related cultural models. Moreover, the idea of foundational schema presumes that these models have evolved by means of a usually unconscious “schematising process”, a kind of analogical transfer that underlies the creative life of cultural models.» (Shore, 1996:117-118)

Quanto ao movimento, à «vida criativa dos modelos culturais», processa-se por meio do que Shore apelida transferência analógica, a qual permite o vai- vem entre os vários níveis cognitivos (das redes neurais aos esquemas matriciais e vice-versa), realizando assim a intrínseca ligação entre o corpo e a mente e entre estes e a sociedade; e inserindo a todos nos vários contextos e no devir histórico. São estes movimentos múltiplos que asseguram, por um lado a mudança, ao integrar experiências novas em modelos pré- existentes por meio da criação de analogias, um processo que conduz à constante criação de significado; e por outro, a permanência, a estabilidade necessária à assimilação desses significados e ao reconhecimento da sua familiaridade e respectiva integração em «modelos orientadores» da acção, que vão permitir, por seu turno «a inteligibilidade de experiências futuras» (Shore, 1996:157). Sem esta tensão entre mudança e permanência não há possibilidade de criar significado, logo não há cultura, logo, a crer em Geertz, também não há humanidade. Mas o que é que permite a permanência dessa tensão, ou seja, o movimento na estase, a multiplicidade na unidade, a liberdade no determinismo?

Shore encara a transformação como um processo metonímico, porque o novo estado é sempre baseado no anterior, ou seja, participa dele, transcende-o na medida em que o incorpora, e consegue-o porque os modelos são ambíguos, dados à pluralidade das leituras, dependentes de experiências, necessidades, sentimentos, o que modera as respostas e permite a integração do novo, que pode assim surgir como familiar⁴⁸ e, por conseguinte, despido do perigo sempre associado ao que é estranho e incompreensível. Mas a ambiguidade, que permite a mudança ao facilitar a integração da novidade, também pode paralisar ao indefinir ou eliminar os valores de referência, impedindo a

⁴⁸ Introduce-se aqui o termo “familiar” em dois sentidos: o de “family resemblance” de Wittgenstein, ou seja, a ideia de que os membros de uma determinada categoria, como os de uma família, podem estar relacionados entre si sem que todos tenham obrigatoriamente que partilhar determinada propriedade ou característica (Lakoff,1987:12); e no sentido de doméstico (conhecido) e afectuoso.

acção ou a tomada de decisões por ausência de orientação. Daí a necessidade da face estabilizadora dos modelos culturais que, reduzindo a ambiguidade, resolvem parcialmente este problema, “apontando” certas escolhas na medida em que as tornam cognitivamente mais visíveis e emocionalmente mais aceitáveis. (Shore, 1996:305)

A face estável dos modelos culturais inscreve-se na história, como “rastros” deixados impressos num caminho como sugere Barth (1987:83), ora se se inscrevem na história pressupõem tempo, tempo entendido simultaneamente como devir e permanência. É a inscrição no tempo que permite a familiaridade, que como já vimos é condição paradoxal da integração da novidade, da criação constante de significado no vai- vem analógico entre os diversos níveis cognitivos. Mas o significado só o é, ou só se torna “significado para mim”, se resulta da construção de relações entre entidades à partida desconexas, e a construção dessas relações não depende dos princípios da lógica clássica, nomeadamente o princípio da não contradição; muito pelo contrário, depende de um processo de participação, unificador, ligado a experiências concretas, muitas vezes físicas, e da apreciação emocional das mesmas, donde a importância atribuída ao «lado ausente da mente» na construção do significado e portanto, no conhecimento.

«Haskell characterizes the absent half of the mind as “hot cognition”, by which he means the emotional aspect of cognition, which is certainly missing from the kinds of informational models discussed above. Haskell’s inclusion of feeling as an aspect of thinking is an important post- Cartesian corrective to “cold” and relatively disembodied theories of cognition. I prefer to characterize the crucial missing dimension of mind as its orientation to *meaning construction*⁴⁹. (Shore, 1996:326)

Curiosamente, os povos Bantu parece sempre terem considerado o conhecimento, a inteligência humana, como um composto indissolúvel de razão e emoção, fisicamente sediado no coração, o lugar onde mais vivamente sentem o impulso para a acção:

«En effet, ce n’est point dans la tête mais dans le cœur que ces derniers [os Baluba] (comme d’ailleurs beaucoup de peuples africains), placent le siège du principe de la vie sensible et raisonnable. Aussi ne peuvent-ils comprendre pourquoi nous portons la main au front pour indiquer que nous pensons à quelque chose. C’est au cœur, leur semble-t-il, qu’il faudrait la porter. Ils paraissent bien souvent confondre le cœur de chair avec l’âme raisonnable qui y opère ; mais la confusion est plus apparente que réelle. Ils ont tant de peine à exprimer leur notion de ces êtres immatériels, qu’ils les désignent par le siège où ils croient sentir le plus vivement toute leur action. » (Hegba, 1998:125)⁵⁰

Mas o que parece fundamental nesta complexa exposição da relação entre o movimento e a estase do fenómeno cultural é a relevância do tempo e da emoção no processo de criação de significado e, portanto, de conhecimento, e o facto de ser precisamente esta

⁴⁹ Em itálico no original.

permanência relativa que induz a mudança ao permitir a integração da novidade. Muito diferente parece ser a ideia comum, na nossa época de apreço pela velocidade estonteante e ânsia pelo imediato, que facilmente associa eficácia a rapidez de resposta e conhecimento a quantidade de informação. No entanto, esta reificação pós-moderna do movimento e da contingência atomizada é fácil de compreender à luz da aceleração introduzida pelos meios de comunicação e transporte por um lado e da percepção de dissolução de fronteiras induzida, quer pela pluri-actividade, quer pelos encontros multiculturais, quer pelos avanços do conhecimento científico, que criam, em conjunto, a sensação inquietante de ausência de limites e questionamento de toda a solidez. E no entanto, como já foi apontado, uma certa permanência é necessária à própria prossecução da mudança; é necessário criar significado reinterpretando sistematicamente o novo, de modo a adaptar os modelos culturais e mesmo, neste caso, os esquemas matriciais profundos, ao mundo globalizado. Várias pistas já foram traçadas apesar da relativa novidade do fenómeno e são essas hipóteses que se procurará passar em revista.

2.3. A hipótese da creoulização

A globalização é um processo - apetece utilizar um pleonasma - “globalmente abrangente”, no sentido em que a sua acção ou as suas consequências são sensíveis não só em termos extensivos, digamos territoriais, mas também intensivos, ou seja presentes em todos os domínios. E embora a globalização, em termos económicos, políticos e demográficos, seja um tema recorrente, são poucos os autores que procuram apreender as suas consequências a nível cultural, para além da discussão, mais política do que outra, da eventual *macdonaldização* da cultura mundial.

Ulf Hannerz é um dos teóricos que tenta explicar o fenómeno de «interconexão dinâmica» (Hannerz, 1992:167) das culturas complexas actuais apontando no sentido não de uma simples «modernização da indigeneidade» (Hannerz, 1996:53) mas de um movimento duplo em que se esta acontece, também a «indigeneização da modernidade» (Idem) não deixa de acontecer. Hannerz insere este processo complexo no modelo centro – periferia de Wallerstein, de forma a deixar claro que «os fluxos de significado», que fluem continuamente pelo conjunto, são assimétricos. É esta ideia que está na base do conceito de «cultura creoula» proposto para explicar a situação actual de «emergência de teias de significado hibridizantes⁵¹» (Hannerz, 1992: 264) num mundo

⁵⁰ Citando directamente Colle, P. Les Baluba, Dewit Ed., 1913: 478.

⁵¹ «emergent hybridizing webs of meaning» (Hannerz, 1992:264)

profundamente assimétrico, mas em que as influências mútuas são inescapáveis e a mudança acontece precisamente quando procuramos tornar-nos mais ainda «como nós mesmos⁵²» (Hannerz, 1996: 54).

A perspectiva de Hannerz de cultura complexa e cultura crioula são interessantes porque abrangem e integram uma variedade de questões realmente pertinentes para a discussão actual do conceito de cultura e sobretudo do seu movimento e interacção. A cultura complexa, entendida como «rede de perspectivas» ou «um debate em progressão»(Hannerz, 1992:266) dá-nos a noção conjunta da estrutura (a rede) imbuída de diversidade (as perspectivas), e do movimento, claramente associado à questão do poder (o debate em progressão).

Embora a visão de Hannerz seja bastante mais confusa em termos conceptuais do que a elegante construção desnivelada e interligada de Shore (esquema matricial, modelos culturais, modelos mentais), ele introduz a questão social e por conseguinte a política; não só através da ideia de distribuição diferenciada da cultura ao nível “nacional” - por meio de conceitos como as sub-culturas e até micro-culturas (ainda que os respectivos limites e formas de interacção e integração não sejam muito claros) - , mas também, a nível mundial, através do jogo das culturas complexas no sistema- mundo, assimétrico mas não- linear.

«The cultural processes of creolization are not simply a matter of a constant pressure from the center toward the periphery, but a much more creative interplay». (Hannerz, 1992:265)

⁵² Citando Sahlins e referindo-se ao livro de Robert Klitgaard, *Tropical Gangsters*, sobre a preponderância política da tribo Mongomo na Guiné- Equatorial, Hannerz refere: «One may suspect that the elders of the mysterious and powerful Mongomo clan, of the Fang people, are conducting their affairs, as Sahlins has it, to become “more like themselves”, developing their own tradition in the new habitat. To repeat, having a state machinery at their disposal for this purpose would seem like a marvellous advantage.» (Hannerz, 1996:54) Embora a intenção seja claramente a de defender a continuidade do seu poder, os anciãos Mongomo, ao servirem-se para isso do aparelho de Estado (um aparato estranho) vão necessariamente mudar a forma de «ser como si próprios». Wole Soyinka (Expresso, Revista, 07.12.2002) refere um processo idêntico na Nigéria, a propósito dos esforços dos estados separatistas muçulmanos em ganhar autonomia, usando para isso a *sharia*, que deixa na prática de ser um código de direito religioso, para passar a funcionar como arma de chantagem política, tanto a nível nacional (face ao governo nigeriano), como internacional (face à comunidade internacional – embora este seja um conceito completamente indefinido). A mudança de significado, de facto, da *sharia* decorre de um esforço de manutenção e alargamento do poder de uma classe que procura assim ser «mais como ela própria». Outro tanto se pode dizer, entre nós, da ânsia imoderada de sucesso monetário e reconhecimento individual , que leva muitas pessoas, na nossa sociedade de direito inalienável e liberdade do indivíduo, a abrir mão quer da liberdade quer da privacidade, para se expor nos meios de comunicação social (eles próprios garantes dessa liberdade), em troca de uma efémera visibilidade. Também aqui, ao procurar «ser mais como ela própria» os significados da nossa sociedade estão a mudar.

Os exemplos deste «jogo criativo» são múltiplos e vão desde a aceitação da *world music*, ela própria «third world music of a creolized kind», até às grandes metrópoles ocidentais com os respectivos «third- world within», passando pela influência de grupos de intelectuais terceiro- mundistas nos países ricos de acolhimento, por um lado, e nos respectivos países, por outro, e ainda salientando o peso dos «cosmopolitas», o grupo crescente de pessoas que se move de local para local, seja sempre entre as mesmas duas ou três regiões - como os cidadãos da periferia que se deslocam regularmente ao centro para estudar, trabalhar, visitar familiares e, obviamente, comerciar - seja indiferenciadamente, por motivos profissionais ou outros - como os quadros expatriados das transnacionais ou os funcionários das ONG's.

O grande problema da noção de creoulização proposta por Hannerz, não estará sequer na ideia que ele procura transmitir, mas na palavra que utiliza. A expressão «creoulização» aponta para uma mistura de diferenças que culmina na produção de uma identidade nova, por conseguinte, numa homogeneização a prazo. Como o processo é apresentado em termos globais, a tendência seria a de uma crescente homogeneização mundial em termos culturais, ainda que, ao contrário da ideia da *macdonaldização*, esta não se caracterizaria por uma absorção acrítica da cultura do centro pelas periferias e semi-periferias, mas por um jogo de influências mútuas muito mais complexo, ainda que, obviamente, assimétrico. No entanto, o próprio autor se dá conta desse problema e refere insistentemente que não é isso que pretende transmitir. Pelo contrário, o fulcro («the core») do seu conceito de cultura creoula é «a combination of diversity, interconnectedness, and innovation, in the context of global center-periphery relationships». (Hannerz, 1996:67) E nessa «combinação de diversidades» entram, não só culturas territoriais, mas também aquelas que se formam precisamente da extraterritorialidade crescente, motivada pelas intensas trocas e migrações que perfazem o quadro económico e demográfico da globalização. A cultura mundial («world culture») seria portanto a resultante desta «organização da diversidade» (Idem:102).

Compreende-se esta opção de Hannerz pela metáfora creoula se percebermos que pretende através dela negar, quer a ideia de «mosaico cultural», uma justaposição simples de modelos diferentes que coexistiriam uns ao lado dos outros sem se influenciarem mutuamente, preservando assim as suas respectivas “purezas”; quer a da homogeneização directamente induzida pelo centro, sem qualquer contrapartida. Sob este ponto de vista, a hipótese da creoulização surge como a alternativa que melhor espelha a realidade presente do mundo em interconexão global, que sem velar o peso do

poder político e económico do centro na determinação das assimetrias dos fluxos de significado, não deixa de valorizar as múltiplas interpretações e combinações possíveis destes fluxos, que determinariam a «organização da diversidade» que Hannerz concebe como o «fulcro» da sua concepção de «creoulização», melhor transmitida, em termos imagéticos, através dos quadros do pintor russo Kokoschka, assim apreciados por Gellner: «The riot of diverse points of colour is such that no clear pattern can be discerned in any detail, though the picture as a whole does have one.»⁵³

Hannerz confunde demasiado os conceitos e os planos de análise, ou pelo menos não os define de forma clara, mas a ideia que pretende transmitir é bastante interessante e correcta, muito embora a expressão que utiliza possa não ser a mais eficaz por, em última análise, sugerir um processo de homogeneização cultural que ele próprio pretende negar. Além disso, a sua noção de hibridização sistemática levanta ainda o problema da possibilidade da comunicação, que tem por base um jogo subtil entre identidade e ambiguidade. Tem, no entanto, pelo menos dois grandes méritos; por um lado, a associação explícita que faz entre a confluência da diferença e a criatividade⁵⁴; por outro, a ideia da influência mútua independentemente da posição de cada uma das partes em termos de correlação de forças⁵⁵, o que vem negar as premissas de correntes anteriores, a da multiculturalidade, ou teoria da justaposição de culturas, e a da interculturalidade, que pressupõe a impossibilidade do jogo de influências mútuas, a não ser em situações de equivalência de poder.

A teoria da multiculturalidade que aposta na manutenção de “purezas” ou “genuinidades” culturais inexistentes não merece aqui referência, primeiro porque está completamente ultrapassada, não podendo explicar os complexos processos de interacção cultural que são a norma, não só do nosso presente globalizado mas de toda a história humana; segundo, porque não é uma teoria de mudança cultural mas de conservação de uma cultura substanciada, cuja pertinência teórica já foi negada.

Quanto à teoria da interculturalidade, ela merece alguma atenção, também por dois motivos, pelos menos. Porque se trata de uma teoria da mudança, ainda que condicionada, e porque teve e ainda tem uma importância bastante grande no domínio da gestão de multinacionais.

⁵³ Ernest Gellner (1983), *Nations and Nationalism*, Blackwell, Oxford: 139, cit. in: Hannerz, 1996:65.

⁵⁴ «(...) the coming together of distinct flows of meaning results in a generative cultural process.» (Hannerz, 1996: 61)

2.4. A hipótese da interculturalidade

O conceito de “interculturalidade” ou “intercultural” é à partida controverso devido ao significado que se atribui ao prefixo “inter” que tanto pode induzir uma perspectiva comparativa entre culturas entendidas como entidades substanciadas e mais ou menos homogêneas, como pode configurar uma tentativa de apreender o fenómeno de interacção e influência mútua das culturas entre si no processo do seu encontro⁵⁶, como pode ainda referir-se, mais concretamente, às situações em que indivíduos portadores de códigos culturais diferentes se encontram, em contexto que tanto pode ser voluntário, como forçado pelas circunstâncias, como ainda deliberado, como no caso dos encontros pluri-culturais orquestrados com a intenção expressa de investigar o fenómeno. (Ladmiral, Lipiansky, 1989)

O interesse pela interculturalidade está relacionado com a crescente movimentação de pessoas, tanto em termos de extensão geográfica abrangida por estes movimentos, como em termos de intensidade dos mesmos, como ainda em termos de número e heterogeneidade de origem dos que se encontram envolvidos nestas movimentações, originadas pelos mais diversos motivos. De entre estes destaquem-se a (e)imigração e a internacionalização das economias, o que se reflecte no direccionamento impresso nos estudos interculturais, nomeadamente os domínios da educação, da integração social e da gestão, sendo que, comum a todos, surge a problemática da comunicação entre pessoas de culturas diferentes. Neste âmbito, a cultura nacional aparece muitas vezes reduzida a uma das muitas “culturas” do indivíduo. Sobretudo a escola norte-americana, eventualmente induzindo alguma confusão entre o conceito de cultura e de identidade e até papel social, concebe o indivíduo como portador de cultura de género, cultura profissional, cultura de deficiente físico, de jovem ou idoso, de fumador ou não fumador, de negro ou branco ou hispânico etc. Daí a preferência pelo conceito de “estranho” (*stranger*⁵⁷) que é muito mais abrangente do que o de “estrangeiro” e muito mais independente da noção de fronteira nacional ou sequer de território. A comunicação com “estranhos” em que também se integra a comunicação com indivíduos de outras culturas nacionais, é apresentada como um momento angustiante, em que há que dominar a dupla incerteza, causadora de ansiedade, de não saber nem o

⁵⁵ Obviamente tendo em consideração as assimetrias de poder e influência.

⁵⁶ Salgueirar-se que não são as culturas que se encontram mas as pessoas de culturas diferentes.

⁵⁷ Gudykunst, que é um dos autores clássicos na área da comunicação intercultural norte-americana, de raiz cognitivista, define estranho como «people who are different because they are members of other

que esperar da pessoa com quem vamos interagir, nem estar certo de conseguir interpretar o que ela nos venha a dizer. (Gudykunst, 1995:10). O remédio para tornar efectiva a comunicação nestas condições, no mínimo embaraçosas, é «gerir cognitivamente as nossas reacções emocionais» (Gudykunst, 1994:13), quer através de uma máxima informação prévia sobre o “estranho” ou grupo de “estranhos”, quer através de perguntas directas sobre a forma como a nossa mensagem foi interpretada, e sobretudo desenvolvendo uma “mente aberta” (*mindfulness*). A “mente aberta” aparece definida como aquela que é consciente do seu comportamento comunicacional, capaz de criar novas categorias, de absorver nova informação e desenvolver a capacidade da perspectiva múltipla. (Idem:30)

Esta perspectiva, fundamentalmente anglo-saxónica, de encarar a comunicação intercultural, que poderia ser definida como “limpa”, no sentido em que visa eliminar o ruído imposto quer pela diversidade das circunstâncias, quer pela condição emocional do ser humano, poderá traçar um quadro ideal de uma comunicação efectiva⁵⁸, mas dificilmente pode ser aplicada na prática (apesar de visar explicitamente essa aplicação) porque ignora, em grande medida, tanto os sujeitos específicos, como o carácter dual do fenómeno cultural, simultaneamente individual e colectivo, como o contexto dos encontros. É certo que estas variáveis tendem a integrar cada vez mais os modelos explicativos, quer da estrutura, quer do processo da comunicação intercultural (Baldwin, Hecht, 1995; Gallois, Giles, Jones, Cargile, Ota, 1995; Kim, 1995) mas insistindo num formalismo excessivo, muito centrado em séries de postulados mutuamente exclusivos, que reforçam incompatibilidades e desenvolvimentos lineares.

A “escola” francesa é bastante mais interessante a este nível, porque procura integrar no processo o máximo de variáveis, revelando a fecundidade destes encontros fundamentalmente heterogéneos. Assim, o acto de comunicar deixa de aparecer como sucessões, interconectadas é certo, de passos completamente abstractos, para passar a envolver pessoas concretas num contexto, o qual é relevante tanto em termos restritos, imediatos, como em termos mais latos, abarcando a respectiva dimensão sócio-histórica⁵⁹.

groups» (Gudykunst, 1995:10), sendo que o grupo pode ser definido por qualquer característica comum a algumas pessoas e de que outras não comungam.

⁵⁸ Comunicação efectiva é aquela que minimiza os desentendimentos. (Gudykunst, 1994:25)

⁵⁹ «Cette conscience identitaire qui résulte de l'interaction s'inscrit elle-même dans le contexte socio-historique plus large de relations entre les cultures d'appartenance des locuteurs, contexte porteur de perceptions, de représentations et d'idéologies qui ne sont pas sans préformer la perception que j'ai de l'autre et de moi-même.» (Lipiansky, 1994:108)

Centrada na questão da interacção, muito mais do que na preparação prévia para a experiência potencialmente traumatizante do encontro com o Outro, podemos subdividir o trabalho da “escola” francesa da comunicação intercultural em dois ramos distintos, cuja diferença reside, desde logo, na própria definição mais ou menos abrangente, da noção de interculturalidade.

Por um lado, vamos encontrar uma posição restritiva, que considera intercultural apenas e só a relação de igualdade e harmonia que se estabeleceria entre grupos de culturas diferentes, em contextos preparados por uma entidade externa (especialistas de contacto intercultural, animadores sociais, pessoal afecto a diversas áreas educacionais e de serviço social), responsável pela remoção das possíveis fontes de mal-entendidos, conflitos, ruído, que possam induzir o fortalecimento e/ou construção de preconceitos negativos, que afastam os sujeitos envolvidos da considerada correcta percepção da realidade.

Por outro lado, vamos encontrar uma corrente que considera a interculturalidade em termos muito abrangentes, como «todas as formas de contacto e de trocas entre culturas diferentes» (Lipiansky, 1994:108); ou muito concretos, enquanto «modos de comunicação, em situação de encontro, de pessoas de nacionalidades diferentes» (Idem), ou «situações nas quais se encontram e interagem indivíduos e grupos, ou mesmo instituições, oriundas de universos culturais diferentes.» (Clanet, 1993:108).

No primeiro caso, e tal como os anglo-saxónicos (por sinal explicitamente criticados), não existe um mínimo de confiança na capacidade espontânea de entendimento entre grupos diferentes. E se Gudykunst (1994 e 1995), que estamos aqui a referir como exemplo de uma certa escola culturalista norte-americana, advoga a recolha do máximo possível de informação sobre o “estranho”, de modo a torná-lo menos estranho; Camilleri e Abdallah-Preteuille (1994), entre outros, consideram que a solução consiste na preparação do terreno, de forma metódica, para deliberadamente afastar os obstáculos à comunicação intercultural.

«Il n’y a pratiquement rien à attendre du contact des porteurs de cultures différentes, mais tout à espérer de son aménagement à partir du repérage et de la réduction des obstacles, afin d’instaurer les conditions d’une communication également satisfaisante pour l’ensemble de ses acteurs. La se trouvent les éléments d’une définition de l’interculturel susceptible de le sortir du magma hétéroclite où on le fait voisiner avec le culturel, le multi- ou le pluriculturel, le comparatisme, le transculturel; a quoi s’ajoutent, pour faire bonne mesure, quelques appellations anglo-saxonnes.» (Abdallah-Preteuille, Camilleri, 1994:50)

Mas o mais impressionante, é que o discurso produzido por esta escola, relativista e evitado de sentimentos de culpa do Ocidente e de vontade de preservar a pretensa pureza originária das culturas do Sul (evitando, neste caso, juízos críticos à luz de valores universais explicitamente negados), advoga simultaneamente a construção da «unidade cultural da Europa»⁶⁰, ou seja, de uma homogeneização cultural sistematicamente procurada, e da qual (se fosse viável na prática) dificilmente sairia incólume quer a diversidade cultural europeia em si, quer a multiplicidade das culturas das populações imigradas das quais, de um modo geral, o mesmo tipo de discurso se diz ardente defensor, ao ponto de lhes negar o direito à mudança.

Um outro discurso, que poderá ser considerado bastante mais sério e interessante, é o produzido pela outra corrente da “escola” francesa, que não só concebe a interculturalidade como um processo necessário independentemente de qualquer intervenção reguladora externa, como o estuda nas suas manifestações concretas, nomeadamente os encontros entre cidadãos de nacionalidades diferentes.

Fugindo explicitamente aos encontros Norte/ Sul, demasiado delicados e sobretudo demasiado diferentes, Ladmiral e Lipiansky (1989: 29) estudam um encontro entre jovens estagiários franceses e alemães utilizando uma metodologia de dinâmica de grupos. Vale a pena referir as conclusões deste estudo apenas porque as fases do intercâmbio, empiricamente detectadas, apresentam semelhanças óbvias com o modelo meta- teórico do movimento sistémico, referido com idêntico propósito quer por Kim (1995), um autor norte-americano de origem japonesa, quer por Clanet (1994), um psicólogo francês próximo de Devereux e da psicanálise.

Assim, Ladmiral e Lipiansky detectam três fases neste encontro intercultural concreto; uma primeira, em que ambos os grupos revelam uma grande curiosidade e expectativa de conhecimento mútuo; uma segunda, em que as diferenças se tornam evidentes, os indivíduos se sentem intimamente ameaçados na integridade dos seus valores ao serem confrontados com interpretações e atitudes diferentes das suas e procuram apoio junto do seu próprio grupo, reforçando assim a sua identidade e; por último, uma terceira fase, em que o receio é/ ou pode ser vencido sobretudo através de afinidades pessoais, em que

⁶⁰ «L'unité culturelle de l'Europe est à envisager comme un programme plutôt que comme un donné. Et qu'est-ce qui peut réaliser ce programme, sinon l'interculturel compris en termes de tâche et de méthode hors de toute spécification préalable de contenus, comme une certaine démarche finalisée et organisée visant consciemment à faire advenir ce qui n'est pas?» (Abdallah-Preteuille, Camilleri, 1994:50)

a identidade grupal perde visibilidade em prol da construção de relações de comunicação interpessoal (Ladmiral, Lipiansky, 1989: 152 – 161).

Ao contrário de Ladmiral e Lipiansky, cujo objectivo é explicitamente de carácter empírico, Kim (1995:171) afirma de imediato que pretende integrar o seu estudo sobre o processo de “desculturação/ aculturação” dos imigrantes numa perspectiva sistémica. Conclui que a “adaptação intercultural” dos “estranhos” evolui seguindo uma linha espiralada ascendente, em que a adaptação funcional e psicológica destes vai ganhando vantagem ao *stress*, ao longo do tempo (Idem:178). Também aqui são detectáveis uma fase de curiosidade e expectativa inicial, uma segunda fase (que representa a linha de recuo da espiral) de choque e fechamento perante a súbita tomada de consciência simultânea, quer da própria identidade cultural, quer da diferença face à sociedade hospedeira, e uma terceira fase de reabertura e adaptação. Estas fases (pelo menos as duas últimas uma vez que a primeira não se repete) sucedem-se ao longo do tempo e representam a adaptação dos indivíduos ao novo meio e a formação de uma “identidade intercultural”, que se caracteriza por um “síndrome de ambiguidade das fronteiras”. Este conceito, que Kim retira de Hall⁶¹, significa o progressivo enevoar e maleabilizar da identidade cultural original, enquanto uma definição mais abrangente e flexível do *self* emerge (Kim, 1995:180). O único problema da teoria de Kim, que inclusive ressalva que esta dinâmica não é necessariamente linear e pode mesmo ser interrompida, dependendo o seu êxito tanto dos sujeitos envolvidos como do contexto⁶², é o seu binómio mutuamente exclusivo “desculturação” (perda de cultura)/ “aculturação” (ganho de cultura), que sugere a imagem de um cérebro, contentor limitado de informação, em que sempre que uma nova informação entra, a outra tem que sair. Esta imagem é completamente contraditória face à ideia de ambiguidade de fronteiras que caracterizaria a “identidade intercultural”, pois pressupõe uma descaracterização progressiva do indivíduo e não a sua capacidade de se movimentar em vários códigos, como de facto se passa.

Claude Clanet (1994), apostado em integrar o domínio intercultural numa perspectiva sistémica, refere dois tipos de transformação, as mudanças de nível 1, ou intrasistémicas, as de nível 2, ou mudança de sistema, e a integração relativa de

⁶¹ Hall, 1976:227

⁶² «The present theory portrays cross-cultural adaptation as a collaborative effort, in which a stranger and the receiving environment are engaged in a joint venture.» (Kim, 1995:192)

elementos do sistema antigo no novo, formando uma espécie de nível Ibis. Entre estes, de forma a evitar a ruptura total, o nível paradoxal de coexistência.

Em termos concretos, estas são as fases que vamos encontrar quer no encontro de estagiários franceses e alemães observados por Ladmiral e Lipiansky, quer na integração progressiva dos imigrantes nas sociedades de acolhimento. Tanto num caso como no outro, a identidade inicial não é, de facto, eliminada pela ruptura, ela é reinterpretada para poder acolher em si, de forma equilibrada para o indivíduo, a novidade. Neste processo, jogam papel preponderante dois factores: a ambiguidade da identidade cultural por um lado e a questão do afecto, por outro.

A ambiguidade, ao desfazer a rigidez dos limites, torna-os permeáveis à integração e reinterpretação da novidade⁶³. Esta é, como já vimos, a característica da “identidade intercultural”, ou seja, o resultado do processo de adaptação, mas se pressupusermos que a identidade cultural inicial dos sujeitos que chegam ao novo contexto já é em si ambígua, então podemos supor que a sua integração, a construção da sua identidade intercultural será mais fácil. Por outro lado, vimos que a construção de relações interpessoais de afecto facilitam a ultrapassagem da fixação na identidade grupal, o que significa que quanto mais e mais diversificadas forem as relações entre indivíduos de culturas diferentes, mais fácil e efectiva se torna a comunicação, não só entre os indivíduos em particular, mas também entre os grupos culturais em que cada um se integra, não sendo necessária a assimilação de uns pelos outros, ou sequer a respectiva creoulização, mas a capacidade mutuamente construída de ser o Outro, sendo acima de tudo Si próprio⁶⁴.

A transculturalidade, que é precisamente esta capacidade, depende muito menos da informação objectiva, do «saber fazer»; do que do «saber ser», o que poderá ter alguma semelhança com a *mindfulness*, mas tem sobretudo a ver com o reconhecimento íntimo de uma humanidade comum, mesmo que este seja inconsciente.

⁶³ A ambiguidade é simultaneamente factor de integração do novo e longevidade do “antigo”, fonte do poder dos mitos, (Shore, 1996:224) e das etnicidades (Moerman, 1994:144), conserva o sistema ao maleabilizar os limites de tolerância das suas fronteiras, alargando o âmbito do que pode ser considerado “familiar”, no sentido atribuído por Wittgenstein à noção de “family resemblance”.

⁶⁴ «Toutefois le paradoxe c'est que l'on ne peut “être les autres” qu'à la condition d'être d'abord soi-même, de “savoir être”. L'expérience montre, en effet, que le “savoir faire” n'y suffit point et ne force pas la porte des personnalités.» (Janne, 1985:66)

2.5. Transculturalidade: uma heterocultura positiva

Define-se transculturalidade como uma capacidade de “navegar” entre códigos culturais diferentes, incorporando-os de forma complexa e até contraditória mas não dilacerante. O emprego do verbo “navegar”, entre aspas, pretende fazer referência, de facto, à Internet, usada aqui como metáfora da possibilidade, potencialmente infinita, de acumulação de informação, quer extensivamente (“sobrevoando” páginas), quer intensivamente (“mergulhando” no hipertexto), quer afectivamente (promovendo a comunicação). Também a transculturalidade pode ser entendida em termos superficiais, próprios dos «cosmopolitas» referidos por Hannerz (1996:102-11), que não se movem propriamente entre culturas mas numa espécie de fímbria límbica de todas elas, que é em si mesma uma cultura; ou profundos, próprios dos imigrantes integrados ou de todos os que vivem em espaços culturalmente desconexos, como aqueles em que coexistem diferenças sociais e tecnológicas demasiado marcadas. No entanto, esta capacidade de “navegação” não é necessariamente factor desintegrador da personalidade do indivíduo - a «esquizofrenia social» que refere Poirier parafraseando George Balandier (Poirier,1985:86) - mas está “naturalmente” incorporada nele, de tal modo que não deixa de ser Si próprio, sendo simultaneamente o Outro ou os Outros, ou melhor ainda, é Si mesmo na medida em que é também os Outros, inventa-se. A diferença entre esta capacidade de Ser multiplamente e a creoulização cultural está no facto de que, no primeiro caso, o indivíduo integra, ainda que contraditoriamente, múltiplos códigos culturais e “move-se” entre eles, adoptando em cada situação o que melhor lhe serve; enquanto no segundo caso, o indivíduo cria um código cultural “único” a partir da integração da multiplicidade. Provavelmente estes dois processos coexistem tanto ao nível individual, como social, e têm face à noção, muito próxima, de heterocultura, a vantagem de atribuir à desmultiplicação das diferenças uma tonalidade positiva, gerível e comunicacional. Mesmo num domínio tão aparentemente díspare como a arquitectura, vamos encontrar precisamente esta necessidade de «codificação dupla» (*double coding*⁶⁵) para permitir a comunicação plural, tanto com o público mais vasto, que prefere uma linguagem tradicional, como com os especialistas apostados na inovação avantgardista (Rose, 1991:101).

⁶⁵ «an eclectic mix of traditional or local codes with Modern ones»(Charles Jencks, The language of Post-modern Architecture, cit in: Rose, 1991:83.

Jean Poirier, pelo contrário, alia o conceito de heterocultura à dilaceração pessoal e social, à consciência de um antagonismo, sem o qual, no entanto, deixou de ser possível viver.

«La situation hétéroculturelle se caractérise fondamentalement par l'*hétéronomie* : la société tout entière est architecturée sur deux matrices qui sont perçues par les membres du groupe comme également indispensables, et antagonistes entre elles. (...) Mais l'individu ne peut plus s'accommoder à ce cadre nouveau⁶⁶ puisqu'il est contraint de passer sans cesse d'une dimension à une autre (...) L'être ne peut pas s'installer dans un seul système de référence ; au prix d'une gymnastique intellectuelle traumatisante, il «saute» sans cesse, dans sa vie relationnelle, entre le passé, le présent et le futur. Il y a des facteurs de déséquilibre qui sont à l'origine d'une nouvelle pathologie mentale, et qui sont à analyser en termes de psychiatrie sociale.» (Poirier, 1985 : 76, 79)

O autor associa claramente o desequilíbrio, responsável por uma nova «patologia mental», à ausência de um «sistema único de referência», o que aponta para uma ideia de cultura homogênea e personalidade integrada e consistente com o modelo cultural de que é portadora. De facto, esta capacidade demonstrada, nomeadamente por muitos africanos (e Poirier refere-se concretamente a África no artigo aqui citado), de “saltar entre civilizações”, é razão de espanto e admiração para muitos ocidentais⁶⁷, mas de forma nenhuma encarada, pelos próprios, como factor de dilaceração mental.

O próprio Poirier cita alguns exemplos concretos do que considera o «cúmulo da heterocultura», e nenhum deles aparenta o «aspecto teratológico» que o autor associa ao fenómeno, muito pelo contrário, revelam uma enorme capacidade de “navegação” transcultural:

«Notre collègue et ami L.V.Vincent repérait le «comble de l'hétéroculture» dans la situation des néophytes Diola qui devant entrer dans le bois sacré pour l'initiation, sans vêtement, respectueux des interdits traditionnels, ont demandé aux Anciens l'autorisation d'emporter avec eux leurs transistors ; le conseil des Anciens, après avoir constaté (et pour cause...) que la coutume était muette sur le sujet à autorisé l'introduction des transistors, si bien que les néophytes, au milieu des rituels d'initiation, pouvaient arborer leurs appareils en bandoulière : admirable conjonction entre l'extrême tradition et la pointe de la modernité. Mais les «combles» de l'hétéroculture sont identifiables un peu partout : les Muezzins ont disparu des principales mosquées du Sahel, d'où désormais l'appel à la prière est diffusé par des microphones qu'on n'a même pas essayé de dissimuler sur la paroi des minarets ; et l'on sait que dans certains hôpitaux ultra-modernes à Dakar ou à Abidjan, les thérapeutiques les plus archaïques – mais qui ne sont pas toujours les moins efficaces – coexistent avec les techniques d'avant-garde.» (Poirier, 1985 : 85-86)

Esta capacidade, aliás, surge referida a propósito das mais diversas circunstâncias e protagonizada por diferentes actores sociais, não necessariamente oriundos de espaços

⁶⁶ A introdução do tempo descontínuo.

⁶⁷ Veja-se as alusões explícitas a este facto por parte dos entrevistados 23 e 26 nos Anexos.

culturalmente desagregados. Tal é o caso da socióloga francesa citada por Claude Clanet (1993: 116-121) e da sua incursão no mundo da feitiçaria na região da Vendéia:

«Il s'agit d'un chercheur en sociologie, Jeanne Favret- Saada, qui entreprend une recherche sur la sorcellerie dans le bocage vendéen, recherche dans laquelle se trouvent d'entrée confrontés deux codes culturels : le code culturel du chercheur – en particulier celui de sa subculture scientifique – et le code culturel des paysans vendéens – en particulier celui de la sorcellerie. (...) Il s'agit donc d'*entrer* dans le code culturel de l'autre. (...) Mais une implication trop forte dans les réseaux et dans les discours de la sorcellerie – discours symbolique, du sous- entendu, fortement affectivé, fondé sur la croyance... - est incompatible avec le discours scientifique – discours rationnel, de l'explication, de la cohérence sinon de la vérification... (...) De cette implication dans l'autre code culturel, il faut bien revenir. (...) A partir de là, le chercheur semble pouvoir se situer alternativement dans deux codes culturels : d'une part le code culturel du chercheur (...) d'autre part, le code culturel de la sorcellerie. (Clanet, 1993 : 116-119) ;

ou o exemplo aduzido por Kim (1995:192-193), para ilustrar a hibridez cultural dos americanos de origem japonesa:

«Indeed, most strangers under most conditions appear to understand this reality and to accept their cross-cultural predicaments as part and parcel of living in an unfamiliar cultural milieu. They are not only willing but also able to make necessary self-corrections, recognizing that doing so is in their own self-interest. (...) Their successful adaptation experiences are represented by Japanese American writer Jeanne Wakatsuki Houston, who offers a personal intercultural transformation:

“Now I entertain according to how I feel that day. If my Japanese sensibility is stronger, I act accordingly and feel OK. If I feel like going all American, I can do that to and feel OK. I've come to accept the cultural hybrid of my personality and recognize it as a strength, not as a weakness.”» (Kim, 1995:193);

ou ainda o extraordinário relato do simultaneamente padre jesuíta francês e curandeiro camaronês Éric de Rosny (1996, 1999), cuja extensão impede qualquer exemplificação mais detalhada, mas que constitui o impressionante testemunho da capacidade de ser e não ser, ou simplesmente de ser multiplamente⁶⁸.

É notório que a maioria dos exemplos de transculturalidade apresentados se referem a indivíduos, embora também sejam mencionadas práticas sociais de “colagens” sinérgicas de práticas ou de símbolos de culturas ou mesmo civilizações diferentes.

Levantam-se, por conseguinte, duas questões: (1) Será a transculturalidade uma

⁶⁸ A noção negativista de heterocultura apresentada por Poirier constitui um exemplo claro da dificuldade ocidental em conceber uma personalidade múltipla sem recorrer à ideia de patologia. Geertz faz referência precisamente a isso: «Die abendländische Vorstellung von der Person als einem fest umrissenen, einzigartigen, mehr oder weniger integrierten motivationalen und kognitiven Universum, einem dynamischen Zentrum des Bewusstseins, Fühlens, Urteilens und Handelns, das als unterscheidbares Ganzes organisiert ist und sich sowohl von anderen solchen Ganzheiten als auch von einem sozialen und natürlichen Hintergrund abhebt, erweist sich, wie richtig sie uns auch scheinen mag, im Kontext anderen Weltkulturen als eine recht sonderbare Idee.» (Clifford Geertz, Dichte Beschreibung, Frankfurt Mein, 1987 cit. In: Lehner, 1994:4) (A representação ocidental da pessoa como um universo motivacional e cognitivo bem delimitado, único e mais ou menos integrado, um centro dinâmico de consciência, sentimentos, pontos de vista e acção, organizado como totalidade distinta e distintiva face a outras totalidades idênticas e face ao pano de fundo social e natural onde se move, revela-se, por muito correcto que isto nos pareça, uma ideia bastante estranha no contexto de outras culturas mundiais.)

capacidade quase exclusivamente individual («cross- cultural adaptation is, and must be, “the gift of the individuals”») (Kim, 1995:193), ou poderemos antever sociedades capazes de desenvolver a capacidade de “navegar” entre códigos? (2) Será sempre possível “escolher” o código que mais nos convém e mantê-los separados, ou uma certa creoulização/ hibridização é inevitável?

Não parece possível responder a estas questões senão com novas interrogações ou enunciados opinativos: sobre se numa cultura à partida (ou seja no momento actual) híbrida e de margens ambíguas é mais ou menos provável que se desenvolvam indivíduos com especial apetência para a “navegação” transcultural, o que equivaleria a considerar que existem sociedades (ou pelo menos comunidades – no sentido de grupos restritos) mais capazes do que outras de englobar ou deixar-se englobar sem, no entanto, se perder a si próprias ou aos outros; ou sobre a impossibilidade factual de manter os vários códigos em compartimentos estanques - e note-se que toda esta linguagem é propositadamente metafórica porque é difícil encontrar termos mais “objectivos” para referir realidades tão tremendamente impalpáveis - o que equivaleria a considerar a necessidade de processos simultâneos de transculturalidade e creoulização.

Seja como for, não há dúvida que o indivíduo (e não é de mais repisar a carga social que cada um transporta), o seu “saber ser”, a sua *mindfulness*⁶⁹, as relações interpessoais que é capaz de desenvolver e manter, é peça-chave da teia de comunicação e afecto que conduz ao conhecimento capaz de promover a “navegação” entre códigos culturais que constitui a transculturalidade. Ora, este tipo de conhecimento rompe decididamente com a noção racionalista do conceito, estabelecendo uma relação indissolúvel entre a dimensão instrumental/ teleológica e a dimensão comunicacional (Habermas, 1987). Ou seja, associa ao objectivo funcional da comunicação e da acção, a dimensão da negociação e do agir cooperativo:

«Le concept d’agir communicationnel concerne l’interaction d’au moins deux sujets capables de parler et d’agir qui engagent une relation interpersonnelle (que se soit par des moyens verbaux ou extra-verbaux). Les acteurs recherchent une entente (*Verständigung*) sur une situation d’action, afin de coordonner consensuellement (*einvernehmlich*) leurs plans d’action et de là même leurs actions. Le concept central d’*interprétation* intéresse au premier chef la négociation de définitions de situations, susceptibles de consensus. Dans ce modèle d’action, le langage occupe une place prééminente.» (Habermas, 1987 :102).

O indivíduo, ou melhor a relação interpessoal, é tanto mais importante quanto esta adquire um relevo superior ao próprio conteúdo da comunicação. Isto mesmo

demonstrou, no caso africano, Sonja Lehner (1994), que após uma pesquisa da representação literária das relações branco/ negro concluiu que, muito mais importante do que a compreensão resultante de um discurso politicamente simétrico⁷⁰, é a relação que se estabelece entre os parceiros de comunicação:

«Insgesamt finden wir sowohl im afrikanischen als auch im europäischen Textkorpus eine Abkehr vom Verständigungsideal diskursiver, symmetrischer Kommunikation und der damit verbundenen Vorstellung eines inhaltlichen Konsenses. (...) Der Schwerpunkt der Darstellung liegt auf der Übereinstimmung in Partner- und Beziehungsbezug und damit nicht auf der Inhalts-, sondern der Beziehungsebene der Kommunikation.» (Lehner, 1994 :218/219)⁷¹

Esta constatação vem reforçar a ideia da imagem ou representação do Outro na comunicação intercultural e simultaneamente associar a dimensão social à relação interpessoal entre indivíduos de culturas diferentes como referem Ladmiral e Lipiansky (1989) precisamente a este propósito:

La rencontre entre individus appartenant à des cultures différentes présente les caractéristiques de toute rencontre inter-personnelle ; mais il s'y ajoute une dimension spécifique : la communication y est médiatisée par les représentations que les cultures se font les unes des autres. Ces représentations sont des *représentations sociales*, c'est-à-dire qu'elles ne résultent pas seulement des perceptions et des projections individuelles mais qu'elles s'ancrent dans un imaginaire social, fruit de l'histoire et des rapports entre groupes ethniques ou nationaux.» (Ladmiral, Lipiansky, 1989 :199)

O conceito de representação social adquire, por conseguinte, uma importância considerável no quadro do estabelecimento de relações interpessoais e no carácter positivo ou negativo das mesmas, o que, como já vimos, mais do que a correcta interpretação dos significados ao nível cognitivo, é determinante para a efectividade da comunicação. É por este motivo que vale a pena abordar, com alguma profundidade, este conceito e o tipo de conhecimento que está na sua base.

⁶⁹ Este conceito é utilizado por Gudikunst numa perspectiva exclusivamente cognitivista. Aqui é utilizado num sentido muito mais literal, ou seja, abrangendo a totalidade da mente *mind – full(ness)*.

⁷⁰ Ou seja, em que as partes envolvidas estão niveladas em termos de poder e valor social.

⁷¹ «Em suma, vamos encontrar no corpo textual, tanto o europeu como o africano, um distanciamento face à comunicação discursiva simétrica e à ideia a ela ligada de consenso de conteúdos. (...) O ponto fundamental da representação está na concordância no plano da relação entre parceiros e portanto na faceta relacional da comunicação e não no seu conteúdo.» (tradução própria)

3. A representação social

3.1. Breve parênteses sobre o conhecimento

Conhecimento é muitas vezes entendido no sentido restrito de conhecimento científico. No âmbito do objecto de estudo concreto deste trabalho importa salientar que a produção científica portuguesa sobre o continente africano e sobretudo sobre o espaço que coube a Portugal dominar na sequência da partilha da África⁷² é vasta e bastante rica, mas muito formalizada e praticamente inexplorada, pelo menos no domínio mais lato da sociedade. Esta produção, elaborada maioritariamente por investigadores dos vários Institutos estatais, mostrou-se pouco funcional porque demasiado fechada e também demasiado restrita tanto nos temas, como na abordagem e nas linguagens utilizadas⁷³. Não é portanto este o conhecimento que interessa aqui, porque os actores principais da relação entre Portugal e o continente africano não tiveram, na generalidade, acesso a ele e nem o seu conteúdo, nem a sua formalização específica entrou na construção do conhecimento que hoje constitui a representação da África no imaginário português.

Pelas razões que ficaram expostas, quando aqui se refere o conhecimento, não é de ciência que se trata, mas de senso-comum, de conhecimento laico, do sujeito que conhece recorrendo a regras que não são as da ciência mas as do “pensamento natural”⁷⁴(Moscovici,1976: 247 – 290).

3.2. Mais uma vez o individual e o colectivo

A questão do conhecimento, se se abstrair a sua significação puramente epistemológica e nos ativermos nos respectivos mecanismos de aquisição e na funcionalidade, tem sido estudada pela psicologia, nomeadamente pela psicologia social. Ora se existe uma certa

⁷² A Conferência de Berlin (1895) determinou a partilha da África pelas diferentes potências coloniais e obrigou à ocupação efectiva do território. Portugal teve que abrir mão da sua aspiração a ligar o Atlântico ao Índico sob o seu domínio (o célebre mapa cor de rosa). Datam desta época as primeiras políticas coloniais propriamente ditas. Todo o relacionamento anterior é de carácter comercial e de ocupação pontual com o objectivo de facilitar trocas mais vantajosas. Só no final do século XIX tem início uma ocupação territorial de cariz político e administrativo.

⁷³ O acervo da produção científica portuguesa sobre o continente africano está concentrada nas instalações do Instituto de Investigação Científica Tropical (IICT). Versa sobretudo temas geográficos e etnográficos e o seu carácter é basicamente descritivo.

⁷⁴ Moscovici enumera os principais atributos do “pensamento natural”: o formalismo espontâneo, ou tendência para empregar fórmulas consagradas num esforço de economia mas também de busca de segurança e identificação com o grupo; a causalidade mista, que à causalidade científica junta uma causalidade fenomenológica ou antropomórfica, ou seja aduz a intenção à relação causa-efeito; o primado da conclusão, ou a finalidade estabelecida a priori. Moscovici, assim como outros autores que mais recentemente se têm dedicado ao estudo do conhecimento laico (por exemplo Gergen e Semin), afirma a

unanimidade sobre a função primeira do conhecimento como guia da acção (Cranach, 1992: 12) e base da sobrevivência, da adaptação e do desenvolvimento dos sistemas-portadores auto-actantes,⁷⁵ entre os quais se contam os indivíduos humanos e as sociedades, já o mesmo não se pode dizer do carácter eminentemente individual ou colectivo (no sentido de social, ou seja interactivo) do fenómeno da cognição.

A corrente cognitivista (que se desenvolveu sobretudo nos Estados Unidos a partir da segunda guerra mundial) associa prontamente conhecimento à capacidade individual de processar a informação retirada do mundo exterior. O sujeito é confrontado com objectos passivos, dos quais recebe informação, que processa utilizando mecanismos adequados. A informação assim obtida é acumulada e organizada no interior do cérebro humano e o indivíduo acede-lhe sempre que, para a sua actividade de interacção com o meio e com os outros indivíduos, necessita dela. A informação é tanto mais eficaz, quanto melhor corresponder ao objecto a que diz respeito. Esta posição assume claramente o primado do indivíduo, da sua capacidade própria de aceder, processar e aplicar correctamente a informação, de forma racional e de acordo com os seus objectivos. O sujeito é um passivo receptor de informação, mas um activo transformador dos objectos com base no conhecimento adquirido. Os sujeitos com os quais cada indivíduo interage são outros tantos objectos de conhecimento, não se fazendo depender o desenvolvimento cognitivo do indivíduo dessa interacção social (Doise, 1981:56).

Segundo a concepção cognitivista, o mundo exterior é um objecto neutro, conhecível e dominável através da acumulação e articulação de informação correcta a seu respeito. Neste sentido, o conhecimento científico é não só diferente do senso-comum, no sentido de se reger por outras regras, mas também por possuir um valor explicativo e funcional superior.

Este modelo pressupõe à partida um mundo absolutamente exterior ao indivíduo, em que este se limita a adquirir passivamente informação objectiva e a agir em conformidade. Se neste mundo binário (de branco e preto, de mais e menos) irrompe a ambiguidade, que é inerente à própria condição de estar vivo, a objectividade desfaz-se e no seu lugar surge o significado. Ora o significado é eminentemente social. Sem

diferença essencial entre o tipo de pensamento que está na base deste conhecimento e aquele em que assenta a ciência, mas afirma o valor e a funcionalidade dos dois. (Moscovici, 1976: 253-263)

⁷⁵ Estamos a referir-nos à noção de “sistema portador auto-actuante (self-active carrier-systems)” utilizada por Mario von Cranach, e que ele define como sistemas vivos, de que o indivíduo humano, mas também a

significado socialmente construído, a comunicação é impossível e sem ela também não há organização e nem sequer vida. Por isso o problema crucial deixa de ser como processar a informação recebida, mas como descodificá-la, ou seja que significado atribuir às palavras de um interlocutor, ou mesmo à sua linguagem gestual, ou à forma como se apresenta vestido etc. (Forgas, 1981: 266). Por conseguinte, o conhecimento, que é indispensável à actividade de qualquer sistema vivo, não pode ser um acervo de informação desprovida de significado, retirada de uma realidade exterior objectiva⁷⁶, mas uma construção, na qual o indivíduo, enquanto sujeito social, toma parte activa. Desta forma, o sujeito não se limita a absorver informação *dada*. Ao atribuir significado socialmente construído (no decorrer dos múltiplos processos de interacção social em que a comunicação é indispensável), está a elaborar uma representação que, longe de ser uma espécie de imagem desfocada do mundo neutral dos cognitivistas, é a própria realidade no seio da qual vai agir. O conhecimento é esta construção, aplique-se-lhe as regras da ciência e será conhecimento científico, aplique-se-lhe as do “pensamento natural” e será senso-comum, um e outro funcionais nos seus contextos próprios, e como tal um e outro cumprindo com a missão primeira do conhecimento, guiar a acção dos sistemas vivos de forma a manter, adaptar e desenvolver a própria vida. Moscovici chamou a esta flexibilidade do conhecimento que se realiza na coexistência de vários sistemas cognitivos, polifasia cognitiva. Segundo esta hipótese, “(...) um sujeito individual (ou colectivo) poderia utilizar uma pluralidade de modos de reflexão em função do domínio do mundo exterior e dos seus objectivos. As inferências e as especializações que daqui resultam constituem um verdadeiro fenómeno de polifasia cognitiva.” (Moscovici, 1976: 289) Desta forma poder-se-ia também explicar facilmente tanto a coexistência, no adulto, dos diferentes tipos de pensamento próprios de idades mais precoces (segundo o modelo desenvolvimentista de Piaget), como as semelhanças entre estes, o “pensamento natural” de Moscovici e o “pensamento selvagem” de Lévy-Bruhl (Moscovici, 1993:69). Os vários modelos de pensamento, que estão na base das diferentes formas de conhecimento, não dependeriam tanto do desenvolvimento intelectual do indivíduo e das suas capacidades de processamento de informação, mas

própria sociedade são exemplos, e que produzem e direccionam a sua própria actividade, embora em permanente interacção com o meio. (Cranach, 1992: 11)

⁷⁶ “(...) l’information qui nous parvient du monde extérieur est façonnée non par la réalité neutre, mais par des théories et des préconceptions implicites, et que celles-ci à leur tour façonnent ce monde pour nous.” (Doise, 1993: 343 citando directamente Snyder, M., Swan, W., “Behavioral confirmation in social interaction: from social perception to social reality, in: Journal of Experimental Social Psychology, 1978, 14, 148-162).

da situação específica em que vive e das interações colectivas às quais está adaptado (Moscovici, 1976: 284). O aumento da complexidade das sociedades não corresponderia assim à substituição de um tipo de pensamento, ou um tipo de conhecimento por outro, mais avançado, mas a um aumento da polifasia cognitiva.

Para além da controvérsia individual/social, o conhecimento é sobretudo um fenómeno psico-social, conceito a que se deveria retirar o ífen de forma a sublinhar a fusão, ao invés da simples união reversível de dois polos contingencialmente antagónicos. Inúmeros estudos, inclusive experimentais (Doise, 1981, 1984 e 1993), têm vindo a acrescentar evidência a uma concepção cujas origens remontam aos trabalhos de Mead nos anos 30 sobre interacção simbólica e interiorização de valores e mais tarde, nos anos 60, do psicólogo soviético Vigotsky, que afirmava não só o carácter social das categorias cognitivas, mas das próprias formas de raciocínio em que se integram estas mesmas categorias (Gergen, Semin, 1990: 10). Willem Doise conseguiu demonstrar experimentalmente a afirmação de Vigotsky, segundo a qual “o que a criança faz hoje cooperando, saberá fazer amanhã sozinha”(Doise, 1981:57⁷⁷). As várias experiências de Doise sobre o jogo de causalidade recíproca entre interacção social e cognição vêm descritas nas obras já citadas deste autor. Delas se conclui que é da interacção causal entre estas duas componentes que emergem os esquemas de conhecimento (*schemata*) tão caros aos cognitivistas e que o indivíduo só evolui, ou seja só é capaz de conhecimento sucessivamente mais complexo, a partir do momento em que interioriza estes esquemas resultantes, num primeiro momento, da interacção social e depois do conflito socio-cognitivo. (Doise, 1981:78)

Se a Willem Doise se deve o trabalho experimental no âmbito de uma abordagem do conhecimento em termos psico-sociais, é Serge Moscovici o primeiro responsável pela teorização desta relação intrínseca entre o indivíduo e a sociedade com a qual permanentemente interage. Para tal, Moscovici vai reelaborar a noção de representação colectiva de Durkheim, retirando-lhe a rigidez, e sobretudo alterando-lhe o carácter de imposição externa. Ou seja, se para Durkheim, a representação colectiva é o produto homogéneo de uma sociedade exterior ao indivíduo, que nele “penetra” e se lhe impõe, constringendo não só a sua acção, mas também a sua forma de ver o mundo (Moscovici,1993: 65); para Moscovici esta representação é construída pelos próprios indivíduos em interacção e intercomunicação. Daí a substituição do termo colectivo,

⁷⁷ Citação directa da obra de Vigotsky, *Thought and language*, The MIT Press, Cambridge,Mass.

pelo adjectivo social, que destaca a importância da comunicação e do movimento que ela imprime na vida social, em sistemático processo de construção, ou de invenção⁷⁸.

3.3. A representação social propriamente dita

O conceito de representação social foi inicialmente proposto por Serge Moscovici na sua obra de 1961, «A psicanálise, sua imagem e seu público». No entanto, o interesse e a projecção deste conceito, “que conjuga e toma igualmente em consideração as dimensões cognitivas e as dimensões sociais da construção da realidade” (Garcia, 1988:25), só viria a acontecer mais de dez anos depois, em meados dos anos 70, quando as concepções cognitivistas começavam a ser questionadas. De conceito dilecto de uma corrente da psicologia social, as representações sociais constituíram-se em instrumento transdisciplinar no início da década de 90, por se situar num ponto de intercepção entre o psicológico e o social (Jodelet, 1993: 40). Esta transversalidade e complexidade, que é fonte da sua riqueza heurística, é simultaneamente causa das suas debilidades, nomeadamente em termos de delimitação do objecto e operacionalização⁷⁹.

O conceito de representação social interessa aqui na medida em que parece, por um lado, o que melhor traduz a natureza e a funcionalidade do conhecimento do senso-comum, e por outro, o que está mais directamente envolvido com a componente afectiva da comunicação.

3.3.1. O carácter da representação social

A primeira ideia que transmite o conceito de representação social é de que se trata de uma concepção híbrida a todos os níveis. O lugar da sua existência é a própria intercepção dos polos contrários. Desde logo é interface entre o psicológico e o social, e portanto entre o sujeito individual e a interacção e intercomunicação colectiva que constituem o social. Nesta medida, faz a ponte entre o sujeito e o objecto do seu conhecimento, pois é “representante mental do objecto que restitui simbolicamente” e como tal “transporta a marca do sujeito e da sua actividade” (Jodelet:1993:37). A representação social é a interpretação que um sujeito faz do objecto, por isso este surge

⁷⁸ “Il s’agit de comprendre, non plus la tradition mais l’innovation, non plus une vie sociale déjà faite mais une vie sociale en train de se faire” (Moscovici, 1993: 82).

⁷⁹ O conceito de representação social é um “concepto marco que apunta hacia un conjunto de fenómenos y de procesos más que hacia objetos claramente diferenciados o hacia mecanismos precisamente definidos” (Garcia, 1988:32)

simultaneamente determinando o estímulo e a resposta⁸⁰. Mas o objecto é mais do que a interpretação que o sujeito faz dele, pois este impõe ao sujeito as condições da sua própria interpretação, embora não de forma linearmente determinista. (Garcia, 1988:26) A representação social constroi-se no cruzamento entre a estrutura e a dinâmica, é simultaneamente pensamento constituído e pensamento em constituição e neste sentido grelha de interpretação da realidade e mecanismo interveniente na elaboração da própria realidade. (Garcia, 1988:36) Esta qualidade de meio-termo entre a rigidez das estruturas e a fluidez das contingências situa a representação entre os conceitos de cultura e de estratégia e empresta-lhe qualidades simultâneas de inércia e plasticidade, na medida em que toda a construção de conhecimento novo depende do conhecimento já construído, mas apesar disso não deixa de ser conhecimento re-construído⁸¹. Por um lado, a representação social inscreve-se em “sistemas de pensamento mais abrangentes, ideológicos ou culturais”(Jodelet, 1993:35), por outro ela tem uma funcionalidade directa, não só no “acolhimento” e “inscrição” de todo o conhecimento novo, relativo ao objecto representado, na grelha de significados mais vasta e perene que podemos definir por cultura (se se lhe referirmos como esquema matricial), como no guiar do comportamento do sujeito em relação ao objecto. Ora o comportamento é presente e contingente, daí o poder-se inscrever a representação social na ordem do estratégico e até do tático.

Em que sentido se pode falar da simultânea inércia e flexibilidade da representação social? Por um lado, ela possibilita a interpretação do novo à luz do adquirido⁸² e do socialmente sancionável⁸³, o que acarreta uma certa inércia (mecanismo indispensável ao evitamento da alteridade absoluta); por outro, a integração do novo implica

⁸⁰ O esquema O-S-O-R (em que O significa organismo, S estímulo e R resposta) coincide com a proposta de Moscovici, crítica do esquema simplista S-R e que, em princípio, elimina o dualismo entre mundo interior e exterior. (Jodelet, 1993:39) Neste sentido nega tanto a objectividade do objecto, defendida pelo cognitivismo clássico, como o construtivismo radical que reduz a existência do objecto à sua interpretação, pois “si bien es cierto que gran parte de los efectos que produce la realidad social pasan por la interpretación que de ella hacemos, también es cierto que nuestra actividad hermenéutica está determinada en buena medida por factores que son independientes de cualquier interpretación.”(Garcia, 1988: 26)

⁸¹ O ífen aqui faz falta, na medida em que por re-construção se entende um construir de novo, ainda que utilizando materiais antigos mas renovados. A reconstrução, sem ífen, pode ser entendida como uma recuperação do antigo, mais num sentido museológico. A este respeito ver Moscovici, 1976: 56

⁸² O termo “adquirido” refere-se directamente à cultura e implica uma noção de estase. Pensamos a cultura como padrão maleável, pois apesar de “dado”durante a primeira infância, e portanto do domínio do inconsciente, não deixa de ser adquirido pelo indivíduo e portanto sujeito à sua própria “construção”.

⁸³ Na sua obra, “A psicanálise, sua imagem e o seu público”, Moscovici oferece um exemplo claro desta característica da representação social. O senso-comum transformou a consulta do psicanalista em confissão (ou seja um acto estranho foi comparado a uma prática tradicional dos católicos) e diminuiu ou aligeirou a importância da noção psicanalítica de libido por esta ser contrária à norma social.

constantes releituras da grelha, sempre provisoriamente estabelecida. Serge Moscovici compara esta característica das representações sociais ao acto de transformar um romance em texto dramático ou em argumento de filme (Moscovici, 1986:68), pois em qualquer destes casos a obra é simultaneamente a mesma e outra. As leituras mudam com os contextos ou com os suportes (por ex. o oral e o escrito) e mesmo que as peças que constroem a obra permaneçam as mesmas, o seu significado já é outro.

A representação social situa-se entre a simples percepção sensorial das coisas e a sua conceptualização, é portanto um meio-termo entre o abstracto e o concreto, entre as construções da ciência e as sensações dos objectos, pois ela concretiza o intangível e atribui significado ao simplesmente palpável.⁸⁴ Por isso mesmo forma-se tanto a partir da reinterpretação de uma ciência, como no caso da psicanálise ou dos “mitos científicos” como o *big bang* ou a configuração do átomo (uma série de bolinhas à volta de uma bolinha maior) (Moscovici, 1992), como a partir da simples percepção repetida e partilhada das coisas⁸⁵.

3.3.2. As funções da representação social

O próprio qualificativo “social” implica uma noção de intercomunicação e partilha. Uma das funções mais importantes da representação social é precisamente a de proporcionar um sentimento de pertença e de identidade comum, pois ela constroi-se pela interacção quotidiana e, neste processo, constitui-se como grelha de interpretação, facilitando a comunicação entre indivíduos que dela partilham e ainda como guia para a tomada de posição e a actuação destes mesmos indivíduos em sociedade. Sob este ponto de vista, a representação social é um conhecimento eminentemente prático, que serve a acção directa dos sujeitos sobre os objectos que os rodeiam e sobre outros sujeitos (Garcia, 1988: 35). São as representações que permitem a atribuição de significado aos objectos e às atitudes e orientam as condutas de cada indivíduo no sentido de obter as respostas mais adequadas, aquelas que confirmam a sua própria representação⁸⁶. “Tal como as ideologias, ainda que de forma muito mais concreta (pois uma representação

⁸⁴ “They (as representações sociais) have a curious position somewhere between concepts whose purpose it is to distill the meaning of the world, to make it more orderly and perceptions that reproduce the world in a reasonable manner. They are always two-faced, as inseparable as the front and the back of a piece of paper; they have an iconic and a symbolic side.”(Moscovici, 1981 : 184)

⁸⁵ “By social representations, we mean a set of concepts, statements and explanations originating in daily life in the course of inter-individual communications.”(Moscovici, 1981: 181)

⁸⁶ “Toutes les interactions sociales sont en général canalisées de telle sorte qu’elles conduisent les individus qui sont la cible de telles croyances à fournir dans leur comportement des confirmations des croyances de ceux qui les perçoivent.” (Moscovici, 1986: 47)

está sempre directamente ligada ao objecto que representa), as representações sociais contribuem para a legitimação e a fundação da ordem social”(Garcia, 1988: 55).

É esta função legitimadora e reprodutora das relações sociais estabelecidas que imprimem no conceito de representação social a marca da afectividade e da inércia. Ao proporcionar a intercomunicação e ao estabilizar os significados, a representação social está na base dos universos consensuais⁸⁷, contribui para a coesão dos grupos, para o desenvolvimento de relações privilegiadas entre os seus membros e portanto para a criação de um sentimento comum de pertença e permanência.

No entanto, e como já vimos, a representação social não é apenas conhecimento constituído, mas conhecimento em constituição constante. Como é que a própria conceptualização da representação social permite este movimento entre conservação e renovação? Integrando a novidade no padrão de conhecimento anterior e “forçando” este padrão a alterar-se o suficiente para abarcar a nova aquisição, sem perder os contornos fundamentais, ou seja sem perder a familiaridade para o sujeito. Este processo, está na base da própria formação das representações sociais e, segundo Moscovici, integra dois mecanismos inseparáveis: a ancoragem e a objectivação.

3.3.3. A formação das representações sociais

A representação social forma-se segundo dois movimentos opostos – *top-down* e *bottom-up*. Ela tanto é produto de uma reinterpretação de teorias científicas, como no caso clássico da psicanálise descrito por Moscovici (1976), como da abstracção de observações e interacções quotidianas repetidas, como no caso da representação da doença mental apresentado por Jodelet (1993). Tanto num como no outro caso, a representação forma-se no processo contraditório de assimilar o novo sem alterar a estabilidade do já adquirido. Para isso, desencadeiam-se dois mecanismos cognitivos fundamentais para a própria criação e transformação sucessiva das representações sociais: a ancoragem, que permite inscrever a novidade no esquema pré-constituído e assim tornar familiar toda a novidade; e a objectivação, que naturaliza as noções atribuindo-lhes uma imagem e uma realidade concretas e submetendo-as assim ao nosso controle (Moscovici, 1981: 193). O processo de ancoragem está intimamente ligado à atribuição de significado e valor a uma percepção estranha, à sua própria nomeação, sem a qual não é concebível nem, por conseguinte manejável e controlável. Ela constitui

⁸⁷ “Consensual universes are universes where each of us wants to feel at home, sheltered from areas of disagreement and from incompatibility.” (Moscovici, 1981: 188,89)

a faceta simbólica da representação social. Já a objectivação revela o seu lado icónico, pois é mediante este processo cognitivo que o sujeito concretiza uma ideia mal definida associando-a a uma imagem, a um objecto com formas determinadas. É o que acontece com a representação da psicanálise, exemplificada por Moscovici. Ao “transformar” a consulta em confissão, está-se simultaneamente a atribuir-lhe um significado e um valor familiares, e assim a tornar nomeável e dominável, o que era estranho, e a conceder-lhe uma forma, uma imagem...o divã facilmente associado ao confessor. Um processo semelhante determina as atitudes em relação aos doentes de Sida, facilmente associada à sífilis e redespertando o medo antiquíssimo do contacto corporal (Jodelet,1993: 32). É como se fosse imprescindível reconstruir o equilíbrio dos significados depois de a novidade o abalar momentaneamente, buscando inabalavelmente o conforto da perenidade⁸⁸. A representação social, como conhecimento do senso comum, envolve o estranho familiarizando-o, ao contrário da ciência, que ao questionar o familiar, o transforma em desconhecido (Moscovici, 1981: 191).

São estes dois processos, a ancoragem e a objectivação, que estão na base dos fenómenos de categorização social, e da derivação e inscrição da representação social tanto na cultura, como nas estratégias de vida.

3.4. Representação e categorização social

Ao categorizar estamos a representar, a representação é basicamente um processo de classificar e nomear, um método de estabelecer relações entre categorias e marcas. Assim constrói Moscovici (1981:193) a ligação entre a representação e a categorização social, uma matéria imprescindível para a compreensão das relações entre grupos e para abarcar os fenómenos de discriminação e construção de estereótipos.

Ao contrário da noção de representação social, que advoga à partida a ideia de uma realidade consensual construída através da interacção social, a categorização pressupõe uma realidade objectiva, independente do sujeito ou da comunicação entre sujeitos, e que é apreendida de forma distorcida devido ao aparato de valores e normas que a socialização impõe aos actores sociais⁸⁹. (Tajfel, Forgas,1981: 116-117) Se Tajfel e

⁸⁸ “It leads one to think that after a sort of fracture or fissure in what is commonly perceived and conceived, the mind proceeds to re-establish and heal over, reconstituting inside what was outside. This process is a source of reassurance and comfort by giving a group or an individual a feeling of continuity after being momentarily confronted with discontinuity and loss of meaning.” (Moscovici,1981: 191)

⁸⁹ A este respeito as posições são variadas. Corneille e Leyens (1994:41-67) referem a categorização baseada nas propriedades do objecto, a categorização baseada nos valores e nas motivações do sujeito e a categorização baseada na interacção entre as propriedades do objecto e as “teorias ingénuas” do sujeito

Forgas definem categorização como “processo de ordenamento do meio em termos de categorias (...)” tendo como objectivo primordial “a sistematização desse meio com o propósito de agir” (Tajfel, Forgas, 1981: 113-114), logo acrescentam que a categorização social não se limita a agrupar coisas, pessoas ou acontecimentos com base numa simples semelhança, antes implicando a atribuição de um valor. Estas categorias baseadas em considerações de valor tendem a auto-preservar-se filtrando ou modificando informação susceptível de colocar em risco, quer a categoria em causa, quer o sistema de valores que lhe é inerente. Segundo esta perspectiva, só um conflito de valores pode alterar um sistema de categorização social estabelecido (Tajfel, Forgas, 1981: 123-24), e mesmo assim, este conflito tem que ter lugar em condições muito específicas, sob pena de ser contraproducente, ou seja, servir apenas para confirmar as categorias sociais já existentes⁹⁰.

São processos de categorização que estão na base da construção cognitiva dos grupos sociais. Experiências levadas a cabo por psicólogos sociais como Tajfel, Scheriff ou Doise confirmam a tendência dos grupos se valorizarem a si próprios em detrimento dos outros, buscando de si mesmos uma imagem positiva, cuja ausência provoca um sofrimento insuportável (Capozza, Volpato, 1994: 32-34). Esta tendência conduz ao acentuar das semelhanças internas dos grupos e simultaneamente as diferenças em relação aos outros grupos, sobretudo quando em situação de competição e/ou conflito intergrupo sobrevém uma radicalização de posições (Doise, 1984:96). Mas tanto a formação de grupos como a discriminação positiva do endogrupo não dependem da existência de um conflito, como o demonstram tanto a experiência de Scheriff, como as clássicas tabelas de Tajfel⁹¹, mas baseiam-se na simples necessidade humana de simplificar, categorizando, uma realidade demasiado complexa. Ora como essa categorização não depende apenas das propriedades dos objectos categorizáveis, mas sobretudo dos interesses, das motivações e dos valores dos sujeitos categorizadores e da

inserido numa determinada rede de relações sociais. Esta posição defendida por Wattenmaker e pelo próprio Leyens é a que mais se aproxima da teoria das representações sociais.

⁹⁰ Doise refere, por exemplo, que o desenvolvimento cognitivo só tem lugar em situações de igualdade estatutária entre os grupos, de outro modo, em cenários de imposição, a mudança é pouco consistente (Doise, Mackie, 1981: 64). Tajfel, no entanto, considera que a mudança social se produz em consequência das reacções dos grupos socialmente considerados superiores às estratégias dos grupos inferiores para alterar a situação em seu favor (Capozza, Volpato, 1994: 32). A experiência de Scheriff, por seu turno, demonstra que em situação de competição, os grupos tendem a fechar-se sobre si próprios, aumentando a distância existente entre si (Doise, 1984: 90)

⁹¹ Tanto num caso como no outro, trata-se de grupos perfeitamente artificiais (mesmo virtuais no caso das tabelas de Tajfel), e no entanto a discriminação pro-endogrupo é óbvia, ao ponto de se preferir prejudicar

teia de relações sociais em que estão inseridos, a definição dos grupos não ocorre em terreno neutro, mas depende em última análise da história do relacionamento anterior, ou, nos casos de primeiro encontro, da forma como a novidade vai ser absorvida (ancorada) pelo esquema pré-constituído dos grupos em contacto. Em todo o caso, resultados experimentais indicam que a existência de uma diferença física visível, aliada a uma dependência categorial acentua as diferenças e simultaneamente aumenta a tendência para a sobreavaliação das semelhanças no interior das classes⁹² (Doise, 1984: 118), o mesmo se produzindo quando atribuídos valores diferentes às diversas categorias (idem:120). Estes resultados permitem concluir que a diferenciação entre grupos ou categorias sociais se acentua se a estas categorias corresponderem diferenças de ordem física e de valor. Outras experiências mais recentes apontam para um acentuar da diferenciação se existir divergência comportamental (idem:142), mesmo que esta seja apenas antecipada (idem:144) e para uma tendência do grupo dominante discriminar mais a seu favor do que o grupo dominado (idem:174). Por outro lado, os resultados experimentais apresentados por Doise, demonstram que a diferenciação entre grupos e a discriminação pro-endogrupo se acentua nos casos de encontros colectivos (idem:156), pois nestes casos os indivíduos reagem como membros de uma determinada categoria e não como uma pessoa que se relaciona com outra. Embora a introdução, em ambiente experimental, de projectos comuns (os objectivos supra-ordenados de Sherif), possa diluir as diferenças entre os grupos, essa aproximação não é extrapolável para outras situações (idem:159 e 161).

Um breve parêntesis nesta exposição teórica, permite em traços largos, aflorar a situação concreta que aqui interessa e que constitui uma faceta do problema de partida, ou seja que valor atribuir ao conhecimento mútuo de portugueses e moçambicanos na busca de uma maior eficácia nas empresas onde trabalham em comum. À luz dos resultados experimentais e das teorias até agora explanadas, está-se perante um caso de diferenciação categorial extremo, pois estão reunidos todos os factores indutores da maior discriminação possível: características físicas acompanhando a fractura categorial; diferenças de valor e comportamentais importantes e ainda existência de um historial de relações do tipo dominador/dominado, hoje considerado ilegítimo, e portanto sujeito a estratégias colectivas de renegociação da posição social (Capozza,

o próprio grupo em termos absolutos, para evitar que o exogrupo ganhe mais do que o endogrupo. Para uma descrição de ambas as experiências consultar Doise, 1984: 89-91 e 98-101.

Volpato, 1994: 33-34). Para agravar a situação, a organização dos encontros entre potenciais parceiros tem apostado na via das missões colectivas, o que acentua a relação intergrupo, aumentando a discriminação pro-endogrupo característica destes encontros. Perante este cenário o objectivo supra-ordenado consubstanciado na criação da empresa conjunta, pode ficar completamente esbatido pela enormidade da percepção da diferença. E resta ainda saber se o referido objectivo pode realmente ser considerado supra-ordenado e em que circunstâncias.

Parece evidente, que a situação exposta conduziria facilmente à criação e reforço de estereótipos negativos e consequente antecipação de atitudes e comportamentos pouco cooperativos. Ora, sem cooperação não há eficácia, logo terão que existir factores “catalizadores”, que funcionem como intermediários num cenário em que, de outro modo, tudo apontaria para situações de confronto.

3.5. Estereótipo e relações intergrupo

O estereótipo é um conceito caro à psicologia cognitiva e resulta directamente dos mecanismos de processamento da informação e da necessidade de simplificar para apreender a realidade. Neste sentido, os estereótipos constituem “um conjunto de crenças partilhadas a propósito de características pessoais, em geral traços de personalidade, mas também comportamentos próprios de um determinado grupo de pessoas”(Yzerbyt, Schadron, 1994: 129). Como os estereótipos são um produto da categorização social, há uma tendência já demonstrada para atribuir características socialmente tidas como positivas aos elementos do endogrupo e outras, mais ou menos negativas conforme a situação⁹³, aos membros do ou dos exogrupos. A estereotipização conduz à atribuição automática a um indivíduo, das características tidas como próprias do grupo a que é considerado pertencer.

Segundo a linha cognitivista, o estereótipo como simplificação da realidade pode facilmente falsificá-la e induzir expectativas pouco conformes e comportamentos desajustados. Uma das características do estereótipo é precisamente antecipar o comportamento do outro e adequar a nossa própria resposta ao que intimamente esperamos. Vários estudos indicam que, com frequência, as expectativas estereotipadas

⁹² Não nos referimos aqui a classes sociais, mas a classes de objectos ou de fonemas, tal como vêm descritos nas experiências a que estas conclusões se referem.

⁹³ Os grupos considerados aliados são mais positivamente avaliados do que os grupos tidos como antagonistas, salvo em caso de derrota de próprio grupo, em que os aliados são frequentemente tidos como responsáveis (Doise, 1984:92)

se confirmam, mesmo que o comportamento em causa seja objectivamente inconsistente em relação às esperanças do observador (Neuberg, 1994: 107).

Esta noção do estereótipo, como modelo simplificado e possivelmente falsificado (*innacurate*) da realidade, está na origem da ideia de que a visão estereotípica pode ser corrigida de forma a torná-la mais conforme à realidade objectiva. Tal seria possível, por exemplo, dando a oportunidade a indivíduos de grupos diferentes de se conhecerem melhor e assim eliminar as ideias preconcebidas que possuíam sobre o outro, ou ainda possibilitar o contacto com indivíduos cujas características fossem contrárias ao estereótipo do seu grupo. Esta hipótese do contacto, delineada por Allport em 1954, gozou de grande aceitação entre os cientistas sociais e possui, sem dúvida, um grande poder de atracção intuitiva. Infelizmente não obteve grande confirmação empírica⁹⁴. (Neuberg, 1994:103)

No entanto, o problema poderá não residir na fraca excelência da hipótese de contacto e sim na própria noção de estereótipo como deturpação da realidade.

Tal como a representação social, o estereótipo é uma tomada de posição e uma antecipação do comportamento do outro, de tal forma que determina o nosso próprio comportamento em relação a ele, confirmando automaticamente as expectativas. A diferença entre os dois conceitos reside na premissa teórica de cada um deles. O estereótipo é uma simplificação, normalmente deturpante da realidade, em que os esquemas pré-constituídos funcionam como factores falsificadores. Por seu turno, a representação social é a própria “realidade” socialmente construída. Esta diferença de ponto de partida tem consequências a nível prático, pois se no primeiro caso se procura erradicar o estereótipo ensinando a “verdadeira realidade”, no segundo trata-se de alterar o significado da representação e não de a destruir. Ora, se a representação social é produto da interacção e intercomunicação entre os sujeitos sociais, então só eles poderão alterar os significados e só o farão se tiverem interesse e condições para isso. A cultura poderá ser uma das condições.

3.6. Representação social e cultura

Referimos anteriormente que um dos mecanismos de formação da representação social é a ancoragem, ou seja a inscrição de toda a novidade no esquema pré-constituído, familiarizando-a e eliminando o risco cognitivo proporcionado pela alteridade. A

⁹⁴ Para uma revisão desta temática consultar Miller, N., Brewer, M.B. (1984), *Groups in contact: the psychology of desegregation*, Academic Press, Orlando FL

representação social, que representa sempre alguma coisa (o objecto) e alguém (o sujeito) (Jodelet, 1993:43) está, por sua vez ligada a “sistemas de pensamento mais latos, ideológicos ou culturais, a um estado dos conhecimentos científicos, assim como à condição social e à esfera da experiência privada e afectiva dos indivíduos” (idem:35). A cultura, neste contexto, pode considerar-se, de forma metafórica, como uma espécie de degrau acima no caminho da abstracção. Para concretizar a diferença, tomemos o exemplo da representação de doença, tratado por Laplantine (1993). Segundo este antropólogo francês, a doença em França (e porque não acrescentar, no Ocidente), é considerada como uma entidade exógena, que penetra no corpo de um indivíduo por puro acidente e sem que ele tenha qualquer responsabilidade nisso. Por consequência, a cura consiste no combate e aniquilamento desta entidade inimiga. Fora do espaço de influência ocidental, a doença é encarada como um estado diferente do indivíduo, uma forma dolorosa de adaptação a situações inéditas. Neste sentido, a doença não deve ser combatida mas compreendida e é o próprio doente quem, apoiado pelo terapeuta, vai desenvolver formas de defesa e regulação (Laplantine, 1993:280-82).

Estas duas representações da doença são antípodas uma da outra e correspondem a sistemas culturais diferentes: o primeiro é o universo digital, dos zeros e uns, dos abertos e fechados, do preto e do branco, do ser ou não ser, do dualismo absoluto, do bem e do mal, da diferença como alteridade, corrupção e morte, dos conjuntos constituídos por partes independentes, da “clareza e univocidade dos signos”(idem:283); o outro é o mundo da analogia, da ambiguidade, das tonalidades, do monismo, da relação, da integração, da indissociabilidade das partes, “da opacidade e equívoco dos símbolos” (idem). É claro que, apesar de antagónicos, ou talvez por causa disso mesmo, estes modelos são complementares (Shore, 1996:278).

Podemos ainda exemplificar a íntima ligação entre cultura e representação social recorrendo ao segundo mecanismo que está na base da formação das representações sociais, a objectivação, ou seja a “capacidade de materializar uma entidade abstracta” ou “descobrir o aspecto icónico de uma ideia ou ser mal definido” (Moscovici, 1981:199). Utilizando um exemplo do próprio Moscovici, Deus é frequentemente comparado a um pai (idem) e esta imagem é parte integrante da representação social da entidade Deus, mas o facto de ser comparado a um pai e não a uma mãe ou a um médico já é do domínio da cultura, assim como o tipo de pai que Deus representa, o pai severo ou o pai benévolo, o pai que, para o bem e para o mal, está sempre presente na vida dos filhos, ou o pai entidade tutelar mas distante, etc.

A relação que existe entre a representação social e a cultura é sobretudo uma questão de escala de abstração e também de grau de alterabilidade. A representação estabelece necessariamente a ligação entre um objecto e um sujeito social e é portanto muito mais concreta, embora a sua “natureza” seja, tal como a da cultura, do domínio dos significados. Sendo mais concreta é mais volúvel, é mais facilmente alterável pelas circunstâncias e pelas motivações mais imediatas dos sujeitos sociais, além disso é múltipla, pois uma mesma cultura “alberga” várias representações sociais do mesmo objecto. A cultura, é como o socorro estável das sociedades, e simultaneamente constroi-se todos os dias ao longo do tempo, pois depende essencialmente da repetição, e por ela se vai incorporando. Doise, referindo-se a Mead, afirma que a própria significação “resulta da adaptação recíproca e repetida dos comportamentos, e mais especialmente dos comportamentos verbais” (1984:71), pois “no acto social, a reacção adaptativa ao gesto do outro é uma interpretação deste gesto; é a significação deste gesto” (idem). Sendo assim, quando hoje falamos de encontro de culturas (e é esse afinal o objecto desta tese), estamos provavelmente a falar de produção de culturas, no sentido em que à repetição do gesto sucede a adaptação e a reacção adaptativa é a expressão física da atribuição de significado e portanto a sublimação cultural do gesto.

3.7. Representação social e aprendizagem

O conhecimento do senso comum tem vindo a ser definido enquanto representação social, e interessa avaliar esse conhecimento, acumulado durante muitos anos de experiência e apreciar a sua adequabilidade a uma realidade transformada. Ou seja, a existência desse conhecimento prévio facilita ou dificulta a aprendizagem de novas situações?

Podemos imaginar a situação de duas pessoas que querem aprender a utilizar um computador como processador de texto. A primeira possui experiência de dactilografia numa máquina de escrever mecânica, a outra só sabe escrever à mão. À partida, a pessoa com experiência anterior vai aprender muito mais rapidamente, pois sabe perfeitamente onde encontrar as letras no teclado e os próprios dedos estão treinados na busca das teclas, mas é perfeitamente possível prevêr que a segunda pessoa, após um período de lento tactear e de muitas tentativas e erros, vai acabar por aprender a servir-se das várias aplicações de um processador de texto, enquanto a dactilógrafa poderá ficar “presa” ao seu conceito anterior de máquina de escrever e servir-se do computador unicamente como tal.

Apesar desta ambivalência do conhecimento prévio, tudo parece indicar que a posse quer de conhecimentos específicos sobre um determinado assunto, quer de conhecimentos gerais, influencia positivamente a aprendizagem (Heit, 1997), e a capacidade de tecer relações entre estes conhecimentos, e de neles integrar o novo, está mesmo na base do comportamento inteligente (Schank, Abelson, 1995:10). No entanto, a ideia de que as novas observações determinam uma permanente actualização (*updating*) do conhecimento já adquirido, no sentido de uma revisão das ideias iniciais em função de novos dados (Heit, 1997: 10-11), não toma em consideração toda a problemática da representação social e da tendência, aliás já demonstrada (Sherif, Tajfel, Doise), de discriminação pro-endogrupo e da necessidade de alcançar e manter uma identidade positiva.

Voltando ao exemplo da dactilógrafa que utiliza o computador como uma máquina de escrever. Embora ela possua os conhecimentos necessários para utilizar eficazmente o processador de texto, ela pode não o fazer, ou seja, ela não vai actualizar nem revêr automática e sistematicamente os conhecimentos em função da aquisição de novos dados e só o fará se tiver uma motivação forte para isso. Caso contrário poderá inclusive associar o computador a uma possível perda de emprego e representá-lo como responsável pela desumanização das relações humanas, refugiando-se na excelência do seu conhecimento anterior, numa tentativa para manter uma identidade positiva.

A noção de representação social reintroduz a ambivalência na questão do valor do conhecimento prévio como facilitador da aprendizagem. Na verdade, uma experiência anterior rica numa determinada situação pode ou não ajudar a aprender mais e melhor numa outra situação, mas isso depende de factores que estão muito para além da simples posse de conhecimentos. Deixando de lado a nossa dactilógrafa frustrada, o que nos interessa é reflectir sobre o valor do conhecimento dos antigos colonos na actual situação de investimento num país africano independente. Será que, como afirma Heit, a posse de conhecimento prévio evita sempre a perda de tempo com informação desprezível (1997:8), ou será que esse conhecimento, embora acelere a aprendizagem, pode acabar por fazer estagnar o processo e inclusive induzir o recuo para posições defensivas?

Num momento em que se afirma a primazia estratégica da “capacidade de aceder, integrar e até orquestrar os recursos, capacidades e aptidões que encontrar”(Pinto dos Santos, 1997:42), será que o conhecimento que os portugueses têm de Moçambique pode ser considerado um trunfo ou um obstáculo na detecção e aproveitamento das

competências localizadas? Ou serão outros factores os principais indutores dessa capacidade?

Estas são perguntas a responder muito mais adiante. Agora importa concretizar o nível da discussão, nomeadamente ligando o conceito de cultura à actividade empresarial, a três níveis: associando cultura nacional à gestão da empresa, discutindo o conceito de cultura de empresa e aliando o conceito de cultura à eficácia.

Parte II – Os conceitos aplicados

«Et comme le style de Rembrandt s'inscrit dans l'œuvre en passant par la médiation subtile des pinceaux et de la peinture – sa personnalité est en quelque sorte réfractée par la technique et la matière -, de même le pacte social d'une culture se retrouve dans la gestion de chaque entreprise, réfracté par le prisme singulier de la technique et de l'organisation. » (Matheu, 1990 :35)

Ao longo da primeira parte reflectiu-se e discutiu-se longamente em torno do conceito básico desta tese, a cultura, entendida no seu sentido nacional, ou talvez melhor societal, já que o primeiro adjectivo pressupõe fronteiras formais que não parece útil impor como limite ao sentimento de pertença a um grupo, ligado a um território mais ou menos estável. A referência, mais restrita, à representação social prende-se com a importância determinante que a relação humana, no seu sentido mais imediato, a da relação entre seres humanos individuais, detém no modelo explicativo concreto que associa a cultura à eficácia empresarial no caso luso- moçambicano.

Mas a discussão levada a cabo na primeira parte é basicamente irrelevante ao nível da funcionalidade, pois situa-se num grau de generalidade tal que não comporta os juízos e as práticas do terreno. É por isso que será necessário ir aproximando o olhar do “chão”, entretecendo os conceitos nas práticas, através de exemplos concretos apresentados pela própria literatura ou resultantes da investigação empírica.

1. A irrupção da cultura no mundo empresarial

Como se sabe, a gestão de empresas é uma área considerada objectiva e racional, que lida fundamentalmente com números, esses símbolos em si mesmos da objectividade, de tal forma que consegue “numeralizar” as pessoas, como se depreende da expressão mesma de “recursos humanos”, ou seja, recursos, como os naturais, tecnológicos ou financeiros, com a particularidade, nem sempre muito relevante, de serem humanos⁹⁵. Como é que se explica então a irrupção de um conceito tão profundamente irracional

⁹⁵ A propósito desta questão Cláudio Teixeira (1993:5-6) faz uma interessante distinção entre “gestão do pessoal” ou dos “recursos humanos” e a “gestão de pessoas”, sendo que a primeira evoca o colectivo indiferenciado dos trabalhadores de uma empresa, é «uma gestão que é traduzível em números (...) não personalizada, que não tem por referencial dominante o indivíduo, a “pessoa” e (...) é exercida por “especialistas” que tratam jurídica ou tecnicamente de questões», e a segunda «suscita desde logo a ideia de gestão personalizada, centrada no indivíduo» e aponta para uma «gestão dos colaboradores», que seja mais do que um eufemismo para assalariado.

(no sentido de subjectivo e não quantificável) no domínio da racionalidade que se pretende pura? Concorrência *oblige*, como se verá.

Existem três formas de abordar a questão da cultura na literatura dedicada aos estudos organizacionais ou de gestão: a cultura nacional e a forma como determina ou influencia ou se imiscui na gestão das empresas, a cultura organizacional ou de empresa, propriamente dita e a relação entre a cultura (seja a nacional, seja a organizacional seja o complexo interagir das duas) e a eficácia empresarial. Referir-se-ão todas estas abordagens de forma separada para facilitar a exposição, mas na prática elas surgem bastante ligadas, não tanto no que motiva a sua origem, mas no facto de umas remeterem quase automaticamente para as outras.

É a internacionalização da economia norte-americana, subsequente ao fim da segunda guerra mundial, que vai colocar os gestores perante o fenómeno das diferentes maneiras de organizar e controlar o trabalho. As dificuldades e os mal-entendidos sentidos pelos práticos no terreno levam ao questionamento das razões que podem estar na base de comportamentos tão díspares e interpretações tão diferentes da realidade empresarial moderna, aparentemente tão uniformizada. Assim surge a necessidade de ir buscar à antropologia o conceito de cultura e aplicá-lo como constructo teórico explicativo destas diferenças e da sua influência nas práticas empresariais, nomeadamente na gestão de recursos humanos, tanto os locais como os expatriados e a relação entre ambos. Já o *boom* da literatura dedicada à cultura de empresa é um pouco mais tardio, concentrando-se sobretudo na década de 80, muito relacionado com o fenómeno da expansão japonesa que coloca os gestores norte-americanos na defensiva, receosos da inesperada concorrência e simultaneamente fascinados com os métodos dos adversários económicos, aparentemente capazes de assegurar uma unidade e fidelidade, um sentido de solidariedade de grupo desconhecidos dos americanos. E se alguns autores associam directamente a política de gestão das grandes empresas japonesas à cultura nacional nipónica, outros há que vêm demonstrar que uma “cultura forte” não é apanágio dos orientais⁹⁶. Esta discussão não é inocente nem simples, ela revela uma clivagem bastante profunda e que permanece, entre aqueles que concebem a empresa como um sistema fechado, em que uma determinada cultura pode ser desenvolvida, imposta e gerida, de cima para baixo, como factor de controle e manipulação da força de trabalho; e aqueles que consideram a empresa como uma ordem em negociação permanente, quer

⁹⁶ O exemplo mais evidente é o *best seller* de Peters e Waterman, *In search of excellence*.

interna, quer externamente, ou seja um sistema em constante e inevitável troca com o seu meio. Finalmente a associação que se estabelece entre cultura e eficácia resulta quase automaticamente da busca da melhor forma de gerir, seja em termos absolutos, *the one best way*, seja em termos relativos, leia-se, levando em conta a adaptação ao contexto ou ainda as sucessivas adaptações e interações da empresa, no seu interior e entre esta e o seu meio, entendidos ambos como factores eminentemente dinâmicos, mas também inscritos em esquemas de permanência relativa⁹⁷.

1.2. A cultura nacional no contexto empresarial

O estudo da influência das culturas nacionais na gestão das empresas está intimamente ligado a dois nomes inescapáveis quando se aborda esta temática, Geert Hofstede, considerado o “pai” da gestão comparativa⁹⁸ por ter determinado, através do estudo da multinacional IBM, quatro dimensões básicas que permitem diferenciar as culturas; e Philippe D’Iribarne, o investigador francês que, juntamente com a sua equipe, detecta as grandes permanências culturais ao longo da história, numa abordagem que lembra a *longue durée* proposta por Fernand Braudel.

A escolha destes dois investigadores e dos respectivos trabalhos resulta não só da sua importância mas do facto de eles representarem duas abordagens que, embora aparentemente opostas, são perfeitamente complementares sob dois pontos de vista: em primeiro lugar, porque apresentam duas aproximações diferentes de um mesmo fenómeno, uma mais “afastada” e generalizante, a outra mais “próxima” e intrínseca; em segundo lugar, porque ambas permitem abarcar o fenómeno cultural e a sua influência na empresa, na complexidade simultânea do devir e da permanência, e ao mesmo tempo no seu carácter específico de variante ou refacção de um esquema mais vasto.

⁹⁷ A filosofia da *différence*, proposta por Gabriel Tarde no final do século XIX e retomada por Delleuze, apresenta uma explicação bastante interessante da simultaneidade entre permanência e mudança, ou seja, repetição e diferença, em que ambas se encontram perfeitamente interdependentes: «Si la *répétition* (pour utiliser le langage philosophique de Tarde) est subordonnée à la *variation*, elle en est aussi l’une des conditions. L’imitation est le canevas d’où surgit, par des déplacements infinitésimaux, une nouvelle invention. L’imitation- reproduction n’est pas une simple standardisation et homogénéisation (...) mais une activité qui contribue à la création de nouvelles valeurs.» (Lazzarato, 2002 : 44)

⁹⁸ A história da gestão comparativa é muito anterior a Hofstede. Os estudos pioneiros de Harbison e Myers, Farmer e Richman e Haire, Ghiselli e Porter datam do final da década de 50 e primeira metade da de 60 (Sackmann et al, 1997: 16). No entanto, a importância ímpar do trabalho de Hofstede transformaram-no num marco nesta área disciplinar

1.2.1. As quatro dimensões de Hofstede

Como já foi referido, Geert Hofstede é considerado, de uma maneira geral, uma espécie de “pai” da gestão comparativa ou dos estudos multiculturais aplicados à gestão⁹⁹, devido ao seu monumental trabalho sobre as várias filiais da multinacional IBM. Este investigador holandês aplicou um único questionário nas sucursais desta empresa em 40 países, em dois momentos no tempo, 1968 e 1972 e obteve cerca de 116 mil respostas. A partir daí, por meio de análise estatística e raciocínio teórico, definiu quatro dimensões que, na sua óptica, são marcas fundamentais de diferenciação entre as várias formas de encarar os valores relacionados com o trabalho nos diversos países e regiões do mundo. Estas dimensões iniciais, a que mais tarde se veio juntar uma quinta que será discutida aparte, são a distância hierárquica, o controle da incerteza, o individualismo e a masculinidade (Hofstede, 1988)

De uma forma muito sucinta é possível explicar o significado da distância hierárquica (DH), como sendo uma dimensão cultural relacionada com a forma como as sociedades encaram as desigualdades, o facto de haver indivíduos com mais poder e outros com menos poder. Segundo as conclusões de Hofstede, há sociedades que aceitam essas desigualdades e até apreciam a sua expressão e outras que fazem tudo para as esbater. A partir daqui é possível abstrair uma série de características inerentes às várias sociedades e compreender muitos comportamentos e práticas a nível empresarial, facilitando, por exemplo, a determinação do tipo de estrutura hierárquica e de liderança mais apropriados às empresas locais.

O controle da incerteza (CI) é a dimensão segundo a qual as sociedades encaram de forma mais despreocupada ou mais ansiosa o facto de não ser possível prever o futuro, e como tal serem obrigadas a viver numa permanente incerteza. Há sociedades em que esta evidência não é vivida de forma angustiante, noutras, no entanto, ela surge como um problema maior, que é forçoso contrariar inventando mecanismos que criem, pelo menos uma ilusão de controle e segurança. Estes, tanto podem adquirir a forma de panóplia mais ou menos vasta de regras, como fé na tecnologia ou devoção religiosa. Segundo Hofstede, em países em que se relacionam altos níveis de controle da incerteza

⁹⁹ Na verdade seria preferível, neste caso, aplicar a expressão inglesa *cross cultural*, pois o trabalho de Hofstede abarca sobretudo as diferenças entre culturas e não propriamente o produto da sua interacção. Curiosamente ou não, é difícil traduzir para português esta expressão, que tem um significado de transversalidade comparativa que exclui implicitamente a interacção.

com índices também elevados de distância hierárquica, as organizações terão tendência a funcionar segundo modelos altamente burocratizados.

O individualismo (IND) é a dimensão cultural que mais se relaciona com a riqueza material das nações. Geert Hofstede chegou à conclusão que nos países mais ricos, mais industrializados e tecnologicamente mais sofisticados, toda a ênfase é colocada no indivíduo, o qual é responsável único pelos seus actos e é socialmente incentivado a zelar pelos seus interesses próprios. As associações que se estabelecem entre indivíduos são baseadas no interesse comum do momento, e são portanto tendencialmente voláteis, mas podem ser muito eficientes, dinâmicas e flexíveis porque cimentadas por uma confiança mútua que extravasa os laços familiares (Fukuiama, 1995). No extremo oposto encontram-se as sociedades, normalmente mais pobres, em termos económicos, e pouco industrializadas, em que o indivíduo é encarado enquanto membro de uma comunidade, seja ela família alargada, linhagem, tribo ou outra, e não possui valor por si próprio mas apenas no âmbito do seu posicionamento no grupo, do qual é indissociável (Cohen-Emerique, 1991).

Finalmente a masculinidade (MAS) e o seu oposto, a feminilidade, divide as sociedades segundo a importância que em cada uma é atribuída a valores socialmente mais conotados com o sexo masculino ou com o sexo feminino. Geert Hofstede define deste modo uma diferença, que se tem mostrado particularmente polémica: «Numa sociedade masculina, o herói é o realizador, o super-homem. Numa sociedade mais feminina, a simpatia do público vai para o anti-herói, para o oprimido, a notoriedade individual é suspeita.» (Hofstede, 1987:16)

Hofstede atribuiu a cada país estudado valores entre 0 e 100¹⁰⁰ para cada uma das dimensões encontradas e relacionou-as entre si e com outras variáveis independentes, acabando por agrupar os diferentes países em vários “aglomerados” (*cluster*) com características mais ou menos idênticas. Chegou assim à definição de quatro modelos implícitos de organização social, respectivamente o mercado (próprio dos países anglo-saxónicos e escandinavos), a máquina bem oleada (característico dos países germânicos e Israel), a família (Sudeste asiático) e a pirâmide (países latinos, mediterrânicos, islâmicos, o Japão e algumas outras zonas da Ásia) (idem: 216).

¹⁰⁰ O índice de CI é o único que vai de 8 a 112 (Hofstede, 1988:121)

1.2.1.1. Portugal e a região da África Oriental

Um dos méritos de Hofstede, do nosso ponto de vista enquanto portugueses, é que o seu estudo engloba Portugal, o que é bastante raro num projecto internacional, e também a região da África Oriental. É evidente que comparar dados, já de si tão generalistas, de um país e de uma região inteira, obtidos há mais de trinta anos, quando o contexto sócio- económico e político era completamente diferente, tem um valor muito questionável. No entanto, partindo do princípio que uma das características do fenómeno cultural é a sua sistemática repetição, o que permite abstrair grandes permanências relativas, e aproveitando dados mais recentes, produzidos por meio da aplicação de um questionário semelhante ao de Hofstede em Moçambique (Gomes,1996), tanto junto de portugueses aí residentes como de moçambicanos, e também, um pouco mais tarde, em Portugal (Gomes,1999), pode proceder-se a uma análise comparativa, necessariamente demasiado genérica, entre as dimensões culturais dos dois espaços, que são aqueles que interessam para o presente trabalho.

Tabela comparativa dos índices das dimensões de Hofstede Portugal/África Oriental

	DH	CI	IDV	MAS
<i>Portugal</i>	63	104	27	31
Áf. Oriental	64	52	27	41

Fonte: Hofstede, 1991

Se observarmos a tabela em que se comparam os índices das dimensões de Hofstede de Portugal e da África Oriental, torna-se evidente a sua semelhança, sobretudo os índices de DH e IDV, ou seja, ambas as culturas apresentam um padrão de autoritarismo bastante vincado e uma grande dependência em relação ao grupo, seja ele a família nuclear, como parece ser o caso em Portugal¹⁰¹, ou a família extensa ou mesmo o grupo étnico como em África. O IDV é, segundo Hofstede, a dimensão mais susceptível de variar em função do crescimento económico, mas as réplicas do questionário¹⁰² que serviu de base ao estudo clássico de Hofstede, realizadas

¹⁰¹ Segundo Jesuino, Reis, Cruz (1998: 46), o comunitarismo português está exclusivamente virado para a família nuclear.

¹⁰² O método de análise dos dados resultantes do questionário não obedeceu a normas estatísticas, pelo que não é possível estabelecer uma correspondência directa entre os dados originais de Hofstede e os das referidas réplicas.

recentemente, quer a portugueses em Moçambique, quer em Portugal (Gomes, 1996 e Gomes, 1999), não revelaram alterações significativas a este nível, apesar do crescimento económico português ter sido muito pronunciado.

Embora o índice de MAS português seja particularmente baixo, o que vem confirmar o “matricentrismo” típico da cultura portuguesa, já referido por autores como Jorge Dias (1986) entre outros, os valores desta dimensão na cultura da África Oriental também não são particularmente elevados. A dimensão em que mais diferem as culturas de portugueses e africanos do Leste, segundo os dados de Hofstede, é no índice de CI, muitíssimo elevado para Portugal, mas relativamente baixo para a África Oriental.

Passemos agora a comparar os padrões resultantes das réplicas do questionário de Hofstede. Estes dados oferecem a vantagem de ser mais actuais (recolhidos na segunda metade da década de 90 enquanto os de Hofstede são do início de 70) e de se referirem directamente aos moçambicanos e não a uma amálgama indiscriminada de africanos de Leste. Além disso permitem distinguir entre portugueses residentes em Moçambique e portugueses residentes em Portugal. As principais desvantagens são a exiguidade das amostras e o método de tratamento dos dados, que se limitou a uma simples distribuição de frequência das respostas, enquanto os dados de Hofstede resultam de uma análise de componentes principais. Mesmo assim pode ser interessante incluir aqui estes resultados e proceder a uma comparação, mesmo que somente intuitiva.

Tabela comparativa da distribuição das respostas que apontam para uma tendência máxima de cada uma das dimensões de Hofstede (em percentagem)

	Moçambicanos	Portugueses em Moç.	Portug. em Portugal
DH	82	60	42
CI	65	60	46
IND	28	40	36
MAS	16	13	8

Fontes:Gomes, 1996 e 1999

Segundo estes dados, as diferenças entre os grupos são mais pronunciadas, embora o padrão geral, descrito por Hofstede permaneça idêntico, ou seja, DH e CI elevados, ainda que neste caso o grupo dos moçambicanos apresente uma tendência para controlar a incerteza de forma mais ansiosa do que os portugueses, sobretudo os residentes em Portugal, e IDV e MAS baixos. Pode-se constatar que a diferença existente entre os moçambicanos e os portugueses é praticamente tão grande como a que separa os portugueses residentes em Moçambique e residentes em Portugal, sendo os primeiros

mais autoritários, ansiosos, individualistas e masculinos do que os segundos. Neste sentido, aproximam-se muito mais do grupo dos moçambicanos (salvo na dimensão IDV) do que do dos seus compatriotas residentes em Portugal. Uma validação destes dados por outros métodos poderia corroborar a hipótese de construção de uma cultura de empresa, já que os dados referentes aos moçambicanos e aos portugueses residentes em Moçambique foram obtidos numa mesma firma, enquanto os portugueses residentes em Portugal são de uma outra, acentuadamente diferente da primeira. É evidente que esta “criação comum” pode não ser positiva, no sentido do desenvolvimento das respectivas empresas, porque os códigos do domínio de uns sobre os outros se constroem precisamente a partir do estabelecimento repetido de uma relação desigual (Memmi, 1974: 52-3). Ora, experiências levadas a cabo por Doise (1981) confirmam a importância do conflito cognitivo entre pares para o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades. Este processo é abafado quer pela ausência de conflito, como parece ser o caso da empresa em Portugal, quer pela imposição dessa ausência por meio do domínio de uns sobre os outros, como o era, pelo menos à época da recolha dos dados, o caso da empresa portuguesa a operar em Moçambique, onde foram questionados tanto os moçambicanos, como os portugueses aí residentes.

Os dados aqui apresentados referem-se apenas às quatro dimensões culturais do modelo clássico de Hofstede, que evoluiu entretanto contando agora com mais uma dimensão, a dinâmica confuciana ou orientação para o curto ou longo prazo. Não existem dados para esta dimensão nem para Portugal nem para Moçambique. O estudo que deu lugar à sua determinação abrangeu estudantes de 23 países, dos quais apenas dois africanos, a Nigéria e o Zimbábue. Em ambos os casos a tendência para uma orientação de curto prazo é pronunciada (Hofstede, 1991:166).

1.2.2. A quinta dimensão: a dinâmica confuciana

Uma vez que não existem dados sobre nenhum dos países que nos interessam aqui, para quê reter a atenção sobre esta dinâmica confuciana, e não simplesmente referi-la? Por dois motivos essencialmente. Em primeiro lugar, porque o seu surgimento é significativo do “desvio cultural” inerente a qualquer questionário e, por conseguinte, aos dados quantitativos daí resultantes; e em segundo lugar, porque uma discussão mais aprofundada desta questão permite sugerir a criação de uma outra, cuja determinação e valorização poderia ser particularmente interessante no momento em que vivemos.

A quinta dimensão do modelo de valores culturais de Hofstede ficou a dever-se ao trabalho de Michael Bond, professor na universidade de Hong Kong que, ciente do “desvio ocidental” inevitavelmente presente nas perguntas dos questionários, resolveu introduzir deliberadamente um “desvio oriental”, o que conduziu a perguntas muito diferentes, tanto quanto à forma como quanto ao conteúdo. E se três das dimensões resultantes do inquérito original de Hofstede são correlacionáveis com as do inquérito oriental de Michael Bond, ainda que com interpretações bastantes diferentes (Hofstede, 1991: 162-164), uma delas não encontra paralelo possível, o controle da incerteza. Em vez disso surge uma outra, impossível de relacionar com qualquer das respostas às perguntas ocidentais. Michael Bond chamou-lhe dinâmica confuciana e, em termos práticos, refere-se à orientação para o longo ou o curto prazo na vida.

Uma cultura orientada para o longo prazo preza a persistência (num sentido activo), a ordem estatutária das relações, a poupança e o sentido de vergonha (Idem:165); já uma cultura orientada para o curto prazo distingue a estabilidade e a firmeza pessoal (num sentido mais estático), o cuidado com a preservação da “face”, o respeito pela tradição e a obrigação de trocas de favores, presentes e cumprimentos (Idem:166).

Hofstede explica a substituição do controle da incerteza pela dinâmica confuciana pela ligação existente entre a primeira e a procura da Verdade, como absoluto, típica do espírito ocidental, enquanto que os orientais estão sobretudo preocupados com a Virtude.

«The western concern with Truth is supported by an axiom in Western logic that a statement excludes its opposite: if A is true, B, which is the opposite of A, must be false. Eastern logic does not have such axiom. If A is true, its opposite B may also be true, and together they produce a wisdom which is superior to either A or B.» (Hofstede, 1991:171)

1.2.2.1. Controle da Incerteza: uma dimensão controversa

O controle da incerteza (CI) surge associado à questão da Verdade, pois a “posse” desta elimina ou controla a ansiedade, que está ligada à inevitabilidade da morte como desconhecido. Daí se deduz facilmente que índices elevados de controle da incerteza, para além de promoverem na prática a burocracia, a tecnocracia e o integrismo religioso ou político, denunciam culturas intolerantes, para quem tudo o que é diferente é automaticamente perigoso.

Esta interpretação da dimensão controle da incerteza, que é feita pelo próprio Hofstede, e que a equipara a uma medida de intolerância face à ambiguidade (1988:112; 1991: 111), não só não é universalmente aceite, como poderá ser considerada algo abusiva se se tiver em consideração as perguntas a partir das quais esta dimensão foi abstraída.

Senão vejamos, Geert Hofstede deduz a dimensão CI a partir de três tipos de pergunta-chave do seu questionário, relacionadas com a ansiedade pressentida no local de trabalho (o *stress*), a orientação para a conformidade com as normas e a preferência pela estabilidade no emprego (Hofstede, 1988: 118 e 123). Até que ponto é que, a partir daqui, é possível inferir que culturas tendencialmente conservadoras são necessariamente intolerantes face à ambiguidade, é uma questão que não parece bem resolvida, até porque, mais adiante, Hofstede faz coincidir os elevados níveis de controle da incerteza quer com a herança do império romano, nomeadamente o seu sistema legal (Idem:135), quer com o catolicismo e a sua crença na infalibilidade do Papa (Idem: 137). Ora, os casos históricos conhecidos de maior receio face à diferença e mesmo de tentativa de exclusão desta vêm precisamente do universo anglo- saxónico e germânico¹⁰³, ambos fundamentalmente protestantes e parcamente influenciados pelo império romano.

A definição de controle da incerteza proposta por Hofstede e sobretudo o universo demasiado abrangente que o investigador considera que ela abarca não é aceite de forma generalizada. Por exemplo, o projecto GLOBE, que desde 1993 procura estabelecer uma ligação entre cultura nacional, cultura organizacional e liderança, (Koopman, Den Hartog, Konrad, 1999: 505) também determina uma dimensão cultural apelidada controle da incerteza, mas restringe-lhe bastante o âmbito, definindo-a apenas como o grau de aceitação das normas e procedimentos sociais, como forma de aliviar a tensão gerada pela imprevisibilidade do futuro. As perguntas associadas a esta dimensão procuram determinar se a maioria das pessoas, numa dada sociedade, leva vidas muito estruturadas em que os acontecimentos inesperados são raros, ou se pelo contrário, enfrentam com frequência o imprevisto (Idem:508).

Tendo em consideração estas diferenças na abordagem da mesma dimensão cultural, os dados resultantes de ambos os inquéritos para Portugal (que é o exemplo que nos interessa) e para a Grã-Bretanha (que surge praticamente como um polo oposto) são

¹⁰³ Campos de concentração, *apartheid*, *indirect rule*, condomínios fechados altamente selectivos, negociações com planos precisos previamente definidos, objectivos exactos atingíveis por vias tidas como únicas etc. etc.

significativos. Enquanto Hofstede atribui a Portugal um índice tão elevado de CI que só a Grécia (entre os 42 países e regiões) o ultrapassa e a Grã-Bretanha surge como um dos menos ansiosos (102 positivos para Portugal contra 43 para a GB) (Hofstede, 1988:122); o projecto GLOBE inverte completamente a situação e coloca o nosso país entre os que revelam um controle da incerteza fraco (39), enquanto os ingleses o apresentam forte (13)¹⁰⁴ (Koopman, Den Hartog, Konrad, 1999: 511).

A questão poderá prender-se exclusivamente com o âmbito atribuído à dimensão CI e não com um erro do investigador holandês ou da equipe do GLOBE; e esta diferença poderá estar fundamentalmente ligada à associação automática feita por Hofstede entre controle da incerteza e intolerância face à ambiguidade, ou seja, entre ansiedade e evitação da polisemia.

1.2.2.2. Tolerância à ambiguidade: proposta de uma dimensão heterocultural

Joanne Martin define ambiguidade como um julgamento subjectivo sobre algo que surge pouco claro, muito complexo e até paradoxal.

«Ambiguity is perceived when a lack of clarity, high complexity, or a paradox makes multiple (rather than single or dichotomous) explanations plausible.» (Martin, 1992: 134)

Por seu turno, Gérard Koenig, no seu artigo sobre Karl Weick, subdivide o conceito e apresenta a ambiguidade apenas como falta de clareza e o equívoco como a característica das situações susceptíveis de múltiplas interpretações (Koenig, 1996: 62), ou seja, polisémicas. Não parece que esta divisão seja necessária no âmbito deste trabalho e por isso, considerar-se-á apenas a ambiguidade, como conceito que engloba ambas as situações, salvo quando o artigo de Koenig for directamente referido.

Ora bem, parafraseando Karl Weick, Koenig apresenta ainda uma diferença que parece fundamental para contrapor à associação directa entre incerteza e ambiguidade apresentada por Hofstede. Assim, a incerteza é simplesmente a falta de informação e, neste âmbito, a necessidade do seu controle resultaria apenas numa ansiedade face àquilo sobre que não se tem informação suficiente, ou seja, o desconhecido. O equívoco, por seu turno, é o que possibilita uma multiplicidade de interpretações (Idem: 64), e neste caso, o problema não é a falta de informação, mas pode até ser o seu

¹⁰⁴ Note-se que no projecto GLOBE é tanto mais forte a incidência de uma dimensão cultural quanto menor for o valor que lhe é atribuído.

excesso; ou então, a tolerância face à possibilidade de se interpretar um mesmo fenómeno de maneiras muito diversas, sem suscitar sentimentos de aberração moral face a nenhuma delas, ou pelo menos um leque alargado das mesmas.

Num ambiente estável, as regras são claras e bem conhecidas, ou seja, face a cada situação existe um procedimento testado com resultados positivos. Nestes casos as regras dominam e as interações, nomeadamente entre indivíduos, podem ser escassas; mas em situações equívocas, ou ambíguas, as regras não podem ser aplicadas de forma inequívoca, elas têm que ser adaptadas e constantemente recriadas e as interações crescem necessariamente sob pena de exclusão do indivíduo, pela fuga, pela loucura ou pela morte¹⁰⁵.

Tendo isto em consideração é pouco credível que Portugal apresente índices tão elevados de controle da incerteza (sendo esta equiparada a intolerância face à ambiguidade), por um lado, porque toda a história de Portugal é um devir de contactos, em que a posição de domínio absoluto quase nunca esteve presente¹⁰⁶, por outro, porque sabemos que a criatividade (apelidada popularmente “arte do desenrascar”) é uma das características do país e ela é completamente contrária à passividade imposta pelo respeito absoluto pela regra¹⁰⁷. Quer isto dizer que Hofstede errou? Não exactamente. Apenas extrapolou o significado de controle da incerteza. Mas a correcção desta extrapolação pode ser determinante para a construção de uma nova dimensão cultural, a tolerância face à ambiguidade, que no momento presente, num mundo que se desejaria heterocultural, poderá ser considerada como um dos trunfos mais valiosos de uma cultura.

¹⁰⁵ Ao longo das minhas estadias em Moçambique ouvi muitas vezes dizer aos meus entrevistados que sucumbiriam rapidamente sem um convívio intenso e ninguém que tenha estado no estrangeiro poderá negar o quanto é mais difícil de suportar a solidão numa terra estranha do que em nossa casa.

¹⁰⁶ Mesmo nos tempos áureos do império, raramente os portugueses tiveram poder suficiente para dispensar as interações com as populações locais. Veja-se a este propósito a narrativa dos Lusíadas. Os portugueses estão constantemente dependentes da boa vontade e do auxílio dos locais para atingirem os seus objectivos. Tratando-se de um texto nacionalista apologético, seria de esperar que tal dependência fosse encoberta, no entanto ela é explicitada por Camões, o que demonstra que não é considerada uma fraqueza. Mais recentemente, a emigração fornece exemplos cabais desta “competência” historicamente adquirida.

¹⁰⁷ Interroguei-me bastas vezes sobre a origem do carácter marcadamente “feminino” da cultura portuguesa. Por um lado, a constante ausência dos homens, devido às guerras, às viagens e à emigração, proporcionou às mulheres um controle incomum sobre a economia doméstica, as pequenas actividades e mesmo uma presença anormal no mercado de trabalho, assim como uma responsabilidade quase exclusiva sobre a educação dos filhos. Mas a este facto poder-se-á eventualmente juntar a necessidade dos homens, frequentemente em minoria e em posição subalterna ou desfavorável, de desenvolver estratégias de sobrevivência e afirmação baseadas em factores como a capacidade de comunicação e estabelecimento de relações, que estão, no Ocidente, associadas ao sexo feminino.

1.2.3. Philippe D'Iribarne: a cultura como contexto de interpretação

Geert Hofstede, o projecto GLOBE, Trompenaars (1994), Skinner e Winckler ou Harrison (Pheysy, 1993:5-18), Quinn (1991) e muitos outros, apresentam modelos de cultura, nacional ou organizacional ou a conjugação interactiva das duas. Philippe D'Iribarne prefere não falar de modelos, mas de contextos de interpretação (D'Iribarne, 1998: 256). A diferença é substancial, embora possa perfeitamente ser considerada não antagónica. Enquanto um modelo consiste na exposição gráfica de interconexões possíveis entre variáveis, um contexto de interpretação pressupõe um vasto e complexo cenário no âmbito do qual os fenómenos adquirem significado. Uma mesma realidade pode ter interpretações múltiplas conforme o contexto, daí que é indispensável apreendê-lo para perceber a lógica dos conceitos.

«Quand on cherche à comprendre finement chaque culture, les manières usuelles de les caractériser, en leur attribuant des scores différents selon des dimensions supposées avoir un sens indépendant des temps et des lieux paraissent fort questionnables. (...) Pour tenter de catégoriser les cultures, il paraît plus fécond de s'intéresser aux différences entre les réalités que recouvre une même notion (justice, égalité, liberté ou dignité) dans des contextes différents et aux effets de ces différences sur les institutions et les pratiques.

(D'Iribarne, 2000 :72)

Daí que o título da obra charneira de Philippe D'Iribarne seja precisamente *La logique de l'honneur* (1989), pois nela o autor explana a lógica interna de três culturas, a sua continuidade baseada em infinitas ramificações em torno de «referentes últimos», dotados de uma persistência histórica fundamental (D'Iribarne, 1998: 259). São estes «referentes últimos» que determinam simultaneamente a unidade de uma cultura e a sua incrível diversidade, e são eles também que possibilitam a sua inteligibilidade. Na obra já referida, este investigador francês e a sua equipe detectam, através de análise de conteúdo de entrevistas individuais semi-estruturadas, as constantes históricas¹⁰⁸ que condicionam as interpretações e as práticas de gestão nas organizações em França, nos Estados Unidos e na Holanda. Não será tanto o «referente último» determinado para cada um destes países o que mais importa, mas a forma como este é sucessivamente reinterpretado, de modo a absorver as inovações, quer no âmbito da gestão, quer no

¹⁰⁸ Constante histórica é um paradoxo do mesmo tipo de estrutura fluida, ele procura transmitir a ideia da repetição (constante) que está na base e na origem da mudança (história).

âmbito das tecnologias. Assim, em França persistiria a noção de «honra» claramente associada ao seu significado feudal, quase de casta, em que os diversos níveis (*rang*) profissionais se encontram fortemente estratificados e são descontínuos, o que prejudica a polivalência e a flexibilidade, mas permite o desenvolvimento de orgulhos profissionais muito fortes, a honra própria do *rang*.

Já a cultura norte-americana estaria até hoje eivada do «espírito do Mayflower», o navio que transportou para o continente americano o primeiro grupo de colonos europeus, pioneiros puritanos, homens iguais entre si, cuja desigualdade só é aceite em termos momentâneos e limitados pelo contrato justamente aceite pelas partes envolvidas, mas cuja quebra pode dar lugar a reacções brutais dos “ofendidos”. Daí que, se a «honra» é o «referente último» da cultura francesa, a «justiça» (*fairness*) é-o da norte-americana, e o «consenso», já presente no forçoso entendimento entre as «sete repúblicas» fundadoras da União de Utrech (1579) constituiria a base da cultura holandesa (D’Iribarne, 1991: 398). É evidente que esta “redução” radical da complexidade cultural a um único conceito, ainda que apreendido na abrangência máxima dos seus significados contextuais, só pode ser entendida em termos simbólicos, ou seja, eles significam o «pacto social» básico de cada sociedade, ou seja, a forma como cada uma regula as suas inevitáveis divergências e desigualdades, o equilíbrio constantemente instável entre ordem e liberdade.

«Toute société construit, tant bien que mal, un compromis subtil et toujours plus ou moins en chantier entre, d’une part, l’impossibilité de vivre sans règles et sans moyens de pressions capables de faire que ces règles soient un minimum respectées, et d’autre part, le désir des humains de vivre leur vie sans trop d’entraves. Il n’est pas de société sans ordre et aucune société humaine n’est une fourmilière. Chacune d’elle s’appuie sur un vaste édifice de représentations pour légitimer la forme d’ordre qu’elle s’est donnée.» (D’Iribarne, 2000 : 71)

É este «pacto social» que permite também estabelecer a íntima ligação que D’Iribarne defende entre a cultura nacional, ou societal e as culturas organizacionais, pois é ele que fornece «o esquema de interpretação» das práticas das organizações e do seu significado local, assegurando simultaneamente uma inteligibilidade abrangente e um máximo de diversidade. A persistência sistematicamente modificada destes «pactos sociais», as suas múltiplas e sucessivas reinterpretações são asseguradas pela socialização primária dos indivíduos (Matheu,1990:45). Quanto às práticas das empresas, elas só são

consideradas legítimas se interpretadas em consonância com os significados atribuídos localmente aos conceitos fundamentais. E aqui retoma-se a ideia de contexto de interpretação para definir cultura, na medida em que só a abrangência do meio, na interligação das suas várias vertentes, permite compreender os significados.

Pode-se exemplificar isto por meio dos conceitos de dignidade e fidelidade, apresentados pelo próprio D'Iribarne, numa comparação entre as sociedades ocidentais e não-ocidentais. Nas primeiras, só é digno e plenamente humano o homem livre e autónomo e, toda a relação assimétrica implica necessariamente a redução de uma das partes à condição de escravo, desprovido de humanidade e, por conseguinte, de dignidade. Uma relação de apadrinhamento é considerada apenas como uma variante da relação senhor- escravo. Numa sociedade não-ocidental, este tipo de relação pode ser encarado de forma completamente diferente, pois o apadrinhamento é interpretado em termos de filiação, em que se distingue a dignidade do filho da indignidade do escravo. (D'Iribarne, 2000: 73) Do mesmo modo, em termos éticos, a fidelidade pode ser entendida preponderantemente como uma atitude individual, de comprometimento pessoal face aos deveres próprios e para com o Outro ou o Próximo universal; como pode ser interpretada enquanto conjunto de deveres face à família¹⁰⁹, que nestas circunstâncias surge como destinatária exclusiva da dedicação do indivíduo, salvo se outro grupo ou outra instituição for equiparada a esta. D'Iribarne atribui uma importância determinante a estas diferenças no âmbito das organizações, uma vez que delas depende a própria estruturação hierárquica das empresas, o tipo de liderança considerada legítima e a organização dos recursos humanos. (Idem:74)

1.2.4. Cultura nacional e gestão

É neste sentido que é possível considerar a influência directa da cultura nacional na gestão das empresas, pressuposto que compromete seriamente a ideia de modelo ideal de gestão. Só as correntes que consideram a empresa como um sistema fechado (uma espécie de instituição total) podem pensá-la imune à influência do meio externo e podem julgar possível que os membros da empresa passem por uma espécie de “segundo nascimento” que se sobreporia ao primeiro. De outro modo, é evidente que o meio externo tem que influir, de forma determinante, no funcionamento das instituições,

¹⁰⁹ O conceito de família é complexo como o comprova a controvérsia antropológica em torno dele. Refiro-me aqui a família em termos muito gerais, enquanto grupo de pessoas que cada indivíduo

quanto mais não seja porque os seus membros e os seus parceiros, a montante e a jusante, são indivíduos socializados numa ou em mais do que uma cultura. Acresce ainda a existência e a visibilidade, no meio empresarial, de culturas de género, profissionais, de classe, étnicas etc., que convivem com as culturas nacionais e se influenciam dentro das fronteiras da empresa, que funcionam como membranas semi-permeáveis (Goffman) que permitem à organização ser ela própria, na amálgama das muitas formas de ser que nela interagem.

Mesmo que se quiera encarar a organização como um sistema autopoietico - utilizando metaforicamente a teoria de Varela e Maturana a propósito dos sistemas vivos – a única coisa que realmente se modifica é que o intercâmbio entre sistema e ambiente externo, se transforma em inter-relacionamento interno entre os vários componentes do sistema, já que, sendo este necessariamente fechado, só comunica dentro de si mesmo, logo a organização e o seu ambiente são parte de um mesmo sistema fechado e auto-referente (Morgan, 1994:135) Claro que se pode discutir onde é que, nestas condições, se encontram as fronteiras dos sistemas, e se, a existirem vários, comunicam ou não entre si, ou se, pelo contrário, existe apenas um único sistema hipercomplexo, e neste caso quais seriam as vantagens heurísticas desta abordagem. Mas este não é certamente o lugar para encetar uma discussão desta natureza. Fiquemo-nos pois pela abordagem, bem mais simples, mas não menos interactiva, exposta por Diana Pheysey:

«Some OB [organizational behaviour] theorists assert that there has to be adaptation by organizations to the society, especially to the level of economic and technical development. Other OB theorists assert that it is the behaviour of people in organizations, which shapes the society, not the other way round. One could take the view that there is adaptation in *both*¹¹⁰ directions, which is the position adopted in this book.» (Pheysey, 1993:15)

Deste modo a organização pode ser vista como um espaço que constrói uma cultura própria, e fá-lo em interacção com a cultura societal, a que nos podemos referir como sendo a do seu ambiente externo, não se apresentando, no entanto, como um sistema passivo dentro desse ambiente, mas influenciando-o por seu turno.

considera como seus familiares significativos, ou seja, os que contam, de facto, na sua vida. Este grupo não é fixo.

¹¹⁰ Itálico de Diana Pheysey.

1.2.4.1. Um exercício de convergência de modelos

Vejam como se podem fazer convergir modelos de cultura societal e organizacional tomando como exemplo as propostas de Weick, Quinn e Hofstede.

Karl Weick define a organização como um sistema de interpretação, reafirmando-a como sistema social aberto que atribui significado – e nesse sentido interpreta – aos dados que recolhe do ambiente externo¹¹¹. Tendo isto em consideração, o autor determina quatro modelos básicos de interpretação que correspondem a outros tantos tipos de organização (Daft, Weick, 1994:78). Estes padrões de interpretação estão intimamente ligados ao tipo de estratégia privilegiado e aos modos de tomada de decisão. (Idem: 83). É certo que Daft e Weick não tomam em consideração a influência das culturas societais nos quatro modos de interpretação organizacional descritos no seu modelo, mas não seria impossível fazê-los convergir, por exemplo, com as culturas nacionais descritas por Hofstede e ainda com o modelo de valores contrastantes proposto por Quinn e Rohrbaugh¹¹².

Assente em duas dimensões básicas - o ponto de vista sobre o ambiente externo (analisável ou não- analisável) e a capacidade de intervenção da organização no ambiente (activa ou passiva) - o modelo proposto por Daft e Weick define quatro modos de interpretação organizacional. As organizações caracterizadas como de visão indirecta (*undirected viewing*) denotam uma atitude passiva face ao ambiente externo que consideram não- passível de análise. Os gestores criam o seu ambiente com base em informação obtida de modo informal e ocasional através de encontros pessoais, amigos e conhecidos. Não existe sistema formal de gestão neste tipo de empresas e a sua estratégia é, em geral, a própria ausência de estratégia. São, no entanto, organizações altamente flexíveis, que se adaptam ao ambiente externo literalmente vogando a seu favor e retirando daí as suas oportunidades. Pode-se considerar este modo de interpretação como correspondendo ao modelo das Relações Humanas proposto por Quinn e próprio de sociedades em que a Masculinidade e o Individualismo apresentam índices reduzidos, próximo do modelo de Família de Hofstede.

¹¹¹ Note-se que Weick considera que a interpretação organizacional é da responsabilidade da gestão de topo. Só este grupo restrito tem acesso à totalidade da informação recolhida por outros sectores e é capaz de a interpretar em termos organizacionais, ou seja fazê-la convergir e atribuir-lhe um significado que determina a acção da organização no seu todo e é, por conseguinte, partilhada pelos restantes membros. (Daft, Weick, 1994:72)

¹¹² Modelo retirado de Zammuto, Gifford, Goodman, 2000:265. Para uma apreciação mais aprofundada do modelo de valores contrastantes de Quinn veja pág. 198

As organizações caracterizadas (segundo Weick) por uma visão condicionada (*conditioned viewing*) também apresentam uma atitude passiva face ao ambiente externo, mas ao contrário das primeiras, consideram-no analisável, e por conseguinte, dominável. A interpretação criada pelos gestores é limitada e estática, repousa em informação obtida através de rotinas formalizadas e sistemas de informação que se vão estabelecendo ao longo dos anos. São organizações tendencialmente rígidas, fixas em modos de proceder tidos por óptimos porque, em qualquer momento na história da organização, se revelaram adequados e optam por estratégias claramente defensivas. Este modo de interpretação aproxima-se do modelo de processo interno ou Hierarquia proposto por Quinn e é característico de sociedades com índices elevados de Distância Hierárquica e Controle da Incerteza, apresentando-se como um misto de Pirâmide e Máquina na concepção de Hofstede.

Por seu turno, Weick determina dois modos de interpretação em que a organização aparece como activamente interveniente no seu ambiente, distinguindo-se entre si pelo facto de não convergirem na questão do carácter analisável ou não do referido ambiente. Por um lado, a organização que se pensa enquanto interveniente num ambiente analisável, de Descoberta (*discovering*), e procura encontrar nele a resposta correcta para a sua acção. Por esse motivo baseia-se em informação sistematicamente recolhida de modo formal, através de inquéritos e análises quantitativas, procurando deste modo assegurar uma acção vantajosa sobre o ambiente externo. Estas organizações optam por uma estratégia analítica e têm uma postura activa, embora nem sempre muito flexível, pois as decisões tomadas sobre dados recolhidos e analisados em determinado momento, podem estar desfasadas no momento seguinte, se o ambiente for demasiado instável. As organizações que se interpretam deste modo correspondem aproximadamente ao modelo Racionalista proposto por Quinn e são próprias de sociedades de grau elevado de Individualismo, baixa Distância Hierárquica e igualmente baixo Controle da Incerteza, configurando o modelo de Mercado sugerido por Hofstede.

Por fim, as organizações que se interpretam como Activantes (*Enacting*) são as que agem deliberadamente sobre o ambiente sem que o considerem analisável. São organizações que constroem o seu próprio ambiente e os seus mercados, experimentando, agindo por tentativa e erro, sem obedecer muito a normas e regras e com estruturas altamente informais. Estas organizações são muito flexíveis, optam por estratégias claramente prospectivas e estão particularmente adaptadas a ambientes muito

instáveis. Podem ser associadas ao modelo de Inovação (*Open System Model*) proposto por Quinn e são mais prováveis em sociedades com valores de Masculinidade reduzidos, baixa Distância Hierárquica e igualmente baixo Controle da Incerteza. Podemos ainda associá-las à ideia de Incubadora proposta por Trompenaars¹¹³. São empresas com estruturas *ad hoc*, que tanto podem configurar as *spin up* de alta tecnologia, de que Silicon Valley é o paradigma, e corresponder a uma evolução “natural” do padrão de Mercado proposto por Hofstede, como podem resultar de uma transformação adaptativa das Famílias do sector informal, encontrando-se por isso, numa espécie de limbo pós-moderno, uma composição aparentemente contra-natura entre hiper-modernidade e a organização básica emergente.

1.2.4.2. Convergência entre cultura nacional e prática organizacional: o caso português

Aprecie-se então, no caso português, como o padrão de cultura nacional pode influenciar as práticas de gestão.

Albino Lopes (1996), pegando directamente nas quatro dimensões de Hofstede já referidas, relaciona-as directamente com os prós e os contras da gestão em Portugal, mais precisamente com os factores culturais que favorecem e desfavorecem a mudança nas organizações portuguesas.

A elevada Distância Hierárquica apoia, segundo este autor, a promoção de chefias com base na competência, protectoras e fornecedoras de ideal a imitar, embora com tendência para a burocratização e excessivo apego à forma. O baixo Individualismo promove a orientação para o processo e propicia bom clima de trabalho, mas também retira peso ao resultado, ou seja, o serviço ao cliente e conduz à rápida escalada dos conflitos que, apesar de tudo, é impossível evitar. Por seu turno, a baixa Masculinidade própria da cultura portuguesa, está na base da capacidade de inovação e facilita a saída de situações complexas, promovendo igualmente o sentido de harmonia e a atenção ao pormenor; mas contribui para a fraca capacidade de planificação e conseqüente tendência para a precipitação, assim como a baixa assertividade e fraca disponibilidade para um confronto franco de ideias e de problemas. Por fim, o elevado Controle da Incerteza¹¹⁴ propicia a necessidade de normas securizantes e claras e uma baixa

¹¹³ Para uma descrição mais pormenorizada ver pág.94

¹¹⁴ Albino Lopes refere-se a esta dimensão como evitação da incerteza. Apesar de estar a parafrasear o autor prefiro manter a minha própria tradução por razões de uniformidade do texto.

rotatividade laboral, mas promove a resistência a situações de ambiguidade, a evitação do conflito e um fraco sentido de risco nos negócios (Lopes, 1996: 84), o que, em conjunto com a tendência para a precipitação, pode constituir um factor seriamente lesivo da capacidade de empreender.

1.2.4.3. Hofstede: as culturas organizacionais como práticas

Esta associação directa entre características da cultura nacional e modos de gestão levou alguns autores a estabelecer, com base nelas, dimensões próprias da cultura organizacional. Em primeiro lugar o próprio Hofstede, que tem o cuidado de separar as dimensões da cultura nacional, das que entretanto determinou para a cultura organizacional, mas em que as segundas se encontram intimamente ligadas às primeiras. A principal distinção feita por Hofstede entre culturas nacionais e organizacionais é o nível de incidência respectivo. As primeiras estão ligadas a valores e as segundas a práticas (símbolos, heróis e rituais) e embora os seus âmbitos sejam assim diferenciados, a interligação entre eles é íntima, pois não só os valores influenciam directamente as práticas, como estas correspondem às reinterpretações locais dos valores mais gerais. Isto é particularmente sensível nos casos de empresas multinacionais, *joint ventures* etc., em que as culturas organizacionais, enquanto práticas, são reinterpretadas segundo os valores dominantes das culturas nacionais em que se inserem (Hofstede, Peterson, 2000: 412)

Apesar desta íntima ligação entre os dois domínios da cultura, Hofstede considera que as dimensões desenvolvidas para apreender as culturas nacionais não se aplicam directamente às organizações. Por esse motivo, determinaram-se seis dimensões para apreciar as culturas organizacionais: as culturas orientadas para o processo e orientadas para os resultados; as orientadas para a tarefa ou para os empregados; culturas de sistema aberto e de sistema fechado; muito ou pouco controladas; predominantemente pragmáticas ou sobretudo normativas. Como já foi referido, estas dimensões das culturas organizacionais, eminentemente práticas, estão directamente relacionadas com os valores das culturas nacionais, na medida em que estes determinam as preferências, por um lado, e o significado atribuído às práticas, por outro. (Idem:405)

1.2.4.4. GLOBE: culturas como práticas e valores

Ao contrário de Hofstede, que procede à separação dos âmbitos das culturas societal e organizacional, reservando os valores às primeiras e as práticas às segundas, o projecto

GLOBE¹¹⁵ considera que ambos os domínios comportam os dois níveis, ou seja, tanto as sociedades como as organizações são concebíveis enquanto sistemas de valores e práticas. A diferença entre as abordagens consiste, por um lado, no nível de generalidade, e por outro, no nível de realidade. Ou seja, os valores societais associam-se a conceitos gerais, enquanto os valores organizacionais estão ligados a conceitos mais concretos. Por exemplo, se no primeiro nível se abordam sistemas económicos e/ou políticos, no segundo estarão mais em causa políticas remuneratórias e estilos de liderança. Por outro lado, o que distingue os valores das práticas, num e no outro caso, é o que efectivamente é apercebido como existente, o que é (as práticas), do que se considera que deveria ser (os valores). Como tal, as nove dimensões de cultura produzidas pelo projecto GLOBE¹¹⁶ consideram simultaneamente o conteúdo e o processo mas, ao contrário de Hofstede, não estabelecem um elo de ligação directo entre os níveis societal e organizacional, referindo-se a ambos como estratos sobrepostos, relacionados entre si de forma indirecta. O projecto considera quatro fontes criadoras da cultura organizacional, em que as duas mais importantes são internas à própria organização - os fundadores e a história da empresa - e as duas últimas externas – o tipo de indústria e a cultura societal. Segundo os resultados do GLOBE não é possível determinar de forma consistente em que medida é que a cultura societal influencia a cultura organizacional, sendo esta relação polémica e indeterminada. Aparentemente a cultura societal influenciaria em 50% os valores da cultura organizacional, mas praticamente não exerceria influência sobre as suas práticas. No entanto, mesmo estes valores não se mostraram conclusivos, pois revelaram-se demasiado dependentes do método de investigação utilizado (Dickson, Aditya, Chhokar, 2000:456).

¹¹⁵ Projecto originalmente concebido em 1991 por Robert J. House com o objectivo de estabelecer uma ligação entre liderança e eficácia. O seu âmbito foi-se alargando até ser concebido como um projecto de interrelação entre cultura organizacional, cultura societal e liderança eficaz nas organizações em diferentes contextos. (Dickson, Aditya, Chhokar, 2000: 448)

¹¹⁶ Distância hierárquica, controle da incerteza, orientação para a relação humana, assertividade, igualdade de géneros, orientação para o futuro, orientação para a *performance*, individualismo/colectivismo, colectivismo organizacional (Idem:449). Algumas destas dimensões são retiradas do modelo de Hofstede, outras são subdivisões das referidas dimensões ou a precisão do seu significado. No entanto, algumas, como o controle da incerteza que já foi referido, mudam claramente o significado de um modelo para o outro, embora conservem o mesmo nome. Os métodos de recolha e análise dos dados também são diferentes.

1.2.4.5. Trompenaars: relação directa e linear entre cultura nacional e organizacional

Viu-se que Hofstede considera a influência das culturas nacionais nas organizacionais, sendo que os valores das primeiras se reflectem nas práticas das segundas, salvaguardando que valores idênticos condicionam práticas diversas. Por seu turno, os investigadores do projecto GLOBE negam a possibilidade de estabelecer essa relação de forma consistente. Fons Trompenaars, pelo contrário, afirma a existência de uma “ligação estreita” entre culturas nacionais e culturas de empresa. Este investigador holandês, doutorado nos Estados Unidos, construiu uma tipologia de empresas directa e linearmente relacionadas com as dimensões culturais (nacionais) do seu modelo¹¹⁷, determinadas através de análise de frequência de respostas a um questionário (perguntas de múltipla escolha), aplicado fundamentalmente a gestores e estudantes de gestão de uma série de países do mundo. Ao contrário de Hofstede, Trompenaars não se limita a uma só empresa e a análise estatística que faz é muito simples, não estabelecendo sequer correlações entre variáveis. Mesmo assim, ou talvez por causa disso, consegue estabelecer uma relação directa entre certas dimensões da cultura nacional e tipos determinados de empresa: a família (orientada para o poder); a Torre Eiffel (orientada para a função); tipo míssil guiado (orientada para o projecto) e incubadora (orientada para a realização pessoal).

Um dos problemas do trabalho de Trompenaars é o seu discurso excessivamente afirmativo, revelando alguma incapacidade em conceber dimensões nuanceadas. Embora referindo explicitamente que não se pode conceber as várias opções como mutuamente exclusivas, não só as aborda no seu discurso como tal, como a hipótese da sua combinação surge enquanto reconciliação/ equilíbrio de duas visões extremistas e não como a multiplicidade de variações possíveis no eixo imaginário entre opostos (Trompenaars, 1994:229) Por outro lado, não fica claro como estabelece a ligação directa entre determinadas dimensões de cultura nacional e tipos específicos de cultura de empresa, não discutindo sequer o facto de, nalguns aspectos, os tipos propostos de cultura de empresa estarem eventualmente mais relacionados com a evolução tecnológica do que propriamente com a cultura nacional, como é o caso da cultura apelidada de “míssil guiado” e a “incubadora”, em que esta última, aparece mais como

¹¹⁷ As dimensões de Trompenaars: universalismo/ particularismo; individualismo/ colectivismo; exteriorização ou neutralização da afectividade; culturas específicas e culturas difusas; estatuto social

uma adaptação organizacional às condições do capitalismo evoluído. Ainda no mesmo sentido, refira-se o tom peremptório de muitas das afirmações do autor, que resultam em constatações que revertem completamente os dados de outros trabalhos, sem que essa evidência seja sequer referida e muito menos discutida. É no mínimo estranho ver o Brasil a surgir entre os países de cultura mais universalista (Idem: 75), ou os Emirados Árabes Unidos aparecerem como mais individualistas do que a RFA (Idem:93), ou ainda as diferenças abissais constatadas entre os dados recolhidos nas antigas RDA e RFA (Idem: 78, 93).

1.2.4.6. Imposição, adaptação passiva ou criação

Todas estes exercícios de convergência entre cultura nacional e organizacional encerram o perigo de promover uma leitura excessivamente rígida dos dados resultantes deste tipo de estudos, o que pode conduzir facilmente a tentativas de adaptação estática, ou seja, a empresa poderá considerar que a melhor política é uma adaptação acrítica ao meio. No entanto, a prática parece indicar que é tão errado procurar impor um modelo predeterminado (o da casa- mãe ou o aconselhado pelo *guru* da moda), como abster-se de qualquer inovação, mergulhando totalmente naquele que resulta ser o meio envolvente da organização. Por exemplo, enquanto Trompenaars afirma que é errado aplicar uma política de recompensa por mérito no continente africano e menos ainda gestão por objectivos em países latinos (Idem:24), podemos encontrar vários testemunhos de que esta afirmação nem sempre se justifica. Por exemplo, D'Iribarne relata um caso de sucesso na introdução de princípios TQM numa empresa em Marrocos (D'Iribarne, 1998) e Filipe Dahlin, no seu trabalho sobre a gestão de empresas suecas em Portugal, afirma que:

«The use of MBO (management by objectives) will sometimes accentuate the negative short-term outlook of the Portuguese culture, although subtle alterations to this method will have astonishing success rates.» (Dahlin, 1998:47)

As «subtis alterações» a que se refere Dahlin é a necessária adaptação ao meio, que não implica, de modo nenhum a perda de identidade da organização. Estas alterações, a sua criação (pois elas resultam de uma invenção *in loco*), e sobretudo a aceitação que elas

adquirido ou atribuído; orientação para o passado, o presente ou o futuro; controle da natureza ou adaptação harmoniosa. Em termos de conteúdo, estas dimensões pouco diferem do modelo de Hofstede.

venham a ter resultam, em grande senão exclusiva medida, da liderança. Não é pois por acaso, que um dos mais clássicos trabalhos sobre cultura organizacional¹¹⁸, associa directamente este conceito à questão da liderança.

¹¹⁸ O clássico de Edgar Schein, «Organizational culture and leadership».

2. A cultura organizacional

A ideia de cultura organizacional parece surgir na literatura de gestão no início da década de 80, como uma novidade total, o último desenvolvimento na área das teorias e práticas da organização, no entanto essa originalidade é contestável, pois desde Weber e Taylor que teóricos e práticos se interessam por conceitos como a “estrutura informal”, a “atmosfera”, ou o “clima” das organizações (Parker, 1998:221) e o próprio termo “cultura organizacional” aparece pela primeira vez na literatura de gestão em 1960¹¹⁹. Pode então considerar-se que o intenso “ressurgir” da discussão em torno deste conceito no início da década de 80 se deve exclusivamente à publicidade e ao êxito editorial de alguns *best-seller* de divulgação, dos quais o mais conhecido é o já clássico *In search of Excellence*, de Peters e Waterman? Será apenas uma questão de moda? Uma tentativa de relançamento do empresário- herói, potenciada pelos governos de Reagan e Thatcher? O renovado interesse pela temática da cultura organizacional, sobretudo na sua versão culturalista¹²⁰ é temporalmente coincidente com o surto de publicações na área do *cross cultural management*, nomeadamente a obra básica de Geert Hofstede. As motivações das duas áreas de investigação apresentam semelhanças, não só na metodologia, com recurso a instrumentos conceptuais e mesmo métodos de investigação retirados da antropologia; mas também, na importância atribuída ao fenómeno japonês como desencadeador de interrogações várias. Se a escola norte-americana de gestão é a única racional, como compreender então que num lugar onde tudo se passa de maneira diferente se assista a um crescimento sem precedentes? O que é que as empresas japonesas têm que concitam a fidelidade incondicional dos seus trabalhadores?

O surto do Japão aparece, com efeito, como o principal motivador aparente de todo o interesse pela cultura organizacional, mas o próprio Ouchi, na obra que em 1981 praticamente lançou este tipo de debate (Teoria Z) refere uma motivação muito mais profunda, a tentativa de ultrapassar o problema da anomia nas organizações, proporcionando bem-estar emocional aos empregados¹²¹. Não será por acaso que, praticamente na mesma altura surgem estudos que referem «o aparecimento de fenómenos generalizados de alheamento face ao trabalho e à empresa» (Lopes,

¹¹⁹ «Becker and Geer (1960) could be claimed to be the first to explicitly use the term “organizational culture” in their discussion of manifest and latent cultures» (Parker, 1998:50)

¹²⁰ Culturalismo no sentido que lhe atribui Martin Parker (1998:9), ou seja o uso do termo “cultura” para sugerir uma análise prescritiva da gestão nas organizações.

¹²¹ «Ouchi had suggested that Z type organizations could begin to solve the Durkheimian problem of anomie, or normlessness, by providing the security that would ensure an employee’s emotional wellbeing.» (Parker, 1998: 14)

1990:66), sobretudo entre os quadros, doravante dissociados da sub- cultura de direcção¹²². Não será portanto somente o receio da concorrência japonesa e o deslumbre norte-americano perante um sistema de gestão que surge como a “alavanca mágica” do crescimento empresarial, que determina o renovado interesse por esta problemática, mas a consciência implícita de que o modelo de organização científica do trabalho, e a inerente divisão do indivíduo entre ser económico e ser político-social, tinha perdido eficácia.

«A gestão tradicional pode caracterizar-se pela defesa da autonomia total entre as duas lógicas sociais – a do macro e do micro- social, que remetia a cidadania para o universo do macro e instituía o micro como o lugar da “raridade” e como espaço de “sacrifício do sujeito”. O que caracterizaria a situação actual seria a invasão do mundo empresarial pela racionalidade política, uma vez que a eficácia produtiva conseguida pelo sacrifício do sujeito tinha atingido no princípio da década de 70, o limite das suas potencialidades.» (Lopes, 1990:120)

Isto significa que o sujeito, doravante ser complexo na multiplicidade das suas faces, necessita de muito mais do que mecanismos puramente económicos para se tornar produtivo, até porque a produtividade passou a estar crescentemente ligada à criatividade, já que as tecnologias se reproduzem cada vez mais facilmente. Assim entra em cena a necessidade de desenvolver a gestão do simbólico, mas esta tanto pode servir para impor um neo-taylorismo, apostado em ultrapassar os limites da organização clássica do trabalho, através da manipulação sistemática do sujeito emocional, como pode servir para desocultar os mecanismos de poder inerentes a todas as organizações, mostrando-as como lugares de «ordem permanentemente negociada» (Idem) na qual se inserem os sujeitos participativos.

2.1. A perspectiva da integração

No entanto, encarar a empresa como uma «ordem permanentemente negociada» implica assumir o conflito e a “fragmentação” como um estado não só constante, como perfeitamente saudável e “normal”, o que contraria a ideia tradicional de cultura, como um conjunto de valores e práticas partilhadas por um grupo, no caso presente o grupo constituído pelos membros da organização. Aliás, umas das principais funções da cultura organizacional, na sua formulação clássica, tal como a define Edgar Schein, é

¹²² Albino Lopes (1990:66-67) refere pelo menos três autores que apontam este problema, Sainsaulieu, no prefácio à 2ª edição, de 1985, da obra *L'identité au travail*; Chatelât e Vala, Benedita e Lima que inclusive detectaram esse mesmo problema em Portugal.

precisamente promover a integração interna, assim como a adaptação da organização, tomada como um todo, ao meio externo.

«Culture can now be defined as a pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore is to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.» (Schein, 1990:111)

A definição de Schein destaca o carácter exclusivamente funcionalista, mesmo instrumental deste constructo, cuja validade depende da capacidade de resolver problemas práticos, e que é também globalmente normativo, já que pretende transmitir «a maneira correcta» (no singular) de perceber, pensar e sentir, no domínio prático delimitado pelo padrão que configura a cultura de uma determinada empresa. Nesta definição, como em todas as que se inscrevem na concepção integracionista de cultura organizacional, a ambiguidade não tem lugar; pelo contrário, todos os membros manifestam uma clareza excepcional a propósito do seu papel dentro da organização, e todas as manifestações da respectiva cultura são coerentes entre si, contribuindo precisamente para redesenhar consecutivamente o mesmo padrão básico, em que todos se revêm (Martin, 1992:45). É evidente que a observação, mesmo superficial, da actividade de uma empresa, levanta muitas dúvidas sobre tanta coesão e coerência, mas isso deve-se, segundo Schein, ao facto de observarmos apenas o primeiro nível de cultura, constituído pelos «artefactos», manifestações múltiplas e palpáveis, mas difíceis de decifrar. Só um aprofundamento da investigação, que atinja o terceiro nível de cultura, ou seja, as concepções básicas sobre que a mesma assenta, é que permite compreender a sua lógica e coerência internas, de outro modo soterradas sob amálgamas de «artefactos» ambíguos ou mesmo contraditórios entre si (Schein, 1990: 111,112)¹²³. Com base neste raciocínio, Schein resolve o problema da evidência da contradição dentro das organizações, considerando-a uma ilusão superficial.

«Once one understands some of these assumptions, it becomes much easier to decipher the meanings implicit in the various behavioural and artifactual phenomena one observes. Furthermore, once one

¹²³ Edgar Schein considera que o conceito de cultura organizacional abrange três níveis de profundidade diferente. O mais superficial são os artefactos que incluem tudo o que na organização é palpável ou visível, como por exemplo a disposição do espaço, o tipo de vestuário, a forma como as pessoas se dirigem umas às outras, o próprio cheiro, e também os produtos, a documentação escrita etc. O segundo nível é constituído pelos valores, as normas, a ideologia, as filosofias e, por último, o nível mais profundo compreende as concepções básicas inconscientes, que determinam a percepção, o pensamento, o sentimento e o comportamento dos membros. (Schein, 1990:112)

understands the underlying taken-for-granted assumptions, one can better understand how cultures can seem to be ambiguous or even self-contradictory.» (Idem:112)

Partindo do princípio que uma organização é unida e coesa em torno das concepções básicas que enformam a sua cultura, é evidente que o desacordo e o conflito são estigmatizados e os seus protagonistas afastados, o que acaba por promover, senão o consenso, pelo menos o conformismo. Nestas condições a cultura apresenta-se como uma forma de controle e manipulação dos indivíduos, uma espécie de engenharia de valores ocultadora do carácter político da vida das organizações que, tanto pode ser apresentada como estando sob a alçada da administração¹²⁴, como pode constituir uma forma emergente de controle normativo, a que todos se submetem quase inconscientemente, inclusive a própria administração (Martin, 1992:63)

Se uma cultura organizacional é apresentada como o produto destilado das boas soluções para os problemas, então a inovação é evitada e toda a mudança encarada como dramática, até porque, quase por definição associada a incerteza, ambiguidade e conflito, é concebida como manifestação do colapso próximo da cultura em que todos se revêm (Martin, 1992:64). Deste modo, como não concluir que a concepção integracionista de cultura organizacional deixou de fazer sentido num momento em que a organização científica do trabalho, que tal como ela baseia a sua consistência no paradigma funcionalista/ positivista, atingiu o limite das suas potencialidades? Como não concluir pela sua inapropriação a um ambiente externo instável, em que a inovação e a criatividade são factores de sobrevivência? No entanto, uma boa parte da literatura sobre a temática baseada nesta concepção, sobretudo a mais popular e de divulgação, visa exactamente construir e legitimar uma espécie de neo-taylorismo, em que a inclusão de variáveis *soft*, como a motivação através da manipulação emocional, permitiria assegurar a continuidade de um modelo que dissocia a função económica do ser humano da sua realização pessoal total, e encara a empresa como um mecanismo harmónico e coerente submetido ao objectivo comum supra-ordenado de produzir lucro. Uma questão ainda se coloca, e que surge aparentemente como uma contradição. Como conciliar toda uma política de integração emocional do indivíduo numa organização, com o carácter temporário da sua presença na mesma. Porque a verdade é que as empresas que funcionam segundo modelos neo-tayloristas, são precisamente aquelas

que tiram os maiores lucros da alta rotatividade de uma mão-de-obra barata e sem perspectivas de desenvolvimento profissional. Como conciliar engenharia de valores, que joga com a totalidade do indivíduo, nomeadamente a sua faceta afectiva, e *turn over* constante? Como é possível, nestas circunstâncias, impedir a anomia que a própria noção de cultura organizacional procura combater? Resta concluir com Calas e Smircich que a ideia da integração pode ainda ser dominante, mas já está morta¹²⁵ (Martin, 1992:68).

2.2. A perspectiva da diferenciação

Parece evidente que o consenso alargado dentro da organização, que serve de base à perspectiva integradora de cultura organizacional, é um mito.

«A “culture of...” with no relation to any other senses of culture and no internal divisions – a genuinely total institution – seems to me very unlikely in the modern world, even if it is a conceptual possibility.» (Parker, 1998:224)

Uma tal coesão só é possível negando o carácter político da própria estrutura organizacional, ou seja, velando, consciente ou inconscientemente, uma das facetas mais determinantes de qualquer organização humana. A perspectiva da diferenciação vem precisamente destacar esta questão, afirmando a organização como um conjunto de sub- culturas que coexistem, por vezes harmonicamente, sobretudo conflitualmente, e raras vezes indiferentemente (Martin, 1992:83).

Inscrita na tradição ocidental do pensamento binário, esta perspectiva substitui a ideia de unidade e partilha de valores da organização como um todo, pela unidade e partilha de valores no interior das várias sub- culturas existentes na empresa. O consenso deixa de ser geral para passar a ser sub- cultural e a ambiguidade resvala para a periferia das várias sub- culturas. Estas mantêm normalmente entre si relações de tipo hierárquico, das quais a mais evidente é a que opõe a cultura da administração à dos trabalhadores¹²⁶, ainda que sejam admitidas várias sub- culturas diferentes dentro deste grupo demasiado

¹²⁴ «The organization is effectively reified and treated as a bounded system yet certain actors (the “leaders”) seem capable of escaping this constraint and manipulating the rules that others appear bound by.» (Parker, 1998:44 parafraseando Selznick)

¹²⁵ «To the extent that “culture” has been appropriated, incorporated, into the functionalist, positivist, technical interest – made part of the “traditional organizational literature” – the organizational culture literature may be dominant but dead. (Calas e Smircich, 1987 cit in: Martin, 1992:68)

¹²⁶ «Because the Differentiation perspective is particularly sensitive to differences in power and conflicts of interest between groups, few Differentiation studies contain subcultures that are purely orthogonal, that is, neither positive nor negative in orientation toward management or each other.» Martin, 1992:90

heterogéneo. O que não é concebível neste modelo é um lugar neutral, ou se tem poder ou não se tem, e a representação da organização que ele transmite é sobretudo conflitual (entre sub- culturas), embora simultaneamente consensual (no interior das sub- culturas). De tal modo o conflito é procurado que, ao contrário da posição integradora que justifica as contradições aparentes procurando uma unidade sub-jacente, os investigadores que defendem a perspectiva da diferenciação procuram as inconsistências “por baixo” das harmonias aparentes (Idem: 88).

Esta perspectiva sobre a cultura organizacional é claramente influenciada pelas escolas neo- marxistas, apresentando as fracturas entre as sub- culturas como expressão do conflito de classes no interior das organizações. Ultimamente, à cisão clássica entre capital e trabalho vieram juntar-se as determinadas pelo género, pela idade ou pela etnicidade (Parker, 1998:85). No entanto, esta multiplicidade de cisões, que atravessam a fractura fundamental, coloca necessariamente em causa a homogeneidade sub-cultural, tornando as fronteiras entre as sub- culturas totalmente ambíguas e flutuantes, porque não só os membros de uma sub- cultura, o podem ser também de muitas outras (e como lidar com o antagonismo nestes casos?), como podem passar de umas para outras conforme a sua evolução natural (caso das sub- culturas etárias), ou conforme a oscilação dos seus interesses.

A perspectiva da diferenciação, tal como a da integração, não consegue dar resposta à questão da ambiguidade e da flutuação, pelo que estas são “varridas” das suas representações para um limbo caótico subjacente à ordem cultural¹²⁷.

2.3. A perspectiva fragmentária

A perspectiva fragmentária de cultura organizacional - se é que nesta perspectiva é lícito sequer utilizar o termo “cultura” dado o peso estrutural¹²⁸ do conceito – surge porque a “parte” flutuante e ambígua da “realidade” se torna cada vez maior, e ela é colocada à margem do discurso cultural em qualquer uma das perspectivas já referidas, cuja diferença, para além da ideológica, é sobretudo de dimensão das fronteiras entre unidades culturais; organizações inteiras num caso (em que o poder é tratado como não-problemático e incontestado); sub- culturas unitárias e antagonistas, no outro,

¹²⁷ «From the Differentiation perspective, as from the Integration viewpoint, ambiguity is the “chaos underlying culture” – it is not part of culture.» (Martin, 1992:93)

¹²⁸ «Its concerns for the deconstruction of the cultural text (...) leaves little room for unitary subjects or collectivities and “culture” is then “merely” one of the fictions that we attach to the readings we choose to make.» (Parker, 1998:73)

(reificando o poder e o conflito). A diferença é absoluta e hierárquica, as fronteiras nítidas, logo, tudo o que escapa a esta clara integração e partilha de valores e práticas está automaticamente arredado da dimensão cultural. Só que este “tudo” é cada vez mais abrangente, porque dentro das próprias sub- culturas (isoladas como tal) crescem as fracturas e entre elas se estabelecem intersecções impossíveis de explicar no âmbito de uma representação que privilegia a definição de fronteiras.

A perspectiva fragmentária da cultura organizacional surge associada à ideia pós-moderna de *pastiche*, agrupamentos aleatórios e fluidos que narrativa alguma consegue integrar, muito menos interpretar, pois a única dimensão que os “une” é a da simples contiguidade¹²⁹. Nesta imagem de mundo atomístico, em que os próprios centros de poder aparecem como transitórios, e em que o tempo escasseia para solidificar relação alguma, os indivíduos unem-se e separam-se por interesse imediato, para realizar um projecto pontual, ou por pura contingência. A própria noção de organização perde sentido, pois as suas fronteiras desvanecem-se¹³⁰ e algumas abordagens, que se inscrevem nesta perspectiva, chegam a negar a possibilidade de entendimento intersubjectivo. Mas é claro que estas são posições extremas, que colocam em causa a própria legitimidade de toda e qualquer análise e negam a mais humana das actividades, a atribuição de sentido. Este extremismo pode ser entendido como reacção à evidência da ambiguidade, como incapacidade para transformar a visão da diferença (hierárquica) em compreensão da *differance*¹³¹, como impossibilidade de ultrapassar a ordem binária, em que a percepção de ausência de ordem só pode significar o caos, e face a este, nada

¹²⁹ «Many organizations lack a clear center. Organizational boundaries are often unclear, as temporary and part-time employees, contractors, and customers blur clear distinctions between insiders and outsiders. Personal ties among employees are often attenuated by physical or social distance. Even face-to-face interactions among organizational members are often fleeting and superficial. Many connections among employees can only be explained by sheer contiguity or random effects.» (Martin, 1992:131)

¹³⁰ «Following Smircich’s injunction to treat organizations as cultures rather than things with cultures, logically leads to the collapse of any analytic distinction we may then make between culture and structure, informal and formal and so on.» (Parker, 1998:73) Linda Smircich defende a ideia de que a organização não tem uma cultura, mas é em si mesma uma cultura, ou seja uma forma particular de expressão humana. Smircich assume uma postura radicalmente anti-funcionalista, de tal modo que deixa de interessar o que as organizações concretas fazem e como poderiam fazê-lo melhor, para centrar a atenção na própria realização do acto de organizar e no respectivo significado. Esta generalização tão absoluta acaba por conduzir a uma indefinição do próprio conceito de cultura organizacional. (Smircich1983:353)

¹³¹ «Derrida, one of the founders of postmodernism, seeks to undermine and subvert oppositional ways of thinking about difference by examining “difference”. (...) Differance is a mode of thinking that allows for the fact that there is only one way to be the same, while there are many ways to be dissimilar. (...) Differance is a difficult concept. It is a context-sensitive approach to examining differences in interpretation.» (Martin, 1992: 138)

mais valeria a pena senão celebrar «the sensuous, the mythical, the aesthetic, the cultural features of organizations» (Parker, 1998:72 citando Turner, 1990).

2.3.1. A cultura organizacional como «ordem negociada»

A perspectiva fragmentária de cultura organizacional torna visível, e chega mesmo a reificar a ambiguidade e o fluxo, e nesse sentido alarga o conceito de cultura aos “espaços” crescentes entre as fronteiras das sub- culturas, mas ao fazê-lo tende a eliminá-las, de tal modo que o conceito, de tão indefinido, pode perder qualquer significado e sobretudo valor prático. De que serve falar de cultura organizacional, se nem sequer sabemos o que é esta¹³² organização? Tendo em consideração que a cultura organizacional está intimamente ligada à dimensão afectiva, ao sentimento de pertença, à ritualização de comportamentos, como abordar este constructo num contexto em que a fluidez total impede objectivamente a construção de laços desta natureza? É por isso que é necessário encontrar formas de “abarcá-la” a organização sem voltar a transformá-la num todo, ou vários todos homogêneos, que se digladiam entre si. Mas este é um exercício complexo, que obriga à ultrapassagem do pensamento binário, mutuamente exclusivo, que obriga a conceber as ordens como coesas e as diferenças como hierárquicas. Introduzindo o conceito de *differance*, sugerido por Derrida, podemos multiplicar as possibilidades de ser dessemelhante sem ser hierarquicamente diferente, e compreender o poliformismo das manifestações, inseridas nos seus contextos próprios, de modo que o que aparenta ser uma proximidade fluida e contingente, pode-se revelar como um lugar numa rede¹³³, e o que a distância física parece irremediavelmente separar, está afinal integrado numa teia de cooperação, e aquilo que se julga unido, porque contíguo, não tem relação alguma. E se as ligações podem ser muito voláteis, também podem ser duradouras; todas as possibilidades são possíveis e, à partida, nenhuma destas *differance* é necessariamente uma diferença, no sentido hierárquico do termo. Mas isso significa que qualquer organização ou mesmo ausência de organização se equivalem? Se assim fosse voltaríamos à questão do objectivo prático de toda esta discussão, e ainda cairíamos na passividade de que o relativismo absoluto enferma.

¹³² Usa-se o determinante demonstrativo e não o indefinido porque é possível definir o que é organização, ou o que significa estar organizado, mas já não o é possível fazer a propósito de uma organização concreta, pois as fronteiras desta estão completamente esbatidas.

¹³³ «Individuals are nodes in the web, connected by shared concerns to some but not all the surrounding nodes. When a particular issue becomes salient, one pattern of connections becomes relevant. (...) A different issue would draw attention to a different pattern of connections – and different sources of

Compreender a organização no seu contexto, detectar as redes que a enformam, dá a possibilidade de a interpretar como uma «ordem negociada», perene e fluida, estrutura e acção simultâneas, em que os vários equilíbrios precários (mas nem por isso menos manifestos de unidades e dissensões) não são determinados por uma sub- cultura dominante, ou pela cultura única (que é afinal a dominante não- contestada, e nem revelada como tal), mas resultam de sistemática negociação política entre os actores sociais que os compõem. A unidade da organização, ou melhor a sua «ordem subjacente»¹³⁴, emerge da negociação das suas diferenças. Ora sendo este um processo constante, não parece possível que proporcione as condições mínimas de estabilidade indispensáveis ao funcionamento de uma organização¹³⁵, por isso essa negociação tem que ocorrer sobre um “pano de fundo” mais estável, o da identidade da empresa, que pertence ao universo do simbólico.

2.3.2. Gestão do simbólico e integração identitária

Sugerindo a introdução de um conceito “estabilizador” na discussão em torno da cultura organizacional, o de identidade da empresa, Albino Lopes e Luís Reto (1990) vêm contribuir para esclarecer o complexo duplo carácter, estrutural e processual, da vivência organizacional. Simultaneamente vêm colocar a questão do simbólico, que está na base da identidade, e da respectiva gestão (que é uma actividade política), cuja importância cresce precisamente devido à sua condição de “âncora” afectiva num universo de instabilidade¹³⁶.

O simbólico resulta da «contradição originária do acto humano»¹³⁷ que reside na impossibilidade de satisfação das necessidades pessoais sem recurso à relação com o outro, sendo que é precisamente nesta relação e através dela, que o indivíduo se constrói

confusion. Whenever a new issue becomes salient to cultural members or researchers, a new pattern of connections would become significant.» (Martin, 1992: 153 citando Martin and Meyerson, 1988)

¹³⁴ «A ordem subjacente a estas organizações complexas e plurais não pode estar associada a um controlo proveniente de uma sub- cultura dominante mas, é uma *ordem negociada* que apenas pode criar a unidade a partir da diversidade.» (Lopes, Reto, 1990: 74)

¹³⁵ «Within an organization there must be some minimal consensus to enable the complex co-ordination of people, buildings, paper, machines and so on that allow the organization to operate at all.» (Parker, 1998:223)

¹³⁶ «Neste contexto o problema maior com o qual se confronta qualquer empresa é o da manutenção da sua identidade, no interior de um processo de instabilidade, quanto às configurações das relações de poder, em simultâneo com uma tendência para a estabilização das configurações simbólicas como legitimadoras daquelas, de forma a evitar a instabilidade de todo o sistema organizacional. A tendência actual para o acréscimo de instabilidade do sistema, que o aumento das capacidades estratégicas dos actores sociais acarreta, torna assim inevitável um recurso mais elaborado a este universo do simbólico.» (Lopes, Reto, 1990: 95)

¹³⁷ Idem: 96 (parafrazeando Clot, 1987)

enquanto pessoa, e desenvolve a capacidade de se apropriar dos seus actos. Seguindo ainda o raciocínio exposto por Lopes e Reto (1990), na senda de Clot, distinguem-se três níveis de complexidade neste processo de apropriação: o nível de actividade, o da experiência e o da prática, que dependem fundamentalmente da complexidade cognitiva dos sujeitos e da sua margem de liberdade e autonomia (Idem:97). O primeiro nível, (actividade) corresponderia – se adaptados os conceitos ao universo do trabalho – à empresa taylorista clássica, em que o indivíduo nada mais faz do que repetir actos a que dificilmente atribui sentido; o segundo nível (experiência) pode ser associado a empresas com núcleos profissionais fortes, em que os indivíduos retiram sentido das suas acções por intermédio do grupo de pertença, como a *honra* corporativa das empresas francesas, segundo a ideia de D'Iribarne; finalmente o nível da prática, que pressupõe indivíduos altamente qualificados, autónomos e capazes de conceber e controlar os seus actos, atribuindo-lhes pleno sentido.

Estes diversos níveis de produção e gestão do simbólico estão, por conseguinte, dependentes das capacidades individuais dos membros do colectivo de uma empresa, mas como o simbólico, pela sua própria “natureza” dual, implica uma relação com o outro, então isto significa que a gestão tem que ser adaptada ao tipo de pessoas que nela trabalham. Ora como numa organização funcionam, em geral, pessoas de origens e capacidades muito diversas, cabe à direcção gerir os diversos grupos, ou mesmo os vários indivíduos de forma apropriada, quer ao seu nível de controle sobre os actos próprios, quer à sua cultura (nacional, etária, profissional, de género, étnica etc.). Isto tornaria a gestão extremamente complexa e conduziria quase inevitavelmente a um processo de atomização proporcionada por sucessões de conflitos dilacerantes. Só a construção da identidade da empresa pode permitir a unidade constituída com base na diversidade dos indivíduos que compõem a organização, sendo que cada um se identifica com o todo sem deixar de se conceber na sua individualidade própria, num processo de justaposição entre formas de identificação metafóricas (que implicam simbiose, seja ela consentida ou imposta), e metonímicas (em que cada parte se assume como todo sem deixar de se viver como parte).

«A terceira situação possível¹³⁸ remete para um trabalho simbólico complexo, em que a metáfora e a metonímia se justapõem, permitindo uma dupla legitimidade na apropriação, sem o risco de desaparecimento

¹³⁸ As duas outras situações referem-se a identificações de tipo metafórico, seja com base em culturas de confronto (operários e direcção), seja com base em culturas de ocultação do conflito através de

da identidade comum. Nesta situação a identidade do conjunto constroi-se a partir de uma ordem negociada que permita não só a identificação de cada parte com a totalidade, mas também a vivência da diferença de cada componente. Para que esta diferenciação interna seja vivida sem risco de perda de identidade ou sem dar lugar à divisão real da organização, é indispensável um reforço dos processos simbólicos ¹³⁹ que possibilitem a atenuação das inevitáveis contradições entre os interesses e os valores dos grupos ou dos actores sociais.» (Lopes, Reto, 1990:99-100)

Este reforço é tanto mais indispensável quando estamos perante organizações multinacionais, ou filiais estrangeiras, em que trabalham pessoas que, a todas as diferenças já apontadas se vêm acrescentar múltiplas culturas nacionais e eventualmente étnicas. Gerir toda esta diversidade de uma forma que ultrapasse o nível meramente administrativo é a função da liderança.

2.4. Cultura e liderança

A relação entre cultura organizacional e liderança sempre foi reconhecida como estreita, de tal modo que uma praticamente depende da outra, seja em termos de imposição simples, a partir de cima, seja concebendo a cultura ou a identidade de uma empresa ¹⁴⁰ em termos de ordem negociada. O líder, seja individual ou colectivo (duas ou três pessoas) é simultaneamente o formador da cultura (impondo a sua visão, convencendo ou mediando as negociações dos significados), o garante da continuidade desta e a alavanca da mudança. É evidente que tudo isto pode não estar concentrado na mesma pessoa ou no mesmo grupo restrito, mas ocorrer ao longo do tempo de vida da organização, desde a sua fundação, passando depois pelas fases sucessivas de estabilidade relativa e de mudanças ou até transformações radicais. Seja como for, a mitologia associada à fundação, as narrativas mais heróicas ou mais anedóticas dos “primeiros tempos”, são fundamentais para a consolidação da identidade, que se constrói precisamente com base na «permanência do inactual» (Idem: 97) ¹⁴¹ e na relação afectiva que se vai tecendo em torno de uma simbologia comum ¹⁴².

manipulação afectiva, seja por parte da direcção (paternalismo), seja por parte do colectivo (no caso de organizações autogeridas). (Idem: 99)

¹³⁹ Os processos simbólicos referidos são os mitos, os rituais, as cerimónias, as narrativas e a organização dos espaços.

¹⁴⁰ A diferença entre cultura organizacional e identidade de empresa reside no grau de generalidade. Enquanto a identidade da empresa é única, muitas empresas (cada uma com a sua identidade) podem conjugar de uma cultura organizacional comum, como será certamente o caso das empresas de Silicon Valley, todas elas do tipo Incubadora (se quisermos utilizar o termo proposto por Trompenaars), mas cada uma com uma identidade individual. Além disso, a cultura organizacional está sobretudo associada às práticas, enquanto que a identidade é totalmente do domínio do simbólico.

¹⁴¹ Daí a importância dos rituais como recriações cíclicas do mito fundador.

¹⁴² A expressão “vestir a camisola” traduz perfeitamente esta situação.

Mas está-se aqui novamente perante a relação contraditória estrutura/ processo, e esta é certamente uma das questões fundamentais do fenómeno cultural, em qualquer das suas expressões. A organização só subsiste se a relação entre organizado e organizante for mantida em permanente tensão¹⁴³ e esta tarefa cabe precisamente à liderança, pois é ela que determina, em cada momento, a interpretação válida da organização concreta¹⁴⁴, seja essa interpretação imposta, seja o produto, necessariamente provisório, de sucessivas negociações¹⁴⁵.

Assim se justifica que o líder seja simultaneamente o garante da continuidade cultural de uma organização e o condutor da sua mudança. O facto de estes processos, aparentemente contraditórios, serem seguidos por um mesmo indivíduo ou não, é irrelevante em termos gerais, embora tenha uma importância muito grande no domínio prático e concreto da vida de uma organização.

Edgar Shein afirma, na sua obra clássica significativamente apelidada *Organizational Culture and Leadership*, que a criação e a gestão da cultura organizacional são as únicas “actividades” realmente associadas à liderança (Schein, 1987:1) e isto numa perspectiva evolutiva e interactiva, como o próprio explica:

«I believe that cultures begin with leaders who impose their own values and assumptions on a group. If that group is successful and the assumptions come to be taken for granted, we have then a culture that will define for later generations of members what kinds of leadership are acceptable. The culture now defines leadership. But as the group encounters adaptive difficulties, as its environment changes to the point where some of its assumptions are no longer valid, leadership comes into play once more. Leadership now is the ability to step outside the culture that created the leader and to start evolutionary change processes that are more adaptive. This ability to perceive the limitations of one’s own culture and to develop the culture adaptively is the sense and ultimate challenge of leadership.» (Idem: 1-2)

Embora Schein encare o líder como a pessoa que impõe os valores e não refira que essa imposição é, ela mesma, um processo negocial entre várias interpretações possíveis, deixa clara não só a importância estratégica da liderança (que é matéria que nem é controversa), como as suas variações ao longo das fases de vida da organização. A estas

¹⁴³ «Si l’organisé, si la structure de rôles s’effondrent, ils emportent avec eux toute possibilité d’élaboration du sens et donc toute capacité d’organisation. A l’inverse (...) le retour en force de la structure peut également étouffer l’organisant. Un couplage trop étroit peut être tout aussi fatal à un système que sa déliaison.» (Koenig, 1996 :69)

¹⁴⁴ «Strategic-level managers formulate the organization’s interpretation. When one speaks of organizational interpretation one really means interpretation by a relatively small group at the top of the organizational hierarchy.» (Daft, Weick, 1994: 72)

¹⁴⁵ «So, I’m suggesting that language and culture are not consensual outcomes of particular communication rules, but a process of articulating permanently contested versions of the world. The sense we make is only ever enacted within a specific political and historical context.» (Parker, 1998: 90)

fases é possível fazer corresponder dois tipos de líder: o transformacional, carismático, relacional, criativo, que é necessariamente o fundador e também o líder que preside às grandes mudanças, quando um determinado modelo de desenvolvimento se esgota e urge mudar sob pena de sucumbir; e o líder transaccional, que assegura uma gestão corrente, de tipo administrativo, e pode proporcionar o crescimento da empresa seguindo um modelo que deu provas e levando-o até ao limiar das suas possibilidades. Nessa altura, ou o líder muda, ou se transforma a si próprio para poder transformar a organização, ou esta não consegue adaptar-se às novas exigências e perece. Resulta daqui a questão se a turbulência actual não exigiria que as organizações tivessem permanentemente líderes transformacionais à frente dos seus destinos (Lopes, Reto, 1990:92); resulta igualmente daqui a questão se, qualquer empresa que empreenda a internacionalização, que é em si uma transformação importante, não deveria ter à sua frente, ou pelo menos à frente desse processo, um líder transformacional. Provavelmente, só um líder deste tipo pode assegurar a eficácia empresarial em tempos conturbados e/ou espaços estranhos pois, mesmo que, em termos puramente académicos, a discussão sobre cultura organizacional importe pelo simples facto de poder revelar o que, em determinado contexto (espácio- temporal, político, económico, social etc.) significa “estar organizado” ou simplesmente “o que é a organização”; o interesse funcional (teórico e prático) da mesma reside na relação que se procura estabelecer entre cultura e eficácia. Uma relação complexa e polémica, tanto mais que nela entram necessariamente todas as expressões de cultura que têm sido referidas (nacional, profissional, de género, étnica, organizacional etc.), mas cujo interesse reside na eterna aspiração humana de aprender para fazer melhor.

3. Cultura e eficácia empresarial

A relação entre cultura e eficácia empresarial é tão evidente como a que se estabelece entre cultura e liderança, mas nem por isso de simples demonstração. Mesmo que a eficácia pudesse ser meramente definida como “fazer bem”, logo aí seria confrontada com a questão de quem determina o que é “fazer bem”, e ainda com a estabilidade ou inconstância dessa determinação. Ou seja, entram aqui logo uma série de factores condicionantes da definição de “fazer bem”: os valores de quem o determina, a posição que permite a este e não àquele determinar, assim como os motivos que o levam a determinar de uma maneira e não de outra e ainda as razões da constância da determinação ou, pelo contrário, da sua volubilidade, já sem falar do aspecto prático, o

das políticas efectivamente levadas a cabo e dos seus resultados. Daniel Denison (1990:6) estabelece a relação intrínseca entre cultura e eficácia empresarial afirmando que esta última é função da inter-relação entre os valores e convicções, as políticas e as práticas organizacionais, e o ambiente de negócio em que se insere uma dada organização. Morin (1996:133-134) vai mais longe na referência ambiental, ultrapassando o meio externo directamente relacionado com o negócio, para o estender a aspectos de responsabilidade social, moral e ecológica da organização, numa tentativa de fazer reconvergir o significado de eficácia com o sentido etimológico original do termo, o qual aponta para uma expressão de acção desejada sobre o mundo, ou marca que perdura depois da morte, o que, logo à partida, levanta a questão ética, de um modo geral arredada da representação de eficácia empresarial mais comum, aquela que pouco se distingue de simples eficiência económica. Talvez um dos momentos mais interessantes do trabalho de Morin seja precisamente o questionamento final sobre o significado profundo (cultural) desta representação tão redutora de eficácia.

Está pois traçada a ligação entre cultura e eficácia, pelo menos a três níveis: (1) o que associa eficácia aos valores, e por conseguinte à cultura da liderança de uma dada organização - uma relação complexa já que envolve a cultura do indivíduo ou grupo de indivíduos que constituem a administração de uma firma, com todas as implicações decorrentes do carácter simultaneamente individual e colectivo do próprio conceito de cultura - ; (2) o que associa eficácia à cultura organizacional, nomeadamente às práticas de cada empresa; (3) e o que associa a eficácia ao ambiente externo, mais ou menos restrito, mais ou menos estável, e por inerência à cultura ou culturas desse meio.

No entanto, definir eficácia apenas como “fazer bem” é o mesmo que deixar este conceito indefinido, de tal modo vaga é a expressão. É forçoso perguntar a que nos estamos afinal a referir quando falamos de eficácia empresarial.

3.1. O que é a eficácia?

Já ficou claro que não é um conceito fácil de definir, e muito menos de “medir”, mas há uma questão que parece evidente é que a eficácia é um julgamento, simultaneamente determinado pelos valores e interesses dos actores sociais directamente interessados, e os valores e interesses dos avaliadores (que podem ou não ser os mesmos).

«L’efficacité organisationnelle est présentée comme un jugement qu’on pose sur la performance d’une organisation, ce jugement étant fondé sur les valeurs des évaluateurs. Plus précisément, l’efficacité organisationnelle est définie comme un jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits,

les résultats ou les effets de l'organisation ou de ses processus. (...) La notion de jugement implique que l'efficacité organisationnelle n'est pas une réalité objective, qu'elle n'existe pas en tant que telle, mais qu'elle procède d'une évaluation qu'un ou des individus ou groupes portent sur l'organisation.» (Morin, 1996 :129)

O valor deste julgamento depende, por sua vez, de dois aspectos: quem o emite, e com base em que critérios.

Em relação à primeira questão, parece evidente que não é um qualquer indivíduo ou grupo que julga sobre a prestação de uma empresa. Apenas o fazem legitimamente os que integram o que Kotter define como «ambiente relevante» (Kotter, Heskett, 1992:46) da organização. Para o autor este «ambiente» resume-se aos «constituintes-chave», ou seja, os accionistas, os empregados e os clientes. Já este alargamento constituiu uma revolução importante no trabalho teórico sobre a eficácia, demasiado centrada nos exclusivos interesses dos accionistas, mas não suficiente para integrar outros actores que também fazem parte do «ambiente relevante» das organizações, como é o caso evidente dos fornecedores, mas também, cada vez mais, organizações ecologistas que julgam as práticas ambientais da empresa; associações culturais ou produtores artísticos que avaliam a sua política de mecenato, e o Estado, que como é óbvio, emite parecer sobre o cumprimento das obrigações fiscais.

Resolvida a questão da fonte emissora do parecer, e subentendida a diversidade de interesses e valores presente neste breve e simplificador resumo do «ambiente relevante» de qualquer organização, segue-se que, qualquer julgamento tem por base critérios, cuja validade depende de uma panóplia de factores¹⁴⁶ e em cuja hierarquização entram directamente os valores e interesses dos diversos constituintes da organização¹⁴⁷. Da importância variável dos critérios de avaliação resultam as várias “escolas” definidoras da eficácia empresarial: as que privilegiam o alcance dos objectivos; a corrente sistémica que coloca em evidência quer a perenidade da organização, quer a sua relação com o meio externo; a perspectiva que faz depender a eficácia do eterno jogo de negociação política entre os múltiplos constituintes da organização; a ideia

¹⁴⁶ António Robalo (1995:112) refere as causas principais da diversidade de conceitos e critérios de avaliação da eficácia empresarial: «a) Existência de modelos/ paradigmas diferentes para a organização; b) Diferentes níveis de análise utilizados; c) Comparação entre diferentes tipos de organizações; d) Diferentes fases do ciclo de vida em que as organizações se encontram; e) Diferentes metodologias utilizadas para isolar critérios de eficácia/ eficiência; f) Diferentes finalidades das investigações efectuadas.»

¹⁴⁷ «Cette définition [a de eficácia] suppose l'existence d'un ensemble de critères qui servent a faire de tels jugements et d'ont l'importance varie selon les différentes perspectives des multiples constituants d'une organisation.» (Morin, 1996 :129)

integradora de todas estas dimensões; e, finalmente, a que aposta no desequilíbrio simultaneamente criativo e adaptativo.

3.1.1. Perspectivas orientadas para os objectivos

As perspectivas clássicas de eficácia encaram-na como «grau de satisfação dos objectivos» (Robalo, 1995:108). Embora se possa legitimamente objectar que a identificação dos objectivos é difícil, que eles variam conforme as fases de vida da organização e sobretudo que os diversos grupos, dentro da empresa, têm objectivos diferentes; esta concepção acaba por reduzir o alcance dos objectivos à eficiência, por um lado, e à valorização dos recursos humanos, por outro. Ou seja, estas concepções de eficácia estão directamente associadas às perspectivas integracionista e diferenciadora de cultura organizacional.

No primeiro caso, a eficácia empresarial significa basicamente uma produtividade elevada e em crescimento, custos reduzidos e lucros máximos. Os interesses dos accionistas e dos proprietários e administradores são praticamente os únicos visados, não porque os outros actores do universo empresarial sejam ignorados, mas porque se considera que a organização partilha, na sua totalidade dos mesmos valores, e que atingir os objectivos deste grupo equivale a atingir os objectivos da empresa como um todo solidário.

No segundo caso, os objectivos dos recursos humanos surgem diferenciados, encarados como sub- cultura dentro da organização, normalmente em oposição à cultura dominante. No entanto, a escola das Relações Humanas, que serve de base à concepção social da eficácia organizacional, não visa uma cultura de confronto ou o confronto entre sub- culturas dentro das organizações. Ciente de que a empresa está longe de ser um todo homogéneo em que os membros cooperam com o objectivo de atingir fins supra- ordenados, os teóricos desta corrente procuram harmonizar as relações entre o indivíduo, o grupo e a organização, através de mecanismos mais orgânicos e informais do que o simples controle burocrático, valorizando assim os «recursos inexplorados das pessoas» (Morin, 1996:21).

3.1.1.1. As culturas «fortes»

No âmbito da concepção económica da eficácia organizacional adquiriu uma importância incomum a teoria das culturas «fortes», que no início da década de 80 do século XX veio propor uma ligação directa entre cultura, dita «forte» e eficácia

empresarial, entendida na sua concepção clássica, ou seja, produtividade crescente, custos mínimos, lucros máximos. Embora refutada pouco depois, uma vez que não foi possível qualquer demonstração empírica da relação que se pretendia estabelecer entre a coesão da cultura organizacional e a eficácia, esta corrente obteve um sucesso imenso no domínio editorial e constituiu um verdadeiro fenómeno na área da gestão, a merecer um estudo da representação social desta disciplina antes e depois da publicação de *Theory Z* (Ouchi), *The Art of Japanese Management* (Pascale e Athos), *Corporate Cultures* (Deal e Kennedy), e sobretudo *In Search of Excellence* (Peters e Waterman).

Já foi referido mais atrás que a motivação explícita de toda esta literatura, dirigida aos gestores no terreno e portanto com um cunho assumido de divulgação, foi o “deslumbre” perante o surto nipónico e as interrogações suscitadas por modelos de organização do trabalho que divergiam da até aí assumida *one best way* taylorista. Wilkins e Ouchi (1993), nomeadamente, afirmam mesmo que é a cultura de clã e não o mercado ou o modelo burocrático e universalista weberiano, que assegura a eficiência organizacional¹⁴⁸ em momentos de grande turbulência e instabilidade. Segundo os autores, este modelo de gestão, típico das empresas japonesas de grandes dimensões, baseia-se numa socialização intensiva dos membros, recrutados na juventude, e numa retribuição que não obedece a critérios de prestação económica, mas a antiguidade e necessidades de índole social. No entanto, para que este modelo seja efectivo, é necessário desenvolver um «paradigma geral partilhado», que permita a todos os membros da organização determinar facilmente o interesse colectivo¹⁴⁹. Este «paradigma geral partilhado», uma vez adaptado à cultura norte-americana, vai perder o sentido colectivista nipónico e transformar-se em cultura organizacional «forte», desenvolvida e imposta por um líder carismático, um fundador ou um gestor de topo, muitas vezes transformado em herói. A «força» deste tipo de cultura, que Peters e Waterman descobriram em muitas empresas norte-americanas (o que permitiu sossegar alguns brios que estariam certamente a sentir-se ultrapassados por quem menos esperavam), é que asseguraria a eficácia das companhias. Estes autores isolaram oito factores de «excelência» com base no estudo de várias grandes empresas (algumas das

¹⁴⁸ Ouchi fala de *efficient cultures* e não de *effectiveness* o que é bastante mais correcto, tendo em conta que a eficácia em termos meramente económicos não é mais do que eficiência.

¹⁴⁹ «Japanese firms, for example, tend to hire inexperienced recruits, socialize them intensively to accept the company's views and objectives as their own, and compensate them based in seniority, number of dependents, and other non-performance criteria. (...) The clan, then, is able to be efficient in governing transactions under conditions of relatively high uncertainty and complexity. To do so, however, it requires

quais faliram pouco depois de declaradas «excelentes»), mas de tal maneira vagos, que querem dizer tudo sem dizerem nada¹⁵⁰. Na verdade, o que o *best-seller* de Peters e Waterman veio demonstrar é que é inútil procurar uma receita universal de gestão, conclusão que pode ser bastante traumática num país sistematicamente apostado em buscar o “Graal” que possa, de uma vez por todas, fornecer a fórmula mágica para resolver todos os problemas.

Mas no cerne da onda de interesse pela gestão japonesa está a consciência do esgotamento do modelo clássico da Organização Científica do Trabalho, e no fundo da euforia provocada pela ideia de «cultura forte», a esperança de o transformar para o fazer sobreviver. O problema é que esta tentativa de relançamento do fordismo peca por uma incompatibilidade de base: a questão do tempo.

Socializar intensamente membros de uma organização é incompatível com instabilidade no emprego, assim como é incompatível com a sua função de mero executante de uma tarefa simples, infinitamente subdividida. Ninguém pode participar em círculos de qualidade se não tem uma visão geral do funcionamento da empresa e se não atribui significado à sua própria função no todo. Ninguém desenvolve fidelidade de espécie alguma a uma organização em que mal tem tempo para conhecer os colegas e nunca chega a saber exactamente quem é o patrão, enquanto pessoa. Nestas condições, a cultura «forte» transformou-se sobretudo num *cliché* de *marketing* eventualmente associável a eficiência, mas não ao conceito muito mais abrangente de eficácia.

3.1.2. A perspectiva sistémica

É nesta perspectiva de aumento da abrangência do conceito de eficácia empresarial que surge a corrente sistémica. Segundo esta “escola” a organização é um sistema social inserido num ambiente externo, com o qual mantém sistemáticas relações de troca. É neste contexto que se alarga o número dos «constituintes-chave» da organização, passando a englobar, por exemplo, grupos externos de pressão, ecologistas e outros, e o próprio Estado. Aos objectivos económicos e sociais já referidos, esta perspectiva vem

relatively high levels of goal congruence and the sharing of some general paradigm that helps participants determine collective interest.» (Wilkins, Ouchi, 1983:471)

¹⁵⁰ Inclinação para a acção; Proximidade do cliente; Autonomia e espírito de empresa; Produtividade pelas pessoas; Sistema de valores actuante; Manter-se no negócio base; Organização simples e flexível; Direcção simultaneamente apertada e flexível. (Robalo, 1995: 106)

acrescentar a interdependência face ao ambiente externo e a perenidade da organização que, ao constituir-se como objectivo último, acaba por englobar todos os outros num inter-relacionamento literalmente sistémico¹⁵¹.

Como o objectivo maior da organização é assegurar a estabilidade e o crescimento, a empresa eficaz é aquela que mantém o equilíbrio internamente, mas também externamente, adaptando-se sucessivamente ao ambiente. Esta perspectiva é muito mais dinâmica do que qualquer das anteriores e sobretudo nega a existência de um tipo ideal de organização, já que a cada ambiente corresponderá uma estrutura organizacional determinada. Surge também, embora implicitamente, a ideia de negociação, uma vez que a perenidade da organização depende da ausência de conflitos e, portanto, da capacidade desta de os resolver. No entanto, não fica clara a natureza política dessa negociação implícita. Por outro lado, a adaptação do sistema ao meio parece ser entendida como um processo mais passivo do que activo, ou seja, a organização adapta-se ao ambiente externo para manter o equilíbrio e o próprio crescimento e conseqüente aumento de complexidade não é entendido como um processo activo do sistema-empresa, mas como mais uma expressão de adaptação condicionada pelo meio. Seguindo directamente o trabalho de Katz e Kahn, Morin (1996:38) refere, entre as múltiplas características do sistema social aberto definidas por estes dois autores, a homeostasia, que caracteriza da seguinte forma:

«L'organisation est maintenue dans un équilibre quasi stationnaire, c'est-à-dire stable et dynamique, définissant l'homéostasie des systèmes ouverts. Son caractère, son bilan énergétique et sa structure demeurent les mêmes d'année en année, en dépit de ces échanges constants avec l'environnement. La croissance de l'organisation n'est qu'une forme de cette tendance à préserver l'équilibre malgré l'accroissement de la complexité.» (Idem :39)

Torna-se evidente que toda a dinâmica do sistema tem por objectivo a sobrevivência ao nível mais baixo de dispêndio energético, o que é perfeitamente concebível quando o meio externo é suficientemente estável, mas pode deixar de o ser se este se tornar turbulento. Quanto à manutenção do equilíbrio interno, esta pressupõe a eliminação do conflito e das tensões entre subgrupos. A forma como esta se processa aparece apenas induzida no âmbito da perspectiva sistémica, mas vai ser o principal ponto de incidência de uma outra “escola”, a que introduz explicitamente a questão do poder e da

¹⁵¹ «A perspectiva sistémica procura fornecer um quadro que possibilite uma análise global da organização, sem necessidade de se restringir esta a um ou alguns dos elementos organizacionais. A preocupação incide sobre as condições de manutenção do sistema- organização e sobre as suas relações com a envolvente e já não apenas sobre os objectivos.» (Robalo, 1995: 109)

negociação política nas organizações e traduz a eficácia como a capacidade de produzir ordens negociadas.

3.1.3. A perspectiva política

Ao contrário das perspectivas anteriores, esta corrente de pensamento assume a inevitabilidade do desequilíbrio, uma vez que a organização surge como uma ordem em permanente negociação entre os vários grupos de pressão que a integram, ou que a influenciam externamente¹⁵². E como estes grupos de pressão não têm todos a mesma força e possuem valores e interesses diferentes, por vezes mesmo contraditórios, a eficácia da organização mede-se pela capacidade que esta possui de proporcionar razões suficientemente fortes que levem os vários grupos a considerar que vale a pena participar, por daí obterem um benefício que, em cada momento, considerem suficiente.

«L'employé reçoit un salaire et d'autres avantages en échange de son travail, le client achète un produit de qualité à un prix convenable et l'employeur réalise son profit. Si un individu ou un groupe de pression perçoit comme satisfaisant le rapport qu'il obtient entre sa contribution et les ressources de l'organisation, alors il décidera de participer, c'est-à-dire d'investir du temps et des efforts dans les activités de l'organisation. L'efficacité sera atteinte pour autant que le système engendre une plus-value suffisante pour permettre à chaque partenaire d'en tirer un bénéfice personnel.» (Morin, 1996 :55)

É mais do que evidente que, segundo esta concepção da eficácia, é o indivíduo com os seus valores e interesses que decide, não só qual é o ganho que considera suficiente para participar, mas inclusive a percepção de equilíbrio entre o benefício próprio e a disponibilidade da organização. Para dar um exemplo prático, há empresas em que os trabalhadores decidem prescindir de aumentos ou chegam a admitir cortes salariais para manterem o posto de trabalho e a competitividade, enquanto outros trabalhadores, perante uma empresa em dificuldades, fazem greve, porque consideram que é dever da empresa proporcionar-lhes um salário crescente, independentemente das condições externas de concorrência etc. e mesmo independentemente da sua produtividade. Este é um exemplo de que a percepção do equilíbrio da reciprocidade é muito variável, estando intimamente ligado à cultura (ou culturas), mas também a questões mais contingentes como situações conjunturais (individuais e/ ou colectivas), relação com a administração, confiança nos chefes, nível dos salários etc. Daí o extremo dinamismo traduzido pela concepção política de eficácia, que faz o julgamento com base na sucessão de

¹⁵² «Contrairement aux théories appartenant à la perspective de l'équilibre, qui envisage les objectifs de l'organisation sous l'angle de la rationalité, de la stabilité et de l'optimalité, l'étude des objectifs dans la perspective des processus de décision envisage les objectifs de l'organisation sous l'angle d'une instabilité et d'une mutation presque constante.» (Morin, 1996 :66)

equilíbrios negociados e não com base num processo finito, em cujo extremo está o alcance do objectivo, apresentado como comum, mas de facto apenas dominante, o que implica por inerência a exclusão de todos os outros objectivos possíveis.

Esta visão da eficácia organizacional, que pode facilmente ser associada a uma perspectiva fragmentária de cultura organizacional, põe a nu os valores e interesses dos grupos de pressão e mesmo dos indivíduos investidos de poder, e permite explicar a preponderância de determinados objectivos sobre outros, assim como os limites da tolerância mútua entre os grupos, e as estratégias utilizadas para conseguir um equilíbrio mínimo, sistematicamente posto em causa, sistematicamente renegociado. A ideia que transmite da organização é complexa e extremamente dinâmica, de tal modo que a sua imagem imediata pode revelar-se contrária à ideia de eficácia do senso comum, que está muito mais próxima da estabilidade ordenada representada pela acção concertada e consensual de todos os membros, liderados por um chefe racional¹⁵³. No entanto, esta concepção política revela de forma muito mais clara a ligação entre eficácia e cultura, já que a própria eficácia é determinada pelos valores dos actores sociais, e entre noção dominante de eficácia e estrutura de poder dentro da organização, mas também fora dela, já que o julgamento tanto pode ser interno como externo.

No entanto, se esta perspectiva traduz a dinâmica e a instabilidade, ela não proporciona a visão de um equilíbrio mais global, determinado pela integração do conjunto das perspectivas, que acaba por ser a integração dos julgamentos dos constituintes múltiplos da própria organização – uma visão que poderia já não ser associada directamente à cultura organizacional, mas à sua identidade.

3.1.4. A perspectiva integrada

Uma das questões para a qual não se encontra facilmente uma resposta, é o facto de todos os modelos que relacionam cultura e eficácia de um ponto de vista da integração de julgamentos dos constituintes múltiplos, chegarem invariavelmente a quatro dimensões descritivas da eficácia, de cujo equilíbrio resultaria uma noção mais global de eficácia organizacional. Porquê quatro e não cinco ou três? Talvez a explicação para isso seja de índole eminentemente cultural, mas não é essa agora a questão em apreço.

Segundo a perspectiva integrada a eficácia empresarial resulta do equilíbrio instável e negociado entre portadores de valores e interesses contrastantes. Os modelos que

¹⁵³ Racionalidade absoluta, anterior à ideia de racionalidade limitada de Simon.

reflectem esta perspectiva são vários e, de um modo geral, induzidos a partir de material empírico.

Esther Morin (1996: 79), cujo trabalho tem vindo a ser seguido, considera que é possível inscrever em quatro dimensões básicas a avaliação da eficácia, nomeadamente: (1) uma dimensão psico-social, correspondente ao valor atribuído aos recursos humanos na organização; (2) uma dimensão económica, que julga a eficiência; (3) uma dimensão política que avalia a legitimidade da organização junto dos grupos externos, nomeadamente os que constituem o ambiente relevante; (4) e uma dimensão sistémica que se interessa pela perenidade da empresa. Sendo assim, uma organização globalmente eficaz será aquela que atribui aos recursos humanos o valor que estes julgam suficiente para colaborar; economicamente eficiente, de tal modo que os detentores de capital considerem válida a continuidade do investimento; suficientemente legítima aos olhos dos grupos externos para proporcionar o seu apoio e, como consequência de tudo isto, capaz de assegurar a sobrevivência e o crescimento.

Uma outra representação quadridimensional da eficácia organizacional é a proposta por Daniel Denison (1990). Este autor refere quatro hipóteses, que em conjunto constituem um modelo explicativo da relação cultura/ eficácia. A primeira hipótese é a do envolvimento (Idem:6), e parte do princípio de que existe uma relação entre o envolvimento dos recursos humanos, a sua participação activa e autónoma e a eficácia da organização. Esta hipótese, directamente ligada à teoria das relações humanas, pode também ser relacionada com a dimensão psico-social proposta por Morin. Em segundo lugar, Denison refere a hipótese da consistência (Idem:8), ou seja a da «cultura forte» baseada num núcleo de princípios básicos partilhados, que conduzem a acção dos membros e potenciam a comunicação.

Embora tanto a hipótese do envolvimento como a da consistência associem eficácia a inclusão, distinguem-se pela forma como a concebem: como um processo democrático, com uma ênfase evidente em meios informais de integração interna (*bottom – up*); ou como integração normativa, acção coordenada a partir de cima, oferecendo a vantagem de proporcionar um processo mais rápido de tomada de decisão (*top- down*). Esta hipótese da consistência não é facilmente identificável com nenhuma das dimensões propostas por Morin, uma vez que a dimensão política que esta autora propõe está ligada à legitimidade face aos grupos externos, por um lado, e à negociação interna entre grupos com valores e interesses diferentes, o que contradiz a ideia de consistência

integradora proposta por Denison, a qual está muito mais próxima do modelo de processo interno sugerido por Quinn¹⁵⁴ (1991:51).

A terceira hipótese de Denison é a da adaptabilidade (Idem:11). Virada para o ambiente externo, esta hipótese baseia-se na perspectiva sistémica da organização, mas Denison vai um pouco mais além, propondo uma distinção entre a adaptação passiva, imposta pelo ambiente, e a adaptação pró-activa, sendo que a tendência para esta última pode ser potenciada ou contrariada pela cultura.

«To formulate a proactive, cultural theory of organizational adaptation, one needs to describe a system of norms and beliefs that can support the capacity of an organization to receive, interpret, and translate signals from its environment into internal behavioural changes that increase its chances for survival, growth, and development. Theorists such as William Starbuck and Walter Buckley, for example, using the language of general systems theory, have discussed the concept of morphogenesis, or the capacity of a system to acquire an increasingly complex adaptive structure. Such concepts can readily be used to describe the means by which an organization continually alters its internal structure and processes in a manner that increases its chances for survival. The system of norms and beliefs that supports this capacity can help to define a theory of the way in which culture can influence the adaptation process.» (Denison, 1990:11-12)

Por fim, Denison refere a hipótese da missão (Idem:13), entendida simultaneamente como atribuição de significado à existência e à actividade da empresa, assim como à função do indivíduo no seu seio; e como “farol” direccionador da acção individual e colectiva para determinados fins pré- estabelecidos. Parte-se do princípio que a existência de um sentido de missão claro e partilhado promove a acção eficaz.

Denison, tal como Morin, tal como Quinn consideram que uma cultura organizacional eficaz é precisamente aquela que consegue «reconciliar exigências contraditórias» (Idem:15) e embora esta perspectiva integrada seja também ela capaz de reconciliar a dinâmica dos compromissos com o equilíbrio básico desenhado pelo seu conjunto, é forçoso questionar se a cultura, que pode promover a adaptabilidade do sistema, assim como pode contrariá-la, não poderá infligir ao equilíbrio quadridimensional proposto por estes modelos, um desvio constante, com o qual haverá que contar, não contrariando-o, mas gerindo-o, numa perspectiva de inovação adaptativa.

3.1.4.1. O desvio cultural constante

A ideia é a de uma adaptação pró-activa tendo em consideração o meio, as contingências e, obviamente, a questão cultural, nos seus vários sentidos, nacional, organizacional e

¹⁵⁴ Para uma descrição aprofundada do modelo dos valores contrastantes de Robert Quinn veja pág. 198 e

mesmo profissional, e nos resultados entrelaçados dos mesmos. Para dar um exemplo concreto desta problemática complexa tome-se o problema dos quadros superiores moçambicanos em empresas portuguesas. Está-se, neste caso, perante uma questão que envolve pelo menos essas três dimensões culturais interligadas: as culturas nacionais (portuguesa e moçambicana), a cultura organizacional (ela própria problemática, pois pode-se estar a falar de empresas constituídas por portugueses em Moçambique, ou de filiais de empresas sediadas em Portugal, o que levanta desde logo a questão do desenvolvimento de uma cultura própria ou da imposição da cultura da casa- mãe) e as culturas profissionais (já que se trata de quadros profissionalizados e não de trabalhadores indiferenciados). A estas dimensões poder-se-ia ainda acrescentar a étnica, que é frequentemente tornada muito visível¹⁵⁵, em grande medida por ser a forma mais evidente de explicar os problemas sentidos. E se não vale a pena referir a cultura de género, é porque ela não parece ser ainda muito relevante neste âmbito, já que a maioria esmagadora dos quadros são homens. Perante isto, parece que a melhor forma de abordar a eficácia organizacional em empresas com um grau de complexidade tão elevado como o que se entrevê pela simples menção desta única questão, é a metáfora da «floresta húmida» evocada por Weick (Morin, 1996:49), em que a ordem mínima que permite a continuidade e o crescimento se afirma como o resultado de uma dinâmica caótica. Nesta organização tipo «floresta húmida», o jogo é encorajado, no sentido da recombinação de elementos que acaba por conduzir à criação de novas formas, mais adaptadas ao meio, mas simultaneamente exercendo uma acção transformadora sobre este. Nesta linha, também Minzberg (Idem:52) conclui pela inexistência de modelos ideias de gestão eficaz, defendendo que cabe a cada organização construir a sua estrutura própria, adoptando formas estabelecidas ou combinando-as de maneira criativa. No caso das empresas portuguesas em Moçambique, não existem formas estabelecidas - já que o modelo colonial deixou de fazer qualquer sentido - pelo que estão condenadas à criatividade. No entanto, a criatividade está ela própria condicionada, quer pelo “material disponível” para criar, ou seja, as formas existentes susceptíveis de serem combinadas; quer pela capacidade “cultural” de operar essas recombinações. Essas condicionantes são responsáveis pela presença de um “desvio cultural” constante, que altera o equilíbrio entre os valores contrastantes proposto pelos vários modelos que interpretam a relação cultura/ eficácia a

seguintes.

¹⁵⁵ Veja-se Doise, 1984: 118.

esta luz. Defende-se aqui que este “desvio” não deve ser contrariado, mas criativamente explorado, tendo em conta o conjunto das condicionantes já referidas, inseridas nos seus respectivos contextos. E é precisamente por causa da importância que aqui assume o contexto, que ele vai merecer pelo menos uma abordagem descritiva, antes de passar à apresentação da metodologia e dos resultados obtidos em campo, que vêm precisamente revelar a constância do “desvio cultural”, para além de oferecer alguns exemplos, quer da utilização criativa do mesmo, quer das consequências negativas da sua negação.

Parte III – O contexto

«Aucune civilisation ne forme un tout qui doive être adopté ou rejeté en bloc. Les civilisations sont le produit d'un bricolage incessant. (...) Rien ne change que par reprise de l'héritage local. » (Warnier, 1993:285)

Seria certamente interessante, no âmbito da exposição do contexto que se propõe, não só abordar alguns dos traços mais salientes da cultura dos actores sociais que aqui se cruzam (portugueses e moçambicanos), mas também o percurso desse encontro, que é longo e deixou marcas que influenciam hoje, de forma indelével, o carácter dos actuais reencontros. Infelizmente tal empresa alargaria desmesuradamente a extensão deste trabalho e sobretudo a sua complexidade disciplinar, o que acabaria por implicar uma descentragem em relação ao objecto principal, ou seja a gestão de recursos humanos nas actuais empresas portuguesas em Moçambique. Seja como for, e uma vez que se defende a ideia da utilização de instrumentos e políticas de gestão propiciadoras de uma adaptação pró-activa tendo em consideração o meio, é normal que este seja referido com alguma profundidade, procurando ir entretecendo considerações que esclareçam minimamente a razão de ser das diferentes interpretações.

Sendo assim, nesta abordagem necessariamente limitada do contexto, referir-se-ão as empresas africanas em geral, assim como as moçambicanas e também as portuguesas. Abordar-se-á o processo de internacionalização da economia portuguesa, centrado na primeira metade da década de 90 do século XX, que corresponde ao grande *boom* inicial e finalmente falar-se-á dos expatriados, que é um tema da máxima importância por três motivos: (1) em primeiro lugar porque são eles que basicamente estabelecem o contacto directo como o Outro, e são, por conseguinte, a face humana da internacionalização; (2) em segundo lugar porque, se a relação humana é fundamental em qualquer latitude¹⁵⁶, ela adquire um protagonismo essencial no continente africano; (3) e finalmente, porque apesar de tudo isto, é um dos factores mais desprezados pelos empresários portugueses que investem no estrangeiro.

1. Empresas e empresários em África

Foi referido, no final do capítulo anterior, que a eficácia pode ser considerada como um processo de sistemática reconciliação de exigências contraditórias. Para as empresas

¹⁵⁶ Consultem-se os relatos em (Brito, Alves, Silva, 2002).

africanas esta questão assume uma importância literalmente vital, pois para além de todas as reconciliações de interesses contrastantes e mesmo contraditórios que surgem no seu seio como em qualquer outra empresa no mundo, têm que promover uma reconciliação básica, a das instituições indígenas e transplantadas (Dia, 1996). Esta é uma questão que presentemente é praticamente unânime em termos de literatura, muito embora ainda subsistam, quer uma corrente que insiste em reduzir a análise dos sistemas de gestão das empresas africanas, à procura dos muitos desvios do padrão ocidental, transformando estes em causa dos fracassos¹⁵⁷; quer uma outra que pugna por uma adaptação integral da gestão a uma “tradição africana” reinventada de fora, na sua inexistente pureza¹⁵⁸. De qualquer modo, a “gestão africana moderna”, está certamente em construção e exhibe muitos problemas e fragilidades, alguns dos quais procurar-se-á aqui abordar, mas aparentemente não existe alternativa senão a de prosseguir esse exercício de *bricolage* civilizacional, que obriga os empresários locais e não só, a um esforço de permanente arbitragem entre o respeito necessário pelas obrigações sociais, decorrentes da lógica reprodutiva das comunidades e das redes de relações, e os imperativos de rentabilidade dos negócios (Ellis, Fauré, 1995: 17).

1.2. As empresas da África contemporânea

O continente africano é grande e extremamente heterogéneo, composto, como qualquer outro, por Estados, eles próprios internamente diferenciados. Tentar uma tipologia das empresas contemporâneas em África é evidentemente redutor, porque generalizante em excesso, mas apesar de tudo vale a pena começar pela enumeração e brevíssima caracterização dos principais tipos de empresa que é possível encontrar no continente, antes de abordar com mais profundidade alguns dos factores fundamentais que enquadram a respectiva gestão.

¹⁵⁷ Na linha do que Fauré designa como “prêt-à-penser” económico do FMI (Ellis, Fauré, 1995: 11), muito embora o mesmo autor caia igualmente na armadilha da busca dos «entrepreneurs authentiques», livres da tutela do Estado e das obrigações familiares. (Fauré, Medard, 1995:306).

¹⁵⁸ «(...) une ethnologie plus incline à l'examen de structures précoloniales disparues et tentant de puiser sa légitimité dans la réinvention théorique de sociétés “primitives”. Pris comme emblèmes et symptômes d'une uniformisation destructrice de formes d'altérité don't le projet anthropologique se constituait en conservatoire, le développement, la modernisation, l'urbanisation, l'extension du capitalisme, la constitution d'États souverains ont été tendenciellement refoulés dans l'abstraction et fictivement isolés des terrains d'enquête.» (Bazin, 1998:253)

1.2.1. As grandes empresas

Impedidos pela ocupação colonial efectiva que se seguiu à Conferência de Berlim de prosseguir um processo próprio de acumulação iniciado com base no comércio a longa distância, em que a cooperação com negociantes europeus era uma constante¹⁵⁹, os proto-empresários africanos retiraram-se para a subsistência e a informalidade, e mesmo os que resistiram – nomeadamente os grandes comerciantes da África Ocidental – nunca conseguiram mais do que uma posição marginal face às imposições de metrópoles todas-poderosas, envolvidas em verdadeiras economias extractivas. Por conseguinte, não é de estranhar que as grandes empresas em território africano sejam sobretudo de dois tipos, quanto à posse do capital, empresas estatais ou empresas estrangeiras¹⁶⁰.

1.2.1.1. As empresas estatais

As empresas estatais resultam das nacionalizações efectuadas após as independências. Elas são uma realidade tanto em países que optaram, desde o início, por uma via capitalista, como pelos que procuraram enveredar por uma economia planificada. Presentemente estas empresas foram ou estão a ser privatizadas, sobretudo nos países que aderiram a planos de ajustamento estrutural negociados com o FMI.

Criadas, de um modo geral, na época da euforia independentista, deveriam servir para consolidar a independência económica dos novos Estados, doravante politicamente autónomos, mas depressa se transformaram no seu oposto. Muitas vezes, à nacionalização seguiram-se monstruosos projectos de financiamento – bem acolhidos pelas instituições financiadoras ocidentais - completamente sobredimensionados, que transformariam unidades de produção minimamente viáveis em “elefantes brancos” com capacidades produtivas desproporcionadas e tecnologia inadaptada. A administração destas empresas foi normalmente concedida a quadros políticos e militares, numa lógica compensatória por serviços prestados durante o período de luta pela independência, e cuja incompetência se transformou frequentemente em arrogância

¹⁵⁹ Veja-se a este propósito Henriques, 1997 e Santos, 1986 no caso angolano e Dettmar, 1996 com um exemplo da Nigéria.

¹⁶⁰ É evidente que também existem pequenas e médias empresas estrangeiras, ou detidas por estrangeiros, mas elas estão de tal modo imbricadas no tecido produtivo local que não surgem como “corpos estranhos” como é o caso das filiais de multinacionais. Estas PME de estrangeiros são aliás motivo de frequentes polémicas, dado que os locais tendem a considerá-las açambarcadoras de um espaço de actuação que consideram o único em que se poderiam movimentar, dadas as restrições financeiras de que enfermam.

e autoritarismo, em tentativas vãs de controlar o caos instalado pela ausência de autoridade legítima, de regras aceites, de relação entre trabalho e recompensa etc. A corrupção a todos os níveis, a ostentação amoral das administrações, os roubos, o absentismo, a utilização dos meios da empresa para efectuar actividades informais paralelas, a confusão entre trabalho efectivo e emprego, a desconexão total entre produção e salário, são alguns dos “vícios” ainda hoje combatidos pelas novas direcções privadas destas empresas, o que leva muitos investidores, tanto locais como estrangeiros, a preferirem criar empresas de raiz a transformar uma tão pesada herança. Os sucessivos erros de gestão cedo fizeram destas empresas monstros ingovernáveis, sorvedouros do Orçamento de Estado de países cada vez mais endividados. O ajustamento estrutural veio oferecer a cobertura externa indispensável à alteração desta situação, nomeadamente através da obrigatoriedade de privatização. Muitas destas empresas foram vendidas a altos funcionários dos governos e dos partidos no poder, que por sua vez as venderiam, mais tarde, a investidores estrangeiros, ou entrariam em parcerias com estes. Presentemente, algumas destas empresas constituem exemplos de *best practice*, como acontece com a Sodeci na Costa do Marfim, cujo director-geral, Marcel Zadi Kessy, é considerado um dos grandes exemplos da gestão moderna no continente africano, autor, ele próprio, de um livro significativamente intitulado, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*¹⁶¹. Outras tiveram destinos menos interessantes, foram desmanteladas e/ou conduzidas à falência por proprietários que pretenderam prosseguir um estilo de gestão, ou de ausência dela, só sustentável por meio da injeção constante de subsídios estatais.

1.2.1.2.As empresas estrangeiras

O investimento directo estrangeiro (IDE), apesar de modesto, sobretudo se comparado com outras regiões em desenvolvimento, tem-se mantido e tem mesmo vindo a crescer, paulatinamente, desde o início da década de 90 (UNCTAD, 1999:4).

Podem-se referenciar pelo menos dois tipos de empresas estrangeiras: as “companhias imperiais”, fundadas ainda durante o domínio colonial e que permaneceram, gozando frequentemente da continuidade de situações monopolistas mercê das crises que se seguiram às declarações de independência; e as empresas fundadas ou adquiridas por

¹⁶¹ Para além do livro de Zadi Kessy, relatam este caso Henry (1998:91-99) e Henry (1999:1-9), assim como Dia (1996:222-229)

grupos estrangeiros, com pouca ou nenhuma ligação anterior ao continente e que o encaram, por isso mesmo, como um terreno de negócio como qualquer outro.

No primeiro caso, pode-se ainda distinguir entre aquelas que procuraram prosseguir com o figurino colonial anterior, tanto em termos de organização do trabalho (hierarquias piramidais autoritárias), quer em termos de segregação racial a todos os níveis da linha hierárquica¹⁶²; e as que se foram adaptando às novas circunstâncias, quer optando por esquemas neo- paternalistas¹⁶³ - ou paternalistas bastardos segundo a definição de Alain Morice¹⁶⁴ - ; quer “africanizando” uma parte da linha hierárquica, mas sem alterar significativamente a organização do trabalho.

Quanto às novas empresas estrangeiras, resultantes de investimento directo recente, são obrigadas a equilibrar uma série de factores e interesses, por vezes difíceis de conjugar. Por um lado têm que assegurar o controle da operação através de quadros de confiança ao mais alto nível, mas por outro são obrigadas, quer devido aos custos, quer devido a legislações limitadoras do emprego de expatriados, a empregar quadros locais, com tanto maior razão se a empresa for uma *joint venture*. Muitas vezes estas parcerias são de natureza meramente formal e sobretudo política, pois a parte africana não entra com

¹⁶² Laurent Bazin apresenta um caso deste tipo sobre o qual se conclui: «L’entreprise présentée montre que les techniques et l’organisation du travail (à travers lesquelles l’entreprise fait partie du marché capitaliste) sont articulées à un mode de domination inscrit dans la continuité du passé colonial.» (1998:10). Eu própria, num estudo que efectuei em Moçambique sobre uma empresa de tipo “imperial” em 1995, constatei uma situação semelhante à colonial (Gomes, 1996), que entretanto evoluiu para uma “africanização” cautelosa da linha hierárquica, devido à pressão simultânea da concorrência e da legislação limitadora do emprego de expatriados. Embora não possua dados que permitam apreciar o comportamento económico desta empresa de então para cá e muito menos determinar qual a relação entre um possível crescimento e a referida “africanização” dos quadros, entrevistas efectuadas em 1999, já no âmbito da recolha de material empírico para o presente trabalho, revelaram que a mudança de política tinha melhorado consideravelmente a imagem da empresa. Também Erika Dettmar, no seu trabalho sobre as empresas alemãs na Nigéria, faz referência ao facto de o princípio da segregação racial se sobrepor ao da rentabilidade das empresas (Dettmar, 1996:290)

¹⁶³ Veja-se o interessante caso descrito por Jean- Christophe Carret (1998:271-283) acerca de uma empresa madeireira no interior do Congo e a imbricação de lógicas (de produção e de reprodução) que a sua gestão apresenta: «Deux types de changements sont apparemment intervenus depuis la période des compagnies concessionnaires. D’une part, les entreprises se sont adaptées de manière a ne pas mettre en danger la reproduction sociale, dans la mesure où elles ne pouvaient indéfiniment accabler les populations. D’autre part, après le premier choc provoqué par cette période, les populations se sont faites à l’idée du travail salarié. (...) L’État n’exerce plus d’intervention répressive et il n’est plus question de faire pratiquer le travail forcé sous l’œil attentif d’une force publique en armes. (...) On peut aussi soutenir que les rapports qui s’établissent désormais entre la Cib et Pokola ne témoignent pas tant d’une transformation progressive de rapports coloniaux initialement désastreux que d’une invention: en l’absence de l’État, les habitants de Pokola ont trouvé une marge de manoeuvre par l’intermédiaire des ouvriers (...). Ils poursuivent leurs intérêts – ce que nous avons appelé une logique de reproduction sociale – en les entremêlant habilement avec ceux des dirigeants de la Cib, qui, eux, sont mus par une logique de profit dans la production de bois.» (Carret, 1998:283)

¹⁶⁴ «Plus complexes sont les systèmes paternalistes bâtards où, d’une part, la loi du contrat formel vient heurter la métaphore paternelle et, d’autre part, les maîtres du jeu sont contraints, *volens nolens*, de respecter quelques règles imposées au dehors en matière de salaire.» (Morice, 1996: 301)

o capital monetário (já que não dispõe dele), mas sim com o capital social, ou seja, a sua rede de conhecimentos e relações, nomeadamente a nível do aparelho de Estado. Esta situação implica igualmente uma forte capacidade de equilíbrio entre os benefícios decorrentes de bons contactos nos corredores do poder e as necessárias recompensas, que podem assumir formas várias, como por exemplo o recrutamento clientelista.

O emprego de quadros locais em funções de responsabilidade é um problema que se coloca às empresas estrangeiras por uma série de motivos, dos quais se vão enumerar apenas os que parecem mais salientes:

- (1) A falta de quadros qualificados é, por um lado, o problema mais premente e visível, mas é também o de mais fácil resolução, quer através de programas de formação dentro da empresa, quer, sobretudo, através do envio das pessoas para estágios mais ou menos prolongados na “casa- mãe” (quando a empresa em causa é filial de uma outra na Europa). Este último recurso é aparentemente muito bem vindo e tem dado muito bons resultados¹⁶⁵.
- (2) O problema da relação dos quadros intermédios com a autoridade que lhes é conferida no âmbito da sua função.
- (3) O problema das relações entre quadros locais e expatriados, nomeadamente as diferenças de nível de vida e a comparação entre funções, qualificações e competências.

Tudo isto aconselharia as empresas estrangeiras a emprestar um cuidado particular à selecção dos quadros expatriados que envia para coordenar as operações, mas infelizmente essa atenção raramente se verifica.

1.2.2. As pequenas e médias empresas

O universo dos empresários africanos propriamente ditos – se exceptuarmos evidentemente aqueles que, estando muito próximos do poder político, entram em parcerias com estrangeiros ao mais alto nível – é o das pequenas e médias empresas. Neste âmbito pode-se distinguir entre dois sectores, um tradicional, e um moderno. No primeiro caso, encontramos empresas, ou grupos de empresas, minimamente formalizadas, muitas vezes com volumes de negócio interessantes, com contactos em rede a nível de regiões inteiras, geridas por empresários descendentes de grandes comerciantes tradicionais; e encontramos também as micro- empresas do sector

¹⁶⁵ Veja-se, apenas a título de exemplo, a entrevista 23 (Anexo II:290-91)

informal, que servem essencialmente para assegurar a sobrevivência mínima do empresário e de pelo menos uma parte do seu agregado familiar. No segundo caso, podemos considerar as empresas detidas quer por altos funcionários do Estado que abandonaram a actividade política ou ainda se mantêm nela, ainda que de forma mais discreta e as empresas, mais pequenas e ainda em fase de afirmação, de jovens quadros com formação superior cujo sonho de ingressar no funcionalismo público morreu com as determinações do ajustamento estrutural.

1.2.2.1. As empresas tradicionais do sector formal

Como já foi referido trata-se fundamentalmente de empresas detidas por grandes comerciantes tradicionais, comuns sobretudo na África Ocidental, já que nas restantes regiões foram substituídos quer pelos colonos, quer por empresários de origem árabe – muçulmana ou hindus. Estas empresas são formalizadas, com contabilidade organizada, recrutamento só parcialmente baseado nas pertenças familiares e/ ou étnicas, detidas frequentemente por empresários de segunda ou terceira geração, muitos deles com formação superior em grandes escolas europeias e até, nalguns casos, empregando ocidentais sobretudo na área da gestão financeira¹⁶⁶. No entanto continuam a enfermar de um tipo de problema constante no sector tradicional da economia – a dispersão do capital. Importa aqui referir que não se trata de diversificação de actividades dentro de áreas de negócio afins, em que o empresário adquiriu competência, mas sim pura dispersão. É normal encontrar empresários que dirigem grupos bastante grandes de pequenas empresas, cada uma dedicando-se a actividades tão díspares como a venda de confecções e os rolamentos industriais, os transportes e a venda a retalho de produtos alimentares etc. As razões para esta insistência na dispersão em detrimento da acumulação de capital são complexas. Provêm eventualmente do jogo conjunto de uma série de factores: uma lógica de auto- defesa perante a extrema incerteza do ambiente (colocar os ovos em vários cestos em vez de apostar apenas num), associada a uma mentalidade de curto ou mesmo curtíssimo prazo, expressa na vontade de abarcar um leque abrangente de potenciais oportunidades; incapacidade para lidar com a complexidade crescente de uma grande empresa, dada a dificuldade em delegar responsabilidades; forma própria de descentralizar, atribuindo a gestão das empresas

¹⁶⁶ Segundo vários autores, por exemplo Alain Henry, Laurent Bazin, Jean- Pierre Warnier, os ocidentais são procurados para exercer funções de controle financeiro por serem considerados mais fiáveis, já que

resultantes da dispersão a familiares de confiança. Esta descentralização é, no entanto, frequentemente fictícia, pois o familiar que dirige a empresa não é mais do que um representante do patrão e, quando assim não é, este terá muitas vezes tendência a exagerar a sua autonomia e usar de poderes discricionários perante os subordinados. A dispersão de capital e actividades é uma das formas como se revela a imbricação existente entre sector formal e informal, pois muitas destas empresas operam informalmente (por exemplo no sector dos transportes), ou servem de base de escoamento para produtos que não são vendidos no sector formal ou são obtidos por via do contrabando. Do mesmo modo, os lucros da actividade informal são investidos nas empresas formalizadas, na educação dos filhos ou na aquisição de imóveis para arrendamento. Esta «economia real», como a define Jean- Pierre Warnier (1993: 277), é muito dificilmente quantificável com os instrumentos clássicos da ciência económica, o que contribui para baixar de forma desmesurada e artificialíssima o PIB de muitos países africanos e não só.

Os padrões destas empresas, de envergadura considerável, têm acesso a fundos de investimento próprios ou esquemas tradicionais de crédito (as célebres tontinas – caixas de poupança mútua e crédito rotativo) e investem grande parte dos seus lucros - para além da criação de novas empresas - em imobiliário e na educação dos filhos, face à qual exibem particular cuidado, e ainda na manutenção de um número ilimitado de dependentes¹⁶⁷.

1.2.2.2. As empresas tradicionais do sector informal

Para além dos grandes empresários tradicionais já referidos, opera no sector informal uma miríade de pequenos empresários ou biscateiros que diariamente lutam pela sobrevivência. Uma parte considerável destes empresários informais paupérrimos são mulheres, mães solteiras, emigrantes dos meios rurais, que ganham apenas o estritamente necessário à reposição do *stock* para o dia seguinte, mais a alimentação própria e dos filhos (Grassi, 1998). É aos enormes mercados informais das grandes capitais africanas, onde se vende literalmente de tudo, que vai parar o produto dos frequentes roubos perpetrados nas empresas formais, sobretudo as grandes empresas públicas e privadas, e o crime, neste caso, compensa largamente, pois não só o

exterores a todo o intrincado jogo das solidariedades comunitárias africanas, às quais é frequentemente difícil escapar.

descontrole e a corrupção permitem desvios de produtos relativamente fáceis, como uma tradição de tolerância, aliada ao receio de represálias, transforma o despedimento numa sanção extrema e bastante rara.

Mas para além desta actividade no limiar da sobrevivência ou de cariz criminoso, muitas pequenas empresas de carácter familiar actuam no sector informal. São frequentemente unidades de produção oficinal ou prestadoras de serviços dinâmicas e prósperas, mas exercendo dentro de limites bastante apertados, confinadas no seu crescimento e âmbito de actuação. Produzem bens essenciais para a sobrevivência dos pobres, cujos recursos não lhes permitem adquirir nas lojas dos centros das cidades, e por conseguinte limitam-se à produção barata e de baixa qualidade (Dia, 1994: 173). Estas empresas são responsáveis por uma importante oferta de emprego e formação profissional a um nível muito básico, utilizando esquemas de recrutamento de aprendizes, que recebem fundamentalmente em espécie ou chegam mesmo a pagar para aprender o ofício (Warnier, 1993:238). Assim que dominam minimamente a técnica respectiva, afastam-se e fundam a sua própria “empresa”, aumentando a concorrência e reproduzindo uma vez mais o mesmo esquema¹⁶⁸. O “emagrecimento” do sector público determinado pelo ajustamento estrutural tem vindo a contribuir para o crescimento deste sector da economia. No início da década de 90 do século passado foi levantada a questão da possível formalização de muitas destas empresas e inclusive de transferência de algumas das suas técnicas de gestão - encaradas como particularmente adaptadas às realidades locais – para empresas legalizadas de maior dimensão. No entanto, parece ter-se chegado à conclusão, de que a formalização em larga escala é difícil, devido às características próprias do sector informal e sobretudo devido à sua motivação básica, assegurar a sobrevivência quotidiana de uma população sem recursos, nem financeiros nem escolares, que permitam ultrapassar uma actividade económica sem capacidade de acumulação alguma, vivendo literalmente um dia depois do outro. As excepções são raras e, como tal, só confirmam a regra. Algumas destas excepções aliás, estão ligadas a programas de concessão de micro- créditos, por instituições que actuam segundo o figurino do Gramin Bank. Já no que diz respeito às técnicas de gestão, nomeadamente o recurso ao modelo paternalista, não se tratará tanto de uma

¹⁶⁷ Ilimitado não no sentido de que não tem limite, mas de que não está pré- definido, ou seja, pode crescer ou diminuir conforme as circunstâncias.

¹⁶⁸ Trata-se do fenómeno do «metooismo» («me too»). Uma actividade que surge como rentável num dado momento é imitada até à exaustão. (Warnier, 1993: 226)

adaptação ou transposição, mas de verdadeiras invenções, ou da reconciliação de que tanto fala Mamadou Dia (1995).

1.2.2.3.As empresas modernas

Se é certo que o ajustamento estrutural incentivou a informalização crescente de uma parte da economia, não é menos evidente que determinou o surgimento de uma série de empresas do sector moderno. No caso de Moçambique, que será apreciado mais tarde com algum pormenor, as imposições do FMI estão mesmo na origem do nascimento do empresariado negro do país (Feliciano, 1996; Humbane, 1999). O incentivo à criação de empresas formais modernas, proporcionado pelos programas de ajustamento estrutural, resulta da necessidade de “emagrecer” o aparelho de Estado. Deste modo, os novos empresários apresentam dois perfis fundamentais: os grandes funcionários, quadros políticos de topo dos partidos no poder; e os jovens diplomados, doravante afastados da função pública, e que assim se vêm obrigados a optar pelo sector privado.

Os primeiros criam empresas apoiadas em benesses políticas, acesso privilegiado ao crédito bancário e à informação sobre concursos públicos e programas de financiamento, mercados protegidos etc. (Labazée, 1988: 84-87) Estes empresários, como já foi referido, estabelecem frequentemente parcerias com homólogos estrangeiros, em grande parte devido à sua influência junto do poder.

Os problemas de gestão com que se deparam alguns destes promotores não são muito diferentes dos que enfrentam os empresários estrangeiros, até porque os instrumentos utilizados não se afastam muito dos modelos piramidais autoritários herdados, quer do colonialismo, quer das empresas estatais do pós- independência, que mais não fizeram do que prosseguir o caminho já conhecido, com a agravante da desestabilização financeira motivada pela “africanização” da gestão¹⁶⁹: exagero do recrutamento clientelista; redistribuição ostentatória; megalomania materializada em projectos de dimensão desmesurada; dificuldades de descentralização. Sem o apoio directo do orçamento de Estado, estas novas empresas privadas, geridas por antigos altos funcionários, foram evidentemente forçadas a rever esta política de gastos e, mesmo gozando do apoio governamental em termos de acesso a créditos, a mercados e a projectos, a racionalização da gestão tornou-se imperativa.

De um modo geral, a literatura é muito crítica em relação a estes empresários “incubados” pelas relações privilegiadas com os governos respectivos, não só porque muitos demonstram incompetência crassa, mas porque a quase exclusividade dos mercados em que operam e o acesso privilegiado aos meios de financiamento exclui na prática o desenvolvimento de outros, porventura mais competentes, mas desprovidos de capital relacional. No entanto, pode-se também argumentar que o apoio directo do Estado é fundamental para a emergência de uma classe empresarial em espaços em que esta nunca existiu, ou não teve força para se impor, e que estes empresários/ ex-funcionários podem constituir o embrião do capitalismo moderno no continente africano, senão numa primeira, pelo menos numa segunda ou terceira geração. No entanto, esta prática de “condicionamento industrial” tácito, pode conduzir à estagnação económica por ausência do estímulo da concorrência, e em termos políticos, promove a criação de uma oligarquia excessivamente limitada e dificulta o crescimento das classes médias, que são simultaneamente o sustentáculo das democracias políticas e das economias de mercado. Além disso, não há razão nenhuma que indique que as fortunas acumuladas a partir da “privatização” mais ou menos fraudulenta dos bens públicos sejam investidas de forma produtiva no país. Não só podem ser literalmente desbaratadas em gastos sumptuários, como podem ser investidas quer em imobiliário (o que pelo menos contribui para o desenvolvimento da construção civil), quer em especulação bolsista, depósitos em paraísos fiscais etc.¹⁷⁰

Paralelamente a este processo de concentração, vai surgindo, ainda que de forma muito tímida, um outro actor económico e social, também ele potenciado pelo ajustamento estrutural. Os jovens diplomados, que anteriormente teriam ingressado directamente na Administração Pública, encontram hoje colocação nas grandes empresas multinacionais,

¹⁶⁹ Não são características exclusivamente africanas, trata-se sobretudo de deslumbramento novo- rico perante uma abundância desconhecida, associada a uma profunda ignorância sobre os mecanismos da gestão de organizações.

¹⁷⁰ «É um facto que muitos Estados, tendo concentrado nas suas mãos o essencial da poupança de um território – quer rendas provenientes da exploração de recursos naturais, quer apoio público ao desenvolvimento ou apenas pedidos de empréstimos ao exterior - , a desbarataram em despesas improdutivas ou, pior ainda, a «privatizaram» através da corrupção, gerando grandes fortunas privadas totalmente improdutivas para o território, porque investidas em bens imobiliários, em gastos sumptuários e em produtos financeiros no exterior. Mas é ingénuo pensar que a acumulação privada conduz necessariamente ao desenvolvimento do território. Os detentores de fortunas privadas são agentes capitalistas que passam a ter acesso a todas as possibilidades de investimento no espaço total da economia mundial. Neste contexto, não têm qualquer motivo para privilegiar o seu território de origem.» (Carvalho, 2003: 58)

mas também optam - em último caso¹⁷¹ - pelo empreendimento próprio, muitas vezes depois de alguns anos a ganhar conhecimento e experiência nas referidas filiais de empresas estrangeiras. Se é certo que muitos caem no erro de gerir as suas empresas aplicando a estrita cartilha que aprenderam nas universidades, ou simplesmente falham por penúria de capital (tanto monetário como relacional), ou escassez crónica de tesouraria; outros conseguem, não só inventar formas de se reconciliar com o meio em que desenvolvem a sua actividade, como ultrapassar a estreiteza dos respectivos mercados internos, quer integrando redes trans- africanas¹⁷², quer mesmo desenvolvendo parcerias transcontinentais, contribuindo assim para demonstrar que a distância geográfica e/ ou cultural representam pouco face à vontade de empreender em conjunto¹⁷³. Serão talvez mais estes actores, por enquanto secundários, os portadores do desenvolvimento africano, do que os primeiros, demasiado enredados em teias de compadrio e corrupção e sobretudo, com uma visão provavelmente excessivamente estreita do mundo. Como refere Michel Courcelle a propósito da Reao e não só:

«Le secteur privé moderne africain existe, plus personne ne le nie aujourd’hui, mais de bons esprits s’accorderaient probablement à douter de sa capacité à constituer un véritable moteur du développement de l’Afrique subsaharienne. Les arguments ne manquent pas : le secteur privé moderne national est minuscule; il est d’une grande fragilité et se trouve placé dans un environnement qui lui reste fondamentalement hostile ; il est loin de présenter la cohésion et la masse critique nécessaires pour forcer les évolutions. Sans doute, les forces de résistance sont réelles ! Pourtant, il n’est pas non plus raisonnable de s’aveugler et d’ignorer les faits nouveaux.» (Courcelle, 1998 :295)

2. Factores determinantes da gestão das empresas em África

A especificidade, ou mais concretamente a hostilidade, do ambiente africano para com a empresa privada é de tal maneira repetido que se tornou um lugar comum. Gerir uma empresa em África é constantemente apresentado como um exercício de “remar contra a maré”, ainda por cima num mar cheio de remoinhos e outras ratoeiras afins. Sem deixar

¹⁷¹ Os jovens diplomados continuam a preferir o ingresso na Administração Pública, mesmo que seja como meio de garantir uma segurança vital e o necessário capital relacional que lhes poderá facultar, no futuro, voos próprios menos arriscados. Por isso, optam frequentemente por empregos no sector privado como estratégia temporária, mantendo-se permanentemente à espera de alcançar o almejado lugar de funcionário, a não ser que o convite venha de uma empresa grande e sólida, que seja encarada como capaz de oferecer um grau de segurança semelhante ao proporcionado pelo Estado. (Labazée, 1988:127)

¹⁷² Como a Reao (Réseau de l’entreprise en Afrique de l’Ouest), que reúne jovens empresários de treze países francófonos e anglófonos da África Ocidental, e tem por objectivo melhorar o clima de negócios na região, forçando mudanças através de actividades de *lobbying*. (Courcelle, 1998)

¹⁷³ Caso da empresa franco- nigeriana Asi (Achat Service International), criada em 1984 por iniciativa de dois colegas de curso, um nigeriano e um francês. O que esta empresa possui de espectacular é que é gerida simultaneamente em França e na Nigéria, funcionando com recurso ao uso e abuso das telecomunicações, mas também das viagens aéreas, e baseando-se numa amizade sólida, no respeito e na confiança mútua. (Cornu, 1998)

de considerar a pertinência de todos estes argumentos, vem à ideia, subitamente, uma pergunta envolvida numa espécie de “embrulho” metafórico: e se estivéssemos constantemente a aplicar regras de boxe, quando seria mais adequado usar o judo? Não será muito agradável adoptar este vocabulário de luta, mas ele relaciona-se com imagens que esta temática sugere. Eventualmente assiste-se a um espectáculo em que se procura derrotar o adversário “a murro”, quando seria mais fácil usar a sua própria força para o “levar ao tapete”, que neste caso não representaria um colapso, mas uma transformação.

De modo menos metafórico, o que os peritos da economia liberal fazem é detectar as “distorções” ao “normal” desenvolvimento de um empresariado, que deve agir segundo normas pré- estabelecidas, e ditar uma receita, aliás sempre igual, para suprimir esta espécie de mal- formações, por sinal bastante contumazes (Hugon, 1995:387). Procurar detectar e sobretudo compreender o funcionamento dos factores que determinam que se aja de um modo e não de outro, parece ser uma base razoável para ultrapassar o maniqueísmo.

2.1. A família ou a lógica da reprodução

Falar de família em África equivale a falar de redes de parentes, amigos, clientes, aliados (Olomo, 1987: 94), que formam extensas comunidades, normalmente desintegradas (segmentadas), que funcionam como sistemas de segurança social. Estas redes, ligadas entre si por laços de solidariedade e parentesco (de sangue, de aliança ou simplesmente de conveniência) têm sido consideradas como um dos grandes obstáculos à acumulação de fortunas individuais, em primeiro lugar porque a pressão redistribuidora exercida sobre o indivíduo economicamente bem sucedido seria avassaladora; em segundo lugar, porque o sucesso individual seria fonte de suspeita e imediatamente conotado com práticas ocultas de feitiçaria. Sendo assim, a viabilidade da empresa estaria condicionada, à partida, pela necessidade de operar uma separação absoluta entre o seu universo, económico e racional, e o universo desta ilimitada família, afectivo e irracional. Esta regra seria válida tanto para as empresas locais - embora se reconheça a dificuldade intrínseca do empresário africano se “livrar do fardo” familiar¹⁷⁴ – como, por maioria de razão, para as empresas estrangeiras. Aliás, como se

¹⁷⁴ A minha experiência pessoal (assim como algumas das entrevistas em anexo) indica que a família, ou as obrigações para com ela, raramente são consideradas como um fardo, mas como um dever evidente e até, nalguns casos, prazeroso, como o nosso próprio dever, aliás irracional, de dar prendas no Natal ou de comprar um fato novo para ir a um casamento. Quanto ao argumento da natureza ilimitada deste tipo de

verá, a “distância” do Branco continua a ser considerada como uma das bases da sua autoridade.

Mas o que acontece na prática é que estas empresas “desligadas” do universo social em que se inserem são sistematicamente vítimas de roubos, desvios, absentismo em escala desmesurada, acompanhado de justificativas tão abertamente falsas que só podem provocar a irascibilidade de quem as ouve, utilização indevida de meios da empresa, cumprimento do mínimo indispensável à manutenção do emprego e mesmo, em algumas situações, boicote mais ou menos velado. A “culpa” nestes casos, nunca é do modelo de organização das empresas mas da “cultura africana”, que resiste de forma impressionante à “modernização”, insistindo na manutenção de uma «economia do afecto» contraditória em relação às necessidades de acumulação e racionalidade económica do capitalismo moderno.

2.1.1 A «economia do afecto»

O conceito de «economia do afecto» foi introduzido em 1985 por Goran Hyden, um politólogo sueco que estudou as comunidades camponesas da Tanzânia, considerando-as «não- capturadas» pela monetarização, fosse ela de cariz capitalista, ou socialista, como era o caso do Estado tanzaniano da altura. Pelo contrário, a «economia do afecto» rege-se por laços afectivos de descendência ou residência comum, por uma orientação doméstica e pela convicção de que cada um tem direito à subsistência (Hernandez, 1998: 51) e encontra-se, por conseguinte, e por definição, nos antípodas quer da acumulação capitalista, quer do colectivismo de Estado. Para evitar mal- entendidos o próprio Hyden assinala que a «economia do afecto» tem pouco a ver com o sentimento em si, mas sim com as redes de solidariedade, comunicação e de interacção entre os grupos (Idem). A questão não estará tanto no mecanismo de funcionamento da economia doméstica¹⁷⁵, que está perfeitamente esclarecido, mas na ideia da sua incompatibilidade com a economia monetária. Os trabalhos de Lemarchand (1989), de Van den Berg (1987), de Feliciano (1989), só para citar alguns, já vieram demonstrar que os camponeses, tanzanianos, moçambicanos ou outros, foram há muito

obrigações, é confirmável no sentido em que não existe um limite estabelecido, mas isso não significa que as obrigações sejam infundáveis, mas que elas são sistematicamente negociadas. Esta negociação é normal e encarada com toda a naturalidade, sendo obviamente fonte de conflitos mas também de entendimentos como em todas as famílias do mundo.

¹⁷⁵ Lemarchand referindo-se ao trabalho de Van den Berg associa o conceito de «economia do afecto» ao modo de produção doméstico (Lemarchand, 1989: 56). Em termos de funcionamento prático do sistema

“capturados” pela economia monetária, tendo-a compatibilizado perfeitamente com a sua «economia do afecto»¹⁷⁶; mas o que é mais interessante é que não parece haver contradição alguma entre questões comerciais, trocas em espécie ou em moeda, e as dimensões mais íntimas da vida das comunidades, o que levanta a questão do significado do «afecto» em si, o que parece ser, neste caso, primordial.

Num interessantíssimo artigo sobre a relação entre parentesco e dinheiro numa sociedade linhageira, o antropólogo holandês Peter Geschiere (1994) não esconde a sua estupefacção e sentimento de repulsa ao assistir a rituais de enterro e casamento nas florestas do Sudeste dos Camarões, em que tanto o cadáver como a noiva são literalmente pagos (com dinheiro), depois de um período mais ou menos longo de regateio entre as famílias presentes. A associação estreita entre dinheiro e serviços da esfera doméstica ou mesmo privada, o que inclui por exemplo pagamento de relações sexuais¹⁷⁷, são práticas perfeitamente aceites em sociedades tradicionais africanas¹⁷⁸ e desprovidas da conotação negativa e imoral que possuem no Ocidente. Aliás, Geschiere interroga-se sobre o momento em que na história ocidental se procedeu a uma separação tão radical entre a esfera doméstica, dos afectos, e a esfera económica, do rendimento, e levanta a hipótese, apoiado em Maurice Bloch (por sua vez apoiado em Marx), de que ela terá surgido no dealbar do capitalismo, que introduziu a «divisão simbólica fundamental entre o privado e o doméstico, por um lado, e o público e o económico, por outro» (Geschiere, 1994:100). É claro que neste caso também se pode argumentar que o carácter amoral do dinheiro no Ocidente recua aos episódios bíblicos da expulsão dos fariseus do templo ou das moedas pagas a Judas para denunciar Cristo, e portanto seria um traço constante da civilização cristã. De qualquer modo, o que interessa agora é

penso que é perfeitamente possível fazê-lo, no entanto, o uso do termo “afecto” pode ser importante, por razões que eventualmente escaparam a Hyden.

¹⁷⁶ «The injection of cash into peasant households did not significantly affect traditional forms of labor exchange, including unpaid forms of labor exchange and cooperation among families. The domestic and capitalist modes of production became articulated with each other. Family heads played an intermediary role in this process. They lost their income from trade and the export of ivory, but through the monetization of bridewealth, they monopolized income from labor migration and so maintained their position. While the foregoing suggests the existence of mutually reinforcing interactions between economies of affection and capitalist economies, it also brings to light significant variations in the way in which one articulates with the other.» (Lemarchand, 1989: 55-56)

¹⁷⁷ «Na primeira noite passada com o marido na palhota, ela pode recusar-se a deixá-lo exercer os direitos conjugais. O recém- casado vai então perguntar ao pai o que deve fazer. O pai diz-lhe:«Dá-lhe seis dinheiros ou um xelim». Ela, então, consente.» (Junod, 1974:I/114). É provavelmente a intuição desta confusão entre esferas, que no Ocidente estão moralmente separadas, que leva, por exemplo, o entrevistado nº 8, a afirmar a incapacidade de amar dos seus funcionários (Anexo I: 284-85)

¹⁷⁸ O que não significa que o sejam nas cidades.

analisar, à luz da constatação da ausência de antagonismo e até da conjugação entre mercado e família, o significado atribuído ao «afecto».

2.1.1.1. O significado do «afecto»

A grande diferença entre o significado de «afecto» no Ocidente e em África é a sua dimensão transcultural ou pragmática. Ou seja, no Ocidente o amor, a amizade, o afecto, são expressões de um sentimento imaterializável e correspondem a ideias puras, a arquétipos; enquanto em África estes mesmos sentimentos possuem uma dimensão prática considerável, estando muito associados à confiança e à segurança proporcionada por um protector¹⁷⁹, que exprime o seu amor através de dádivas que detêm o complexo significado de provas de afecto, protecção e símbolo de supremacia. Esta complexidade é completamente impossível de destrinçar, tão somente porque em África a burguesia tentou (através do domínio colonial), mas não conseguiu, desempenhar o papel revolucionário que Marx e Engels no «Manifesto do Partido Comunista» lhe atribuem, ou seja o de destruir todas as idílicas relações feudais e patriarcais, substituindo-as pelo interesse cru, pelo simples pagamento sem sentimento algum¹⁸⁰. Ao fazê-lo, a burguesia e o capitalismo triunfante separaram completamente a esfera dos sentimentos da dos rendimentos, pelo menos ao nível da representação social. Em África, tal não aconteceu, pelo que estes dois universos continuam imbricados, oferecendo assim uma razão, eventualmente mais profunda do que aquela que o seu autor imaginou, à expressão «economia do afecto».

A este propósito, Laurent Bazin, referindo-se ao trabalho de John Iliffe (1983), escreve:

«Il conclut curieusement en caractérisant les sociétés africaines anciennes par un *ethos* «hédoniste – pragmatique» par lequel il désigne un principe de légitimation et de valorisation de l'accumulation par la redistribution et la constitution de clientèles de parents et de dépendants.» (Bazin, 1998 : 38)

A associação entre afecto e protecção e entre esta e necessidade de acumulação para redistribuir, precisamente com o objectivo de proteger os “filhos”, conduz directamente

¹⁷⁹ Pode ser também uma manifestação do “amor obrigatório” próprio das sociedades de ordens, em que se “ama” uma pessoa enquanto ser social e não enquanto indivíduo. Este é o “amor” presente nas relações feudais da Idade Média europeia, por exemplo, ou o amor conjugal presente em casamentos por conveniência. (Lazzarato, 2002:208)

¹⁸⁰ «Die Bourgeoisie, wo sie zur Herrschaft gekommen, hat alle feudalen, patriarchalischen, idyllischen Verhältnisse zerstört. Sie hat die buntscheckigen Feudalbande, die den Menschen an seinen natürlichen Vorgesetzten knüpften, unbarmherzig zerrissen und kein anderes Band zwischen Mensch und Mensch übriggelassen als die nackte Interesse, als die gefühllose “bare Zahlung”. (Marx, Engels, 1983: I/418-419)

à questão do paternalismo e à intrínseca relação que este consubstancia entre amor e domínio.

Antes de avançar, seria interessante fazer um breve, mas eventualmente, importante reparo a propósito desta diferença de interpretação do conceito de afecto, que é básica mas não deve ser encarada, na prática, como determinante das atitudes e das relações. No contexto do quotidiano empresarial as solicitações de demonstração de afecto/protecção por parte dos subordinados em relação aos seus chefes são permanentes¹⁸¹, mas é preciso ter em consideração que a concepção de afecto aqui mencionada não é linear, ou seja, os quadros locais, educados com frequência em instituições ocidentais ou ocidentalizadas têm clara noção da diferença de significados e sabem perfeitamente que um comportamento paternalista é encarado no Ocidente como uma forma de menosprezo. Por esse motivo, uma gestão de tipo neo- paternalista, conscientemente introduzida com o intuito de operar uma transferência simbólica entre família e empresa, deve ter em consideração a implicação, também ela consciente, dos quadros locais neste esquema.

2.1.2. O paternalismo

O paternalismo é uma relação social de dependência baseada numa troca de protecção por fidelidade. A sua lógica é, por conseguinte, pré- capitalista no sentido marxista do termo. Pinçon (1995), citado por Hernandez, define o paternalismo como:

«Un rapport social dont l'inégalité est déviée, transfigurée par une métaphore sociale, qui assimile le détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité, à ses enfants. Cette métaphore tend à transformer les rapports d'autorité et d'exploitation en rapports éthiques et affectifs, et le devoir et le sentiment se substituent au règlement et au profit.»(Hernandez, 2000: 98)

O empresário, cuja legitimidade no Ocidente advém simplesmente da posse do capital, passa a ser legitimamente aceite como patrão, apenas na condição de se comportar como um pai: único, protector e redistribuidor. Neste contexto, algumas questões, muito complexas, se levantam de imediato: em primeiro lugar, a da redistribuição em si mesma e sua relação com o comportamento social face à ostentação; em segundo lugar a centralização inescapável dada a unicidade do conceito paterno (pai só há um), e por fim o sentido da dignidade do indivíduo num esquema de domínio, que aparentemente o projecta permanentemente numa condição de menoridade.

¹⁸¹ «Les agents ont une forte demande affective vis-à-vis de leurs supérieurs.»(Hernandez,1998 :103)

2.1.2.1. A função redistribuidora do «pai»

A principal função do patrão, na sua qualidade de empregador e patrono, é a da redistribuição dos bens que acumula a partir da colecta de recursos, entre os quais consta o lucro proveniente das vendas de produtos e/ou serviços disponibilizados pela empresa, mas em que podem perfeitamente entrar também subsídios vários, ou rendimentos de operações que nada tenham a ver com o funcionamento da empresa em particular. Tentar-se-á analisar, por um lado as formas de redistribuição e por outro a questão da legitimidade da ostentação.

Uma das características do paternalismo “puro” é a ausência de um salário contratual, transformando-se a recompensa pelo trabalho do empregado numa “dádiva” de boa vontade por parte do patrão, que cria assim uma dívida fictícia e com ela a obrigação moral de continuar a trabalhar. Actualmente faz mais sentido falar de «paternalismo bastardo» (Morice, 1996: 301), que alia a existência de um salário mínimo nacional, legalmente pago, segurança social e contrato de trabalho, à continuidade; quer das “dádivas”, que podem assumir várias formas (complementos de salário, regalias sociais como alimentação e acesso à saúde e ao transporte); quer dos diferimentos de uma parte do salário; quer ainda dos favores, que se materializam sobretudo em adiantamentos ou empréstimos, que vão sendo posteriormente descontados, mas podem revestir formas mais íntimas, como visitas ao trabalhador hospitalizado, apadrinhamento dos filhos, contribuição para cerimónias fúnebres etc. Todas estas práticas resultam de uma conjugação de factores, em que se destaca o carácter irrisório do salário contratual, a incapacidade real de gestão do mesmo por parte de muitos trabalhadores não-qualificados (que preferem deixá-lo à guarda do patrão para evitar desbaratá-lo no curtíssimo prazo) e a insuficiência de infraestruturas básicas, como locais fornecedores de refeições a baixo custo, transportes, serviços de assistência médica etc. Por conseguinte, o carácter ambíguo destes salários/ dádivas é absolutamente indispensável para assegurar tanto o funcionamento das empresas como a reprodução dos trabalhadores e respectivas famílias. A introdução de uma lógica contratual “pura” nestas circunstâncias equivaleria à inoperância da empresa e seria, além de tudo o mais, extremamente mal- recebida pelos trabalhadores, para quem a parte do salário em “espécie”, ou mais precisamente em serviços sociais e “favores”, representa o elo de ligação afectiva e efectiva à empresa.

A principal função do patrão é pois, do ponto de vista do empregado, assegurar a sua reprodução da forma mais regular e perene que for possível, daí que ele seja o principal

interessado na longevidade e sucesso da empresa, desde que a considere como extensão ou retrato especular da família, o que implica que desenvolva para com ela os complexos laços de afecto, que indissoluvelmente integram sentimentos de amor, amizade, pertença e protecção. A atitude do patrão/ «pai» é o mais importante factor indutor deste tipo de relação face à empresa, o que significa que o trabalhador tem que ver nele, simultaneamente, uma pessoa distante, que mantém e ostenta um estatuto diferenciador, e alguém a quem pode recorrer sempre que tiver necessidade, certo de que encontrará conforto e forma de resolver as suas aflições. Aqui se consubstancia um dos principais paradoxos das sociedades colectivistas, a do valor excepcional do líder individual, a quem, por isso mesmo, o grupo concede o direito à ostentação. Sobre este tema, encontram-se, de uma maneira geral, dois pontos de vista: por um lado, considera-se que o sucesso individual é mal visto no continente e imediatamente associado a feitiçaria, o que exclui à partida o potencial capitalista, doravante arredado do grupo e condenado ao fracasso; por outro lado, assume-se que o indivíduo enriquecido ostenta desmesuradamente a sua riqueza e desbarata-a em pouco tempo, porque apenas possui uma visão de curto prazo e porque a própria sociedade lhe imporia a necessidade de alardear o seu estatuto. Em primeiro lugar, é completamente falso que o enriquecimento individual seja automaticamente proscrito em África. O que está em causa não é a ambição pessoal, que é considerada legítima, mas a “voracidade”¹⁸², ou seja o açambarcamento de riqueza sem redistribuição, por um lado, e sem contenção, por outro. Mas se o esbanjamento é socialmente mal visto, como compreender que ele seja tão frequente, e que a ostentação de riqueza seja tão comum e aparentemente tão bem tolerada? De facto, embora socialmente aceite e até desejada a demonstração da riqueza e do estatuto superior, a ostentação só é legítima se obedecer à condição da generosidade, por um lado, e da perenidade, por outro. Se o primeiro dever do «pai» é assegurar a protecção a longo prazo dos «filhos», então é digno de desprezo o «pai» que esbanja de tal forma que deixa os seus «filhos» desamparados¹⁸³. A questão da ostentação é, por conseguinte, bastante ambígua, pois é aceite em certas condições e totalmente reprovada noutras, assim como é ambíguo e complexo o papel e o valor do indivíduo pois, se por um lado, este só “existe” no grupo e para o grupo, por outro lado,

¹⁸² «L'appétit individuel est vu comme une donnée naturelle. (...) Plus que l'appétit, c'est la voracité qui est pourchassée.» (Henry, 1998)

¹⁸³ Laurent Bazin estudou uma empresa em pré-falência na Costa do Marfim e é nítido o profundo desprezo dos trabalhadores em risco de desemprego face a um patrão que cometeu o crime máximo de, na

ele é, quando líder, a peça fundamental da existência do próprio grupo, o que conduz necessariamente à centralização absoluta das organizações.

2.1.2.2. Centralização e descentralização

O paternalismo implica, não só a existência de um «pai», mas a relação pessoal e individual deste face a cada «filho», ou seja, estabelece-se uma relação diádica e hierarquicamente assimétrica (Léna, 1996:111) entre estes dois pólos, tomados sempre individualmente. A descentralização das empresas africanas torna-se assim uma questão particularmente complicada, pois qualquer chefe investido de funções de real responsabilidade e poder de decisão, terá tendência a autonomizar-se completamente para se tornar, por sua vez, um «pai». É por este motivo que os quadros intermédios asseguram quase sempre funções de meras correias de transmissão e são frequentemente considerados entraves – inclusive acusados de má- fé – no caminho do funcionário de base até ao respectivo director ou administrador- geral, o qual é perfeitamente capaz de desautorizar o chefe directo na presença do seu funcionário.

A questão da autoridade da tecnoestrutura nas empresas africanas é extremamente complexa, porque ela deriva da ambiguidade intrínseca do estatuto social dos quadros médios e superiores, cuja identidade se insere, talvez mais do que em qualquer outro caso, no processo de transformação das sociedades africanas actuais e na alteração das hierarquias de valor, que resvalam da idade e experiência de vida para a posse de instrução formal e riqueza material. E se é certo que a competência profissional demonstrada, assim como a capacidade pedagógica, a disponibilidade e a generosidade continuam a ser as características mais prezadas num chefe (Warnier, 1993: 242), a verdade é que a posse do diploma formal leva muitos jovens quadros a reivindicar um lugar e um estatuto que a sua idade e experiência não lhes concede à partida. Este conflito agrava-se se o director, sentindo-se eventualmente ameaçado na sua posição, insistir numa centralização excessiva, sem criar mecanismos de definição e atribuição de áreas de responsabilidade (Desaunay, 1987:99), e agrava-se ainda mais, se os quadros, na ânsia de alcançarem a posição de destaque que consideram que lhes é devida, adoptarem atitudes autoritárias, ou então, desautorizarem-se a si próprios por receio de tomar decisões que lhes poderão parecer lesivas da relação com os subordinados directos (D'Iribarne, 1990:28-31).

sua óptica pelos menos, não saber gerir, esbanjar riqueza, sem se preocupar com o futuro daqueles de dele dependiam. (Bazin, 1998)

Em empresas de pequena dimensão¹⁸⁴, em que não está em causa a relação pessoal directa entre patrão e empregado, a questão da tecnoestrutura praticamente não se coloca, a não ser em termos de motivação dos quadros qualificados, mais interessados em oportunidades de desenvolvimento profissional do que na garantia de alimentação e acesso à saúde, que em princípio estará automaticamente assegurada pelo montante do salário. Só quando a empresa cresce é que a definição de áreas de responsabilidade e simultânea integração das mesmas no todo da empresa se torna imperativa. Mas mesmo nestes casos, espera-se que o director não descure as suas obrigações presenciais, pois a permanência física deste no local de trabalho é associada a preocupação e interesse pelos empregados e pela empresa (o que é equivalente, já que a entidade abstracta “empresa” não tem qualquer significado) e não a controle (Henry, 1998)¹⁸⁵. Espera-se igualmente, que o director conheça os seus empregados pessoalmente, que os trate pelos nomes e saiba minimamente qual é a respectiva situação familiar, mantendo com cada um diálogos tão frequentes quanto possível, recebendo-os no seu gabinete, cuja porta deve estar sempre aberta, não só para facilitar, simbolicamente e na prática, o acesso de todos à sua presença, mas também para demonstrar desta forma que nada tem a esconder. A predilecção demonstrada pelos *openspace* é evidente, até porque não parece existir uma grande noção ou necessidade de privacidade. Mas se nem esta, nem a autonomia são aparentemente muito prezadas, o que poderá constituir-se em fundamento do sentimento de dignidade própria, indispensável à necessária extensão dos laços de afecto dedicados à família para a empresa? Ou seja, o que pode fazer um trabalhador sentir-se na empresa “como em casa”, tendo já ficado claro que esta transferência ou extensão é indispensável ao desenvolvimento dos laços afectivos, que estão na base de um comportamento eficaz, do ponto de vista da organização?

2.1.2.3. Participação e consenso

O acesso à palavra, que é considerado a condição da liberdade e da dignidade da pessoa humana (Henry, 1998). Esta possibilidade de falar e ser ouvido é importante tanto em termos de comunicação vertical, como horizontal. Ela é fundamental na relação que cada um estabelece com o respectivo superior hierárquico, a quem informa dos seus problemas e apreensões (que tanto podem estar relacionados com a actividade da

¹⁸⁴ Alain Henry considera que o número crítico são os 50 empregados.

¹⁸⁵ A não ser que a relação com o director seja má, caso em que a sua presença é encarada como forma de “apanhar” os trabalhadores em falso com o intuito mal-intencionado de os punir.

empresa como com a vida particular), mas também a quem pode fazer sugestões ou chamar a atenção para qualquer assunto pertinente, construindo-se assim uma relação de respeito mútuo e confiança, que permite ao chefe, a qualquer momento, justificar com muito mais facilidade, uma medida menos agradável ou até mesmo uma sanção¹⁸⁶. Não menos fundamental é o acesso à palavra na comunicação horizontal, ou seja, entre pares. Ao contrário da ideia muito difundida de que os africanos não só não sabem dizer não, como procuram o consenso a todo o custo sob pena de tudo descambar em conflito aberto de grande agressividade¹⁸⁷, as reuniões de discussão colectiva são extremamente bem aceites (Labazée, 1988: 194) e a experiência indica que elas não são nada “pacíficas”, no sentido de uma aceitação automática da palavra do superior hierárquico ou de uma ausência de diálogo e expressão de dúvidas e sugestões¹⁸⁸. No entanto, a existência não só de confiança no chefe como de uma sólida amizade entre pares, é condição fundamental para que tal aconteça¹⁸⁹, de outro modo assiste-se à aceitação muda e formal de tudo, seguida da não aplicação prática do que foi pretensamente aceite. É evidente que se pode objectar, aliás com toda a legitimidade, que isto se passa em qualquer lugar do mundo e não particularmente em África, o que é verdade. No entanto, pelo menos nalgumas sociedades ocidentais, é mais importante o desempenho profissional do indivíduo do que as relações que este estabelece com os colegas de trabalho, o que lhe permite abstrair-se (até certo ponto) do contexto da empresa onde está integrado e exercer a sua função, com competência, baseado exclusivamente no brio profissional próprio. No contexto africano, a relação pessoal que se estabelece entre colegas, ou de cada indivíduo face ao seu chefe, é de tal maneira importante para o seu desempenho profissional, que não pode de forma alguma ser desleixado, pois em primeira e última análise, é ao líder que cabe proporcionar o ambiente adequado ao desenvolvimento de um clima de amizade e confiança mútua, que assegure cada um do seu lugar na empresa/ família.

¹⁸⁶ «La véritable sanction doit passer par l'explication. (...) La sanction la plus importante est que la personne reconnaisse avoir commis une faute» (Henry, 1998)

¹⁸⁷ «L'idéologie do consensus et de la palabre sous l'arbre est un cas patent d'invention de la tradition dans le contexte des présidences à vie et des régimes à partis uniques.» (Warnier, 1993 : 287)

¹⁸⁸ Esta é igualmente a ideia transmitida por muitos dos responsáveis empresariais que entrevistei em Moçambique. Eu própria assistí algumas vezes a vivas discussões familiares, em que as pessoas expunham os seus pontos de vista de forma perfeitamente aberta e empenhada e nem sempre daí resultava consenso, embora este fosse desejado.

¹⁸⁹ Alain Henry refere-se constantemente ao valor ímpar da amizade em África. A ausência de amigos chega a equivaler a uma condenação à morte (Henry, 1995: 75)

Negar o acesso à palavra, substituindo um regime participativo (mesmo que não seja assim formalmente chamado), consubstanciado em frequentes reuniões de discussão colectiva dos problemas e controle mútuo das tarefas efectuadas, pela autoridade muda de um chefe distante e intocável, que dá ordens e pune sem explicação e se recusa a ouvir quem dele depende, equivale a negar a humanidade dos subordinados, muito mais do que exercendo sobre eles um controle estrito ou, abandonando-os, sob pretexto de concessão de autonomia.

2.2. O Estado ou a lógica da renda

Não se propõe aqui, de maneira nenhuma, aprofundar a temática, mais do que complexa, do Estado africano actual, um «híbrido de tradição e modernidade» como o define Mamadou Dia (1994:165), em que se conjugam, numa análise superficialíssima, questões como a do conflito entre a continuidade da sua “privatização” concreta e o reconhecimento de um interesse nacional abstracto; ou a das oposições entre os diversos interesses privatizadores internos; ou ainda a das relações, pouco inocentes, com os organismos financiadores mundiais, com os Estados do primeiro mundo, ou com grandes empresas de sectores extractivos. Interessa apenas estabelecer a relação entre a sua lógica de funcionamento e o desenvolvimento de empresas a ele associadas.

Hugon (1995) caracteriza as economias africanas do seguinte modo:

«On peut caractériser les économies africaines par des *régimes rentiers* conduisant à une faible accumulation, par des modes de régulation d'économie administrée et par des mécanismes redistributifs passant par les appareils d'État et par les réseaux d'appartenances communautaires. (...) La rente est largement accaparée par les agents membres ou proches de l'État, qui la redistribuent à travers des réseaux à base clientéliste ou est remplacée de manière privée à l'extérieur.» (Hugon, 1995 : 389-90)

O Estado desempenha, a nível do território nacional, precisamente o mesmo papel redistribuidor do chefe tradicional, o que em si mesmo não seria demasiado problemático, se a «rede de pertença comunitária» englobasse a totalidade das regiões e dos cidadãos, o que acabaria por equivaler à *res publica*. Mesmo assim ainda não seria uma situação saudável pois, para redistribuir é necessário acumular riqueza e esta tem que ser produzida. Se se tecer uma analogia com as comunidades camponesas tradicionais, o que se encontra são agrupamentos mais ou menos estáveis de famílias, unidas por laços de parentesco e aliança, que produzem alimentos em terras de que são usufrutuárias e entregam uma parte da produção ao chefe, que gere este “excedente”, redistribuindo-o em caso de necessidade, servindo-se dele para controlar o processo de “aquisição” de noivas ou, consumindo-o ritualmente durante os festejos comunitários.

Ou seja, o produto redistribuído resulta da produção local. Quando à agricultura se junta o comércio ou mesmo os despojos de guerra, essa riqueza continua a ser obtida por meios próprios. Voltando ao Estado actual, o que acontece é que uma parte considerável da riqueza redistribuível resulta de empréstimos e doações internacionais, nuns casos legais (à luz do direito internacional universalista), noutros menos legais, apostrofados de corrupção, e todos estes fluxos entram naturalmente nos canais redistributivos “normais”, ou seja na rede de amigos, clientes e dependentes dos membros dos governos no activo. Este é um esquema perfeitamente consentâneo com a lógica de transformação sistemática de capital monetário em capital relacional e vice-versa (Labazée,1988:132) e reforça tanto o poder dos altos funcionários da Administração Pública como o dos empresários seus aliados, sejam eles locais ou estrangeiros, inseridos, também estes, nas redes clientelistas, por muito que afirmem o contrário. Warnier chama a atenção para o carácter «trans- étnico» das redes de negócio de alto nível¹⁹⁰, referindo-se a etnias locais, mas as suas afirmações são perfeitamente adaptáveis a “etnias” internacionais. Também Rui Moreira de Carvalho afirma que o discurso anti- imperialista de muitos dirigentes africanos esconde as parcerias reais com os supostos “inimigos” (Carvalho, 2003:60), outro tanto se pode afirmar do discurso altamente moralista, crítico da corrupção e desmandos dos governantes africanos, proferido pelos seus homólogos ou por grandes empresários ocidentais¹⁹¹.

Esta promiscuidade entre Estado, grandes empresas e parcerias internacionais, tem também ela várias leituras, e sobretudo resultados ambivalentes. Se é certo que esta interligação é condição fundamental para a criação de uma classe empresarial em espaços em que esta nunca existiu e nem teve condições para se formar por “geração expontânea”, também não é menos certo que este processo potencia a formação de uma oligarquia restrita, demasiado protegida e, por isso mesmo, desleixada, incompetente e corrupta. Seja como for, a realização de projectos de investimento empresarial, tanto a

¹⁹⁰ «L'élite est le lieu d'une assimilation entre le secteur public et le privé, le monde des affaires et celui de la politique ou de la haute administration. Les réseaux d'affaires, à un certain niveau, sont trans-ethniques.» (Warnier, 1993 :282-83)

¹⁹¹ Eu própria, no decurso do trabalho de campo, constatei isso mesmo e registei-o no relatório de observação: «A união entre empresariado moçambicano e português, não se faz ao nível da base, pois aquele é muito fraco e facilmente engolido pelo sócio estrangeiro. Esta união faz-se apenas ao nível da alta esfera político- financeira.» (relato do dia 20.06.2000); «Os convidados vão chegando, cumprimentando a dona da casa e conversando com os conhecidos, e vão-se sentando e sendo servidos de bebidas, petiscando pequenos salgados. O whisky voltou a ser uma espécie de “bebida nacional” das classes altas e é bebido indiferenciadamente por homens e mulheres. O convívio interracial é perfeito. Ao nível das classes altas não parece haver a mais leve diferença de comportamento, aliás há vários casais

sua viabilização inicial como a sua sustentabilidade, continuarão a depender fortemente do acesso às redes de relações pessoais no interior das Administrações Públicas;

«L'accès a certains postes clé de l'Administration ouvre les portes aux réseaux de relations personnelles nécessaires à la réalisation de projets. Là encore, ce capital de relations est un palliatif à une épargne insuffisante. L'accès à des marchés privilégiés, à des richesses nationales, à l'épargne publique par l'intermédiaire du crédit bancaire, suppose la connexion préalable à des instances de décision.» (Labazée, 1988 :133) ;

mesmo que isso impeça a formação de uma suposta «autêntica burguesia nacional independente da máquina do Estado» (Fauré, Medard, 1995: 293) como poderia ser ingenuamente desejável.

Abstraindo da moralidade desta ligação ao Estado, é ela que na prática permite a constituição e funcionamento de grandes empresas, a acumulação capitalista e o desenvolvimento do mercado. É da lógica da acumulação na perspectiva da gestão das grandes empresas que se falará a seguir.

2.3. O mercado ou a lógica da acumulação

Os mercados internos dos países africanos são, de uma maneira geral, muito incipientes. A maioria da população vive no limiar da sobrevivência diária e abastece-se plenamente no âmbito do sector informal. A classe- média não é mais do que um embrião e as classes altas são necessariamente limitadas e propensas a consumir no estrangeiro. Alargar o mercado africano significa ultrapassar as fronteiras dos Estados (o que talvez não seja mais do que revitalizar a antiga tradição do comércio a longa distância). As grandes empresas presentes nos vários Estados do continente produzem essencialmente para exportação, seja para o primeiro mundo, seja para os novos países industrializados da Ásia, seja para abastecer mercados africanos a nível regional. A estas companhias, o problema da reconciliação de instituições locais e transplantadas (Dia, 1996) coloca-se de forma muito mais aguda do que às pequenas e médias empresas, que podem perfeitamente funcionar valendo-se de uma gestão de tipo neo- paternalista, muito apoiada no líder e nas relações pessoais que este mantém com o seu pessoal. Não é por acaso que Alain Henry se refere aos 50 empregados (no máximo 100) (Warnier, 1993:284) como a fasquia para além da qual tem que entrar em jogo um outro tipo de gestão, em que a relação pessoal terá que ser conciliável com a regra universal.

mistos (...)). (Relato da festa de aniversário do filho de uma ministra do governo moçambicano – 26.06.2000)

É neste contexto que entram em jogo as três questões fundamentais desta difícil transição: a introdução da regra escrita e do controle externo, assim como o papel dos quadros superiores neste processo; a adaptação de instrumentos de gestão exógenos e o problema do cliente, ou seja dos limites da comunidade.

2.3.1. Procedimentos escritos: uma forma *sui generis* de liberdade

Tanto Alain Henry (1998) como Zady Kessi, aliás citado pelo primeiro (Henry, 1999) numa longa recensão da já referida obra deste último¹⁹², concordam na necessidade absoluta de proceder à longa, participada e mesmo ritualizada¹⁹³ elaboração e interiorização, não só de uma carta dos objectivos da empresa, mas também e sobretudo, de manuais de procedimentos detalhados para cada função. Estes procedimentos, que surgem aos olhos dos peritos ocidentais de descentralização, como um excesso de burocratização, que tolhe a autonomia, a flexibilidade e a criatividade dos agentes envolvidos, podem ser entendidos, localmente, como uma forma de assegurar um mínimo de liberdade de movimentos, dentro das fronteiras estritas consignadas pelas descrições de funções. Como entender esta óbvia limitação de movimentos como uma forma de liberdade? Já foi visto anteriormente que é o acesso à palavra, muito mais do que a autonomia que é prezado como liberdade, pois é este que permite ao indivíduo participar efectivamente nos destinos do seu grupo. Por outro lado, a ausência de limites claros às funções e à forma de proceder, cria uma situação de insegurança e desconforto conduzindo à inacção, à recusa de responsabilidade ou, pelo contrário, ao abuso. O indivíduo sentir-se-á mais seguro agindo no âmbito de uma liberdade limitada e sobretudo assegurada, do que gozando de uma vasta possibilidade de escolha, podendo facilmente transformar-se em alvo de suspeitas e presa de solicitações inoportáveis. Sem a possibilidade de justificar os seus actos no âmbito de um procedimento escrito detalhado, qualquer acção pode ser alvo de suspeita de má-fé, vontade de prejudicar o próximo etc. Para se defender deste tipo de suspeitas - que no ambiente africano são

¹⁹² *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne* (1998), Ed. Ceda, Abidjan

¹⁹³ «A la société d'électricité du Cameroun, (...) le directeur général décide de faire rédiger par les services l'ensemble des procédures de l'entreprise. Cet important chantier – jusqu'à 120 rédacteurs et 800 agents y sont associés – aboutit quelques mois plus tard à l'édition d'un manuel volumineux. Une dizaine de classeurs, d'environ 800 pages chacun, couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : techniques, administratives, financières, commerciales etc. Les fiches décrivent avec précision, la manière dont chacun, à son tour, doit procéder (...). Elles détaillent que faire et comment faire (...). Le texte insiste en particulier sur les comportements attendus (...). Pour toute tâche usuelle, une procédure donne ainsi la succession des opérations à accomplir, à la manière d'une litanie normalisée. (...) une séance de relecture des fiches, que les participants s'étaient repartis les rôles pour en faire une lecture cérémonieuse.» (Henry, 1998)

tudo menos inócuas¹⁹⁴ – o indivíduo terá tendência a descartar-se de toda a responsabilidade, contribuindo para reforçar a tendência centralizadora, sobrecarregando a administração e tornando-a assim inoperante. Por seu turno, face às exigências da comunidade familiar, o indivíduo pode escudar-se nos procedimentos, argumentando que não é a sua vontade individual que está em causa, mas a obediência a uma norma escrita, cuja interpretação não deixa margem para dúvidas. Como ninguém deseja que o seu familiar perca um bom emprego, pois ele é fonte de segurança para um núcleo alargado de pessoas, é natural que as exigências sejam moderadas.

Bem entendido que a existência de procedimentos escritos, só por si, não impede o abuso. É necessário que estes sejam constantemente re-actualizados (daí as leituras cerimoniosas) e a sua aplicação controlada por meio de auditorias frequentes.

Neste processo de passagem de uma gestão paternalista simples para uma burocratização ritualizada, o «pai» deve rodear-se de pessoas em quem deposita confiança, mas cuja nova posição tem que ser justificada com algo mais do que a amizade do chefe. Nestes casos, o diploma universitário pode servir, mas tem que ser complementado com outro tipo de virtudes, como a competência técnica (saber fazer na prática), a capacidade pedagógica e comunicacional, assim como a solidez moral. Esta transformação pode abrir um espaço próprio aos diplomados dentro de empresas que, no entanto, mantêm características tradicionais, operando a tão desejada reconciliação entre o local e o transplantado proposto por Mamadou Dia.

«The most successful graduating enterprises are generally those spearheaded by entrepreneurs who demonstrate the virtues of *enracinement* and *ouverture* and combine leadership traits that are grounded in both traditional cultural values and some basic universal tenets of management.» (Dia, 1996: 9)

Tudo isto vem, no entanto, demonstrar a importância vital do factor humano na gestão das empresas em África (e não só), e sobretudo o papel ímpar atribuído à liderança em qualquer tentativa de mudança organizacional, nomeadamente, aquelas que visam a introdução adaptativa de técnicas de gestão, que aparentemente se situam nos antípodas da «tradição» africana.

2.3.2. Processos de adaptação pro-activa

O papel demasiado determinante do líder é, aliás, uma das questões que maiores dúvidas levanta quanto ao sucesso das várias tentativas, aparentemente bem sucedidas,

¹⁹⁴ Recorde-se que a ausência de amigos é equiparada à morte (Henry, 1995:75) e não se trata, muitas vezes, de morte retórica.

de introdução de técnicas de gestão por objectivos ou de «qualidade total». O que acontece é que tudo corre bem quando à frente da transformação está um líder excepcional, mas quando este abandona o cargo, a situação tende a resvalar novamente para o cenário anterior. Em grande medida, isto deve-se ao facto de a mudança ser operada com base na simpatia para com aquele líder em particular e por as pessoas terem desenvolvido todo um conjunto de estratégias tendo em vista “conquistar” o chefe, fazendo-se reconhecidas por este¹⁹⁵. Em todo o caso, a gestão por objectivos, por exemplo, é perfeitamente introduzível, apresentando até em seu favor a relativa facilidade com que a flexibilidade e a polivalência são encaradas, já que a questão da “honra” profissional não se encontra muito desenvolvida (Applebaum, 1998:21) e as pessoas consideram normal efectuar um trabalho orientado para a tarefa, até porque a questão do tempo também não se coloca da mesma forma, ou seja, o tempo de trabalho e não- trabalho não são tão claramente distinguíveis (Applebaum, 1998:15-16). É certo que tanto as empresas coloniais como as estatais posteriores à independência, que das primeiras herdaram o modelo de funcionamento, se regeram por um sistema taylorista com divisão extrema de funções e horários rígidos. Este sistema foi/ é frequentemente interpretado de forma inflexível, ou seja, do tipo: “eu faço isto e não aquilo, porque sou isto e não aquilo, em termos profissionais” e “estou presente no local de trabalho das tantas às tantas e ponto final, porque é por este período de tempo que estou contratado”. Mas são situações na prática torneáveis com base na confiança pessoal, seja no chefe, seja na equipe de trabalho, e na explicação reiterada dos objectivos, de forma a que cada um se sinta inserido num todo com sentido. Mesmo em grandes empresas, o desenvolvimento de boas relações pessoais é fundamental e perfeitamente articulável com a existência de procedimento escritos detalhados. O que é evitável são as apreciações individuais de cumprimento dos objectivos. Estas devem ser sempre colectivas, ou seja, tanto o cumprimento dos objectivos em si, como a recompensa pelo facto de terem sido atingidos, deve abarcar toda a equipe neles envolvida, sem distinguir internamente ninguém, a não ser que colectivamente essa distinção seja unânime e perfeitamente esclarecida. De outro modo, o indivíduo distinto poderia facilmente tornar-se alvo de invejas bastante destrutivas, que o poriam em causa a ele e também ao

¹⁹⁵ «La mobilité relativement élevée des dirigeants est une cause de désarroi pour les travailleurs car la perte d'un chef, fût-elle souhaitée, provoque toujours un choc traumatique chez des gens qui généralement ont investi psychologiquement pour se faire valoir.» (Olomo, 1987 :92)

grupo de trabalho¹⁹⁶. Poder-se-á argumentar que este não é um procedimento justo, pois como em todos os grupos existem sempre “penduras”, no entanto, estes poderão vir a ser automaticamente afastados, quando o grupo perceber que é colectivamente prejudicado pela atitude dos elementos faltosos. A concorrência interna, dentro das empresas, sempre em termos colectivos, tem-se inclusive revelado benéfica, tanto no caso da empresa marfinense de electricidade que tem vindo a ser citada, cujo grupo de “incorrupíveis” goza de imenso prestígio interno (Henry, 1995: 80), como no caso de uma empresa de pescas em Moçambique, cuja equipe denominada “Rangers” é motivo de admiração e objectivo a alcançar por muitos dos que ainda não atingiram a prestação necessária para dela fazerem parte. O sucesso não é estigmatizado à partida, é aceite desde que perfeitamente explicado e desde que se evite uma excessiva individualização. O colectivismo das sociedades africanas, se pode colocar entraves à introdução de métodos de gestão por objectivos, facilita bastante a constituição de círculos de qualidade, não só porque este é um procedimento *a priori* colectivo, como porque estimula a participação - o acesso à palavra -¹⁹⁷ e está perfeitamente adaptado à noção flexível de tempo, em que o trabalho e as restantes actividades do quotidiano não estão tão rigidamente separadas como nas sociedades ocidentais. Mamadou Dia relata o sucesso da introdução de círculos de qualidade no Burkina Faso (Dia, 1996:231-35) e Phillipe D'Iribarne (1998), assim como Sophie Métais (1998) fazem referência a uma experiência idêntica em Marrocos. O primeiro sublinha a perfeita compatibilidade entre a filosofia destes círculos e os hábitos de trabalho tradicionais, em que grupos de trabalhadores de estatuto social equivalente mantêm entre si relações francas e directas, escolhendo o seu chefe com base na competência demonstrada;

«It is of special interest that a group of workers of equal rank may initially choose the eldest member as their leader, but he will step to side without disruption if it is recognized that he is less capable than other members of the group. (...) This flexibility is made possible because interpersonal, face-to-face relations in Burkina Faso are generally frank, direct, and fundamentally trusting. (...) Quality control circles depend on positive small- group dynamics in witch information and opinions can be exchanged freely and frankly, often between subordinate and immediate superior or quality control circle leader.» (Dia, 1996: 231-32);

¹⁹⁶ «Employees in African societies in which prestige and social capital are salient are likely to be very responsive to outward signs of the boss's recognition and appreciation. Performance- oriented remuneration systems could also hold promise, but they will need to be designed so as not to feed negative group dynamics or jealousies, which would be inimical to productivity.» (Dia, 1996:58)

¹⁹⁷ «What West African industry needs is the institution, if possible by legislation, of employee participation in decision- making.» (Isamah, 1991: 172)

o segundo aponta a fácil associação estabelecida entre o TQM e os preceitos morais islâmicos;

«Le succès de la réforme morale qui s'est produite dans l'usine peut être interprété comme le fruit d'une rencontre entre trois éléments. Le changement de comportement prêché au nom du TQM a pris sens pour le personnel en étant associé à l'idéal moral de l'Islam. La manière d'être et d'agir du directeur général a permis à chacun de croire au caractère tangible de ce changement et donc de s'y engager lui même. Cette évolution a été facilitée par l'existence, au sein de la culture marocaine, de l'image d'une institution, l'école, où une existence inspirée par cet idéal est mise en pratique. (D'Iribarne, 1998 :206);

e a última levanta a questão da excessiva dependência das transformações deste tipo da personalidade excepcional de um director- geral;

«La forte personnalisation du système – qui n'a pas été voulue – amène à craindre que le changement récent de directeur général ne fragilise le système TQM. L'implication de la direction dans le système et son comportement intègre et responsable ont en effet joué un rôle déterminant dans l'adoption du système par le personnel et dans son appropriation par l'usine.» (Métais, 1998 :268-69).

Mas a excessiva dependência da personalidade do director- geral não é o único “calcanhar de Aquiles” das experiências TQM em território africano. O outro é a questão do cliente.

2.3.2.1. A questão do cliente

Numa abordagem TQM a necessidade de prestação de um serviço de qualidade ao cliente é fundamental. Ora, a noção de cliente é abstracta e além disso facilmente identificável com exterioridade face ao grupo¹⁹⁸, o que torna ainda mais complicado integrar este conceito indefinido na relação personalizada que determina a qualidade e a eficácia. Por esse motivo, Mamadou Dia aconselha a procurar, numa primeira fase, limitar o conceito de cliente ao universo interno da empresa, ou seja, o colega da próxima fase de produção, que deve receber da fase anterior um produto em bom estado ou um serviço bem encaminhado. O colega faz parte da “família” e é-lhe devida esta atenção. Só numa segunda fase esta atitude deve ser estendida ao cliente externo, procurando integrá-lo neste tipo de lógica internalizante, ao invés de o encarar como um consumidor final abstracto e desconhecido (Dia, 1996:232).

¹⁹⁸ «A l'intérieur du groupe la solidarité est très forte, et les devoirs pratiquement sans bornes (...) mais vis-à-vis de ceux qui sont extérieurs au groupe on a peut de devoirs.» (D'Iribarne, 1986 : 75)

3. Empresas e empresários lusófonos

Ao contrário do que acontece em relação às outras regiões do continente africano, sobretudo a África Ocidental francófona, não existem muitas publicações científicas sobre as empresas e os empresários da África que fala português e nem mesmo sobre o empresariado em Portugal. Neste último caso, para além de algumas teses sobre o sector industrial e uma série de monografias de interesse demasiado circunscrito, é difícil encontrar obras que ofereçam uma panorâmica mais global e sistematizada das características do empresariado que fala português, seja na Europa, seja em África¹⁹⁹. Neste âmbito, o mais interessante, são sem dúvida os estudos efectuados por Jorge Correia Jesuíno e Elisabeth Reis a propósito das motivações empresariais, quer em Portugal (1988), quer nos PALOP (1996). Estes estudos foram profusamente replicados, mas de uma maneira geral, as réplicas ou têm um âmbito demasiado regional (no caso de Portugal), e/ou a sua qualidade é fraca, revelando de forma demasiado crassa a inexperiência dos investigadores, por aceitarem de forma acrítica todas as afirmações dos seus entrevistados.

Mário Murteira (1996) publicou um estudo sobre o empresariado da África lusófona na transição para a economia de mercado, levantando a hipótese da predominância do tipo «rentista e especulativo» sobre o «criativo» ou simplesmente «oportunista» (Jesuíno, Reis, 1996:19); e Joana Pereira Leite (1996) chamou a atenção para o peso das relações pessoais, associadas a solidariedades étnicas, religiosas e familiares, na lógica de actuação do empresariado africano (Humbane, 1999: 173). José Fialho Feliciano (1996), por seu turno, promete uma interessante análise dos empresários negros de Moçambique, infelizmente os dados tratados ainda não foram publicados.

Não se procederá aqui a uma apreciação geral das empresas e dos empresários que falam português, pois isso excederia o âmbito deste trabalho. Procurar-se-á apenas caracterizar os empresários moçambicanos e os portugueses, pois é a interacção destes dois grupos²⁰⁰ que é proposto apresentar. Pontualmente, far-se-ão referências ao empresariado angolano, mas apenas porque algumas das características que lhe são apontadas - nomeadamente no já referido estudo de Jesuíno e Reis (1996) – constituem

¹⁹⁹ O empresariado brasileiro escapa completamente ao âmbito deste trabalho, pelo que nem sequer é mencionado.

²⁰⁰ A interacção não se centra exactamente nos empresários, embora estes estejam evidentemente presentes. Incidindo o estudo sobretudo sobre as empresas portuguesas em Moçambique, os indivíduos que interagem são empresários e quadros portugueses e quadros e trabalhadores moçambicanos. De qualquer modo parece interessante efectuar uma caracterização geral do empresariado local no âmbito de um aprofundamento da envolvente contextual.

um interessante contraponto face ao empresariado moçambicano, bastante revelador de diferenças detectáveis a “olho nu”.

3.1. Empresas e empresários em Moçambique²⁰¹

Segundo José Fialho Feliciano (1996), «os empresários negros de Moçambique existem somente a partir de meados dos anos 1980» (Feliciano, 1996: 23), ou seja, surgem na sequência e como produto directamente motivado pelo PRE²⁰² (Humbane, 1999). Já foram abordadas, de uma maneira geral, as consequências dos programas de ajustamento estrutural a nível das empresas no continente africano. Em Moçambique o cenário não foi diferente, apenas mais tardio. Isto significa que numerosos altos funcionários da administração pública optaram pelo sector privado, ou conjugam ambas as situações e significa também, que indivíduos, nomeadamente com um nível de formação médio, impedidos de ingressar na Função Pública devido às políticas de “emagrecimento” do Estado, se viram na contingência de se tornarem empresários, engrossando alguns o sector informal, preferindo outros o formal, ou oscilando entre os dois, ao sabor das conveniências, já que as fronteiras são bastante esbatidas²⁰³. Mira (1996) caracteriza os empresários de Maputo da seguinte forma:

«Os empresários das PME's de Maputo são maioritariamente do sexo masculino, em idades economicamente activas, situando-se na faixa etária dos 31-50 anos, de nível educacional médio e fluência na prática do português, que utilizam como principal língua económica. São casados e seguem um regime matrimonial predominantemente monogâmico (...) O agregado familiar do empresário é de tipo conjugal e ele ocupa a posição de chefe, assegurando a principal fatia do orçamento familiar e participando no sustento de outros membros da sua família ausentes do agregado.» (Mira, 1996:130-131)

Mais adiante (Idem: 131), Mira refere que estes homens são oriundos do sector empresarial do Estado ou mesmo da Função Pública, afirmação corroborada tanto por Humbane, (1999:165) como por Feliciano (1996: 31,34,37), que estabelecem a ligação ao poder político, não só em termos de origem, mas também de continuidade, como

²⁰¹ Refiro-me exclusivamente ao empresariado negro.

²⁰² Programa de Reabilitação Económica, promulgado a 1 de Janeiro de 1987, após o acordo com o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional.

²⁰³ Jean- Pierre Warnier (1993: 277) prefere falar de «economia real», duvidando bastante de distinções demasiado exclusivistas entre sectores público e privado, formal e informal. Warnier chega mesmo a considerar que: «Les secteurs publics et formels suscitent l'émergence d'une seconde économie sans laquelle rien ne pourrait fonctionner.». Também em Angola, a ambiguidade entre formal e informal é uma característica do empresariado local: «A realidade angolana aponta para duas situações, ou seja; a conservação e cada vez maior proliferação de uma faixa de empresários do sector tradicional, caracterizados na sua maioria pelo fenómeno da informalidade, e o nascimento dum leque de empresários modernos identificados com o fenómeno da formalidade, se bem que uma grande maioria, de formal somente tenha a sua legalização, mas no fundo, na sua prática empresarial, predominam uma série de expedientes e atitudes informais.» (Calado, 1997:30)

condição indispensável à sustentabilidade dos projectos empresariais. A dispersão dos investimentos é, também aqui, uma característica dominante, que se insere numa lógica de reprodução e interacção²⁰⁴, por um lado, mas também na dificuldade prática de gerir unidades de maior dimensão, quer por falta de formação própria, quer por múngua de capital. Quanto ao lugar da família na estrutura empresarial ou a ligação entre estes dois domínios, parece evidente que os empresários, quando interrogados sobre o assunto, preferem negar essa associação, preferindo apresentar-se como “modernos”, contratando exclusivamente no «mercado de trabalho», regendo-se por «relações de mercado» e estabelecendo «clara separação entre a empresa e a família» (Mira, 1996: 132). Na prática a situação é completamente diferente, a maior parte dos empresários mantém, de facto, «uma grande articulação com as redes de parentes» e «a maior parte tem parentes seus a trabalhar nas empresas» e «praticamente todos afirmam que devem ser solidários com os parentes» (Feliciano, 1996:40).²⁰⁵ A diferença de resultados possivelmente prende-se mais com a metodologia utilizada do que com a diferença das realidades detectadas. Enquanto Mira utilizou um questionário anónimo, de perguntas fechadas, que facilita a produção de respostas conformes à representação de modernidade, que o respondente considera ser a do próprio investigador; Feliciano usou a entrevista pessoal, não- estruturada, tornando muito mais difícil este tipo de falsificação. Em todo o caso, esta vontade de se mostrar “moderno”, prosseguindo na prática comportamentos que recaem no âmbito do que se designa por “tradicional”, é uma expressão muito interessante do processo de invenção de articulações entre ambos os “pontos” da linha imaginária do desenvolvimento²⁰⁶. Mais interessante ainda são os resultados obtidos por Jesuíno e Reis (1996) no seu trabalho sobre as «culturas empresariais» na África lusófona, em que os autores qualificam de «intrigante» a «relação negativa entre o “individualismo vertical”²⁰⁷ e os resultados da empresa», o que pode conduzir à constatação de que «a uma representação mais competitiva do

²⁰⁴ «A lógica de gestão linhegeira é uma lógica essencialmente reprodutiva que gere os riscos através dos princípios de dispersão e de interacção. Dispersão territorial de exploração dos recursos, lugares e pluriactividades, diversificando alternativas. Interacção social, de forma a otimizar a organização do trabalho e uma poupança/ acumulação de reservas sociais geridas colectivamente(...)» (Feliciano, 1996:39)

²⁰⁵ Dos 26 empresários entrevistados por José Fialho Feliciano, apenas nove referiram que as exigências dos parentes eram exageradas, o que demonstra que as obrigações em relação à família, são normalmente encaradas com naturalidade. (Feliciano, 1996:40)

²⁰⁶ O uso do plural das “invenções” possíveis destina-se a acentuar a ambiguidade do processo e esbater o sentido mecanicista da noção de linha de desenvolvimento, ainda que caracterizada de imaginária.

²⁰⁷ «O individualismo vertical traduz uma representação do empresário associado ao desejo de assertividade, de êxito, de alcançar uma posição que o distinga dos outros.»(Jesuíno, Reis, 1996:16)

empresário estão associados resultados menos positivos.» (Jesuíno, Reis, 1996:20). Os resultados obtidos mediante o questionário utilizado por estes dois investigadores vem confirmar empiricamente a necessidade de reconciliação entre as práticas locais e transplantadas como advoga Mamadou Dia (1996), e que a opção por uma lógica de acumulação pura e simples conduz ao fracasso, assim como provavelmente conduzirá a escolha contrária. É no jogo de equilíbrios e negociação constante entre estes pólos que se tece a sustentabilidade dos projectos empresariais.

Estes autores (Jesuíno, Reis, 1996) identificam diferentes «culturas empresariais» na África lusófona, sendo particularmente curioso o contraste apercebido entre empresários angolanos e moçambicanos, mais interessados no poder, no prestígio e no êxito pessoal, os primeiros; mais voltados para a segurança, o bem-estar familiar e o igualitarismo, os segundos²⁰⁸. Ver-se-á seguidamente que o colectivismo, embora exclusivamente centrado na família nuclear, é também uma das características básicas do empresariado português.

3.2. Empresas e empresários em Portugal

Entre as motivações empresariais em Portugal destacam-se o comunitarismo e o espírito de independência (Jesuíno, Reis, Cruz, 1988:49). Aparentemente estas motivações são contraditórias, mas uma leitura mais atenta permite concluir que estão perfeitamente articuladas. Em primeiro lugar, o factor independência permite dois tipos de leitura; uma positiva, associada ao desejo de realização pessoal e aproveitamento das capacidades próprias; outra negativa, ligada à fraca vontade de trabalhar para um patrão considerado pouco razoável, ou seja, a vontade de ser patrão de si próprio (Idem: 46). Este desejo articula-se perfeitamente com a motivação comunitarista, na medida em que esta se centra exclusivamente na família nuclear (Idem). Ou seja, o empresário português tipo, simultaneamente proprietário, dirigente e gestor de PME, quer ser patrão

²⁰⁸ «Situados nos pólos dum contínuo que opõe serviços, sobretudo em Luanda, a indústria+construção, sobretudo em Maputo; que opõe igualmente motivos de promoção social e êxito (Angola) a motivos de segurança (Moçambique); uma percepção da envolvente dando relevo aos clientes (Lubango) e às oportunidades de negócio (Luanda) oposta a uma percepção também favorável, mas mais centrada na facilidade de vendas e no acesso a recursos (Quelimane e Pemba); e finalmente representações da actividade económica e do empresariado igualmente distintas, predominando em Angola uma representação da ordem social e económica dominada pela competição e pelo aproveitamento das oportunidades, em contraste com Moçambique onde parecem predominar os valores colectivistas, tanto verticais como horizontais, associando o empresariado a um papel de regulação social e de promoção da igualdade.»(Jesuíno, Reis, 1996: 17)

de si próprio para oferecer segurança e bem-estar à mulher e aos filhos²⁰⁹. Estes, aliás, estão estreitamente associados à actividade empresarial, de tal modo que é possível falar de uma verdadeira «sobreposição» das dimensões familiar e empresarial (Guerreiro, 1994:245). E embora seja notória a centralidade do tipo nuclear de relação família-empresa (Idem. 254), esta pode ser extensível a um universo familiar mais vasto, integrando outros parentes e amigos íntimos. Maria das Dores Guerreiro (1994) chama a atenção para a estreita associação entre família e empresa tanto a nível formal, que se materializa na ocupação da direcção por membros da família²¹⁰, como a nível informal, ou seja na participação de familiares no processo de tomada de decisão estratégica²¹¹. É neste último âmbito que é possível expandir a abrangência relacional das PME, embora a sua motivação principal permaneça centrada na «reprodução da família e garantia de um meio de vida para os seus membros, como ainda para a procura de melhores níveis de vida e de ascensão nas hierarquias de *status* social.» (Idem:249).

A centragem neste tipo de motivação está bastante relacionada, por um lado, com a origem humilde de grande parte destes empresários, e o carácter pouco sólido dos seus empreendimentos; por outro, com a fraca cultura do tecido empresarial (abrangendo mesmo os grandes empresários), o que motiva a escassez de inovação, a visão estreita das potencialidades das suas empresas e a modéstia das ambições.

Tanto Maria das Dores Guerreiro (1994: 259), como Manuel Lisboa (1998: 391) no seu extenso estudo sobre a indústria portuguesa e os seus dirigentes, concordam que a maior fatia do empresariado português é constituída por pessoas de origem social humilde, em processo de ascensão social de ritmo geracional, ou seja, com avós que ainda trabalharam na agricultura, pais operários, e tendo os próprios iniciado a vida activa no âmbito de posições assalariadas pouco qualificadas. Não admira portanto que entre os principais problemas das PME portuguesas constem as insuficiências permanentes de tesouraria e de fundos próprios (António, Trigo, 1991: 15); e não admira também que a

²⁰⁹ As necessidades de aprovação e promoção social assim como a importância da segurança familiar é mais notória entre os empresários da construção civil, por estes possuírem uma escolaridade mais baixa e estarem inseridos em zonas rurais e pequenas cidades. (Pereira, 1998:352)

²¹⁰ «A presença da família na organização, a *mancha organizacional familiar*, pode ser mais ou menos extensa, nuns casos concentrando-se praticamente em exclusividade nos cargos de direcção, noutros alastrando aos postos de enquadramento intermédio, aos *staffs* técnicos, aos apoios logísticos e, mesmo, aos lugares operacionais.» (Guerreiro, 1994:249)

²¹¹ «Uma parte significativa das decisões relevantes para a direcção da empresa é construída informalmente num espaço relacional familiar, externo à organização em sentido estrito, que designámos por *halo estratégico* da estrutura organizacional. (...) O halo estratégico da organização constitui um verdadeiro prolongamento informal da direcção empresarial ao espaço doméstico (...) um espaço relacional de sobreposição entre família e empresa.» (Guerreiro, 1994:249)

impreparação dos dirigentes seja outra das grandes deficiências detectadas (Idem). De facto, a fraca cultura dos dirigentes, assim como os seus hábitos excessivamente centrados no universo doméstico, perpassa por todo o tecido empresarial, inclusive pelos «grandes patrões» da indústria. Manuel Lisboa conclui que os industriais portugueses viajam pouco, tanto em férias como profissionalmente (Lisboa, 1998: 432 e 435), e esta tendência não se limita aos pequenos e médios empresários, que poderiam evitá-lo por falta de meios, pois Maria Filomena Mónica chega a conclusão semelhante a propósito dos grandes empresários, que se revelam medíocres no que diz respeito aos seus hábitos culturais (1990:49). Os resultados desta estreiteza de interesses é visível, quer ao nível dos investimentos, quer ao nível dos factores de desenvolvimento que consideram importantes. No que diz respeito à primeira questão, os empresários industriais inquiridos por Manuel Lisboa afirmam investir em primeiro lugar na empresa, e em segundo e terceiro lugares no imobiliário e em depósitos bancários; mas, como o próprio investigador conclui, a soma destes dois últimos investimentos é superior aos montantes aplicados na empresa (Lisboa, 1998: 430-31). Por seu turno, Filomena Mónica mostra-se visivelmente chocada com as ambições da generalidade dos grandes empresários que entrevistou:

«Espectacular é ainda a modéstia das ambições. Muitos industriais contentam-se com o gozo primário dos bens terrenos e, dentro destes, do seu símbolo mais primitivo, o automóvel. As suas aspirações não parecem exceder as de um qualquer arrivista político ou de um funcionário em processo de ascensão social.» (Mónica, 1990:50).

A fragilidade do capital cultural determina uma fé ingénua nas potencialidades da modernização tecnológica (António, Trigo, 1991:21), e um desprezo evidente pela formação dos recursos humanos e pela inovação a nível organizacional, de produto, *design* e *marketing*. Aliás a inovação, ou a ausência dela, é outro dos graves problemas das empresas portuguesas que «não exportam primariamente recursos transformados, tecnologia própria, produtos novos» (Mónica, 1990: 52); pelo contrário, são evidentes as deficiências a este nível, motivadas por falhas de organização, escassez de informação e conhecimento sobre os mercados, assim como ausência de redes de contactos e vendas já estabelecidas e investimento na concepção e no *design* (António, Trigo, 1991: 17).

Tudo isto acentua a fragilidade do empresariado português, que continua extremamente dependente do Estado, com quem mantém relações de promiscuidade evidente, «basta ver os nomes dos políticos nas portas das administrações de empresas famosas, analisar

os contactos prévios às privatizações, observar a frequência das salas de espera dos ministros, estudar as formas como foram distribuídos os dinheiros do PEDIP» (Mónica, 1990:51). Poder-se-ia ainda acrescentar que a nível local, esta promiscuidade repete-se nas salas de espera das Câmaras Municipais ou mesmo nas residências dos Presidentes de Câmara.

Estas relações entre o tecido económico e o Estado não ocorrem no âmbito de uma actividade formalizada de *lobbie* - já que a tradição associativa é fraquíssima, o que também contribui para as dificuldades de cooperação inter-empresarial e para a relutância em abrir o capital das empresas a novos sócios - , mas depende dos contactos e das relações pessoais de empresários individuais com este ou aquele ministro, este ou aquele alto funcionário da Administração Pública, central ou local, ou então baseia-se em clientelismo de índole partidária.

É bastante possível que paralelamente à permanência deste cenário negativo, esteja a emergir uma outra realidade, demasiado recente e pontual ainda para que possa ser apreendida em termos de publicações científicas, mas que aparece esporadicamente na comunicação social. Para esta mudança, estarão criadas as condições básicas: a “libertação” de mão de obra qualificada, ainda “presa” à ilusão do funcionalismo público ou do trabalho assalariado; a crescente mobilidade das novas gerações; a extensão da formação (que infelizmente não tem sido acompanhada nem de rigor nem de qualidade); o carácter obrigatório da competitividade internacional etc. Começam também a aparecer as consequências positivas destas alterações²¹², e podem-se citar, a título de exemplo apenas, talvez de excepção que confirma a regra, a MG Glass da Marinha Grande ou o Museu do Pão em Seia, cujo director, António Quaresma, professor de História, afirma - contrariando as modestas ambições dos «grandes patrões da indústria portuguesa» (Mónica, 1990) – que: «Ganhar dinheiro é a coisa mais fácil do mundo. O que custa é criar alguma coisa com ele. Temos duas intenções. Fazer história e lançar as sementes para uma nova doutrina económica. Pode ser pretensioso, mas nós acreditamos.» (Visão, 5 Junho, 2003:146).

²¹² Que sem dúvida também as tem negativas, mas isso é inerente a qualquer processo de mudança social.

4. A internacionalização da economia portuguesa no âmbito do processo de globalização

Se a produtividade – e a capacidade de inovação de que esta depende directamente - sempre foi e continua a ser uma das maiores falhas da economia portuguesa, mantendo-se em torno dos 60% da média europeia, e sendo a mais baixa da União²¹³, a internacionalização da economia também se tem revelado um processo lento e muito pouco sustentado. Esta constatação refere-se tanto às exportações, que embora apresentem uma tendência crescente, se mantêm a um nível muito baixo, tanto quantitativa, como qualitativamente²¹⁴; como sobretudo ao investimento português no estrangeiro, cuja história é muito mais recente e ainda muito mais atribulada²¹⁵.

Num momento em que, por via do processo de globalização e sobretudo pela entrada em cena, de forma massiva, das tecnologias de informação, o próprio conceito de internacionalização está a mudar, valerá a pena analisar, de forma algo aprofundada, o percurso de internacionalização da economia portuguesa, quais as suas características e problemas, e quais os trunfos, que eventualmente não está a utilizar, pelo menos de forma consciente e sistemática.

4.1. Evolução do conceito de internacionalização: imaterialização dos factores estratégicos

Classicamente, o conceito de internacionalização tem sido entendido como um processo de envolvimento externo das empresas de um determinado país, desencadeado pelo crescimento e consolidação da organização em solo nacional e pela necessidade, quer de procura de novos mercados para produtos cujo ciclo de vida atingiu a maturidade no país de origem, quer de obtenção de custos de produção mais baixos, graças à deslocalização de actividade produtiva para locais onde a mão-de-obra é mais barata ou as matérias primas mais acessíveis. Esta concepção implica três pressupostos, que desde logo lhe restringem a validade no espaço e no tempo. Primeiro, parte do princípio que só uma empresa de grande dimensão, solidamente estabelecida numa base nacional próspera, se pode internacionalizar; segundo, considera como “internacionalização activa” apenas o movimento de sair para fora do espaço nacional, traçando uma linha clara de demarcação, mesmo até de oposição, entre este processo e o de entrada de capitais estrangeiros no país; e terceiro, presume que a decisão de internacionalizar é um

²¹³ Visão, 7 Março 2002: 53

²¹⁴ Idem: 58

²¹⁵ Idem

processo autónomo e racional de cada empresa, que isoladamente aprecia os prós e os contras da opção em causa e decide em conformidade.²¹⁶ O valor explicativo desta concepção encontra-se sobretudo na história da internacionalização das empresas norte-americanas a partir da década de 50. Foram elas que, saindo de um mercado nacional sólido e exigente, com todas as componentes do “diamante” porteriano, se lançaram à conquista de mercados sequiosos de produtos de consumo, primeiro a Europa ocidental, ainda mal recuperada da guerra, e depois todos os outros. Mas esta imagem de “conquistadoras solitárias” já nem às empresas norte-americanas se adequa, ou não fossem os países desenvolvidos, e entre eles os Estados Unidos, os espaços mais apetecidos do investimento internacional²¹⁷. Ou seja, a tese do antagonismo entre a internacionalização encarada como “activa”, do investidor externo, e a internacionalização dita “passiva” do receptor do investimento, não é muito consistente em face da realidade. Outro tanto se pode afirmar da teoria da decisão racional e autónoma da empresa, perante a hipótese de investir no estrangeiro. Simões (1997:19-20), por exemplo, cita o modelo do “fluxo lógico do processo de decisão” enunciado por Franklin Root numa obra de 1994²¹⁸. Segundo o referido autor, a empresa que pensa envolver-se em mercados além-fronteiras dispõe de ampla margem de manobra para decidir autonomamente onde e como vai investir. O contexto externo não surge como um factor de constrangimento, de canalização do investimento para este ou aquele ponto em detrimento daquele aparentemente mais atractivo, a empresa toma a decisão sozinha, não é solicitada e muito menos obrigada. No entanto, na realidade, os exemplos de internacionalização contrangida ou induzida são múltiplos. Na indústria automóvel, por exemplo, o fornecedor segue muitas vezes os passos dos seus principais clientes²¹⁹, ou na indústria têxtil, em que o “salto” para a internacionalização provém frequentemente de solicitações directas de clientes externos (Simões, 1997a: 84). A dimensão relacional está muito mais presente e exerce uma influência muito superior à que lhe atribuem as abordagens clássicas da internacionalização. Já o primeiro pressuposto acima referido, em que se afirma o primado da dimensão e da solidez da

²¹⁶ Simões (1997) e Santos (1997) fazem referência a uma série de autores que abordam esta visão tradicional da internacionalização, por ex: Franklin Root, John Dunning, R.Vernon.

²¹⁷ Segundo o World Investment Report, 1997, os países desenvolvidos são o destino preferencial dos fluxos de Investimento Directo Estrangeiro e esta tendência não só se mantém, como tem vindo a aumentar. Por exemplo, em 1995 estes países receberam 203,2 mil milhões de dólares de IDE contra apenas 99,7 destinados aos países em desenvolvimento.

²¹⁸ Root, F. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nova Iorque

²¹⁹ Ex: Investimentos da Arjal em França e Itália devido às relações privilegiadas mantidas com a Renault e a Fiat; a Tavol a investir no Brasil por causa do estabelecimento da General Motors em S.Paulo.

base nacional, como garantes de uma internacionalização bem sucedida, é mais difícil de rebater, porque coloca duas questões fundamentais, a do valor relativo dos activos materiais e imateriais e a da relação ou ausência de relação entre eles. É neste contexto que cabe a concepção de internacionalização como um processo sistémico de aprendizagem, em que o conhecimento surge como o principal valor. Esta tese é defendida tanto por Vítor Corado Simões²²⁰ como por José Pinto dos Santos²²¹, embora este último a leve ainda bastante mais longe, na medida em que nega a importância da dimensão e até mesmo da experiência anterior adquirida em contextos de internacionalização “clássica”, ou seja anterior à intensificação do processo de globalização²²².

Baseando-se sobretudo nas teses de Welch e Luostarinen²²³, Vítor Corado Simões defende que a internacionalização das empresas é um processo gradual, mas sem um figurino sequencial pré-determinado, em que a dimensão e a disponibilidade de recursos (tanto financeiros como humanos) importa, mas em que a experiência internacional proporcionada por contactos, quer com clientes externos e eventuais parceiros, quer com investidores estrangeiros em Portugal, constitui a mais importante fonte de aprendizagem do “pensar internacional”. Esta concepção esbate a dicotomia aparentemente antagónica dos movimentos de entrada e saída de investimentos, transformando-os em fenómenos complementares, em que o resultado válido é a aprendizagem. O conhecimento surge aqui já bastante valorizado, embora a dimensão, enquanto factor material, conserve um peso preponderante (Simões, 1997a). O próprio autor, acaba por relativizá-lo num artigo mais recente (Simões, 1998:25) em que afirma que “a dimensão *qua tale* não tem hoje a mesma importância que tinha no passado, em muitas áreas, a agilidade, a flexibilidade e a capacidade de articular recursos e competências são mais relevantes que a dimensão”, no entanto continua a ser necessária “uma «massa crítica» interna mínima” indispensável para “funcionar como âncora para as afiliadas e como base de referência organizacional e centro de interpretação da informação proveniente do exterior”. Já José Pinto dos Santos é bastante mais radical a este nível. A dimensão, quer da empresa, quer do espaço nacional de origem importam

²²⁰ Simões (1995, 1997, 1997a, 1998)

²²¹ Santos (1997, 1998)

²²² Estamos a considerar o início da década de 90 como momento de aceleração do processo de globalização, coincidindo simultaneamente com a queda do muro de Berlim e com os princípios da divulgação massiva da Internet.

²²³ Lawrence Welch e Reijo Luostarinen; “Internationalization: Evolution of a concept”, in: Journal of General Management, 14/2, 1988.

muito pouco no actual contexto em que, uma das “novidades emergentes” é a da consciência da “dispersão geográfica de capacidades e saberes estratégicos”(Santos, 1997: 39) e ainda de estes recursos não serem facilmente deslocáveis, pois para além de dispersos e extremamente diferenciados, são de natureza cada vez mais tácita e dependentes do contexto (Idem: 41)²²⁴. Assim, a grande vantagem competitiva das empresas deixaria de estar na quota de mercado interno adquirida, na dimensão da escala de operações ou sequer na experiência internacional “tradicional” já adquirida (“Quase que se pode dizer que é vantagem não ter.”), e passaria a residir na sua capacidade de “aceder, integrar e até orquestrar os recursos, capacidades e aptidões que encontrar” (Idem: 42).

Passa-se assim de uma óptica clássica em que os factores materiais, dimensão, disponibilidade de recursos, extensão e afirmação no mercado interno etc. constituem os factores determinantes da opção autónoma e voluntarista de internacionalização, para uma posição em que “estar no Mundo” depende de aceder a conhecimentos dispersos, articulando-os e utilizando-os para construir uma estabilidade relativa baseada na valorização da heterogeneidade e da imaterialidade²²⁵. Pelo “meio”, Vítor Corado Simões afirma a importância relativa dos factores materiais sem deixar de valorizar essa capacidade de acesso a saberes, tanto por aquisição de conhecimento explícito (de ordem tecnológica ou organizacional) como tácito (de cariz relacional e de “interpretação” de mercados).

A questão que se pode levantar a este propósito é se a capacidade de acesso a esses saberes e de valorização e articulação criativa dos mesmos é ou não potenciada pelo conhecimento construído anteriormente, por meio de relações estabelecidas em contextos diferentes. E em que medida é que o conhecimento tácito resultante destas relações pode ser explicitado, de modo a adquirir uma aplicabilidade mais abrangente e sistemática. Estas são questões que no caso português adquirem uma importância fulcral, se pensarmos em termos da internacionalização da economia. A multiplicidade de relações estabelecidas em contextos diferentes pelos portugueses ao longo da história é imensa. Mas o que se sabe concretamente sobre elas, as passadas e as presentes? Onde

²²⁴ Esta busca da “imobilidade” está também presente no conceito de “fit” da concepção de estratégia de Michael Porter (1996).

²²⁵ Note-se que os saberes realmente válidos para Pinto dos Santos são sobretudo os tácitos, contextuais e “imóveis”. “O saber articulado, explícito, vale cada vez menos – porque se aprende ou imita cada vez mais. (...) Se o saber articulado, a ciência conhecida, é apenas factor de paridade competitiva, qual é o factor de vantagem competitiva? O saber tácito, e, principalmente, os saberes colectivos não codificados e

estão os relatos das vivências dos nossos milhares de emigrantes, trabalhadores, empresários, estudantes? Onde está uma sistematização mínima das suas experiências, que poderiam certamente ajudar, e muito, na preparação da internacionalização actual das empresas, nos vários espaços geográficos em que esta se desenvolve?

Uma coisa terá restado, no entanto, de uma história marcada pelos êxodos individuais, a capacidade de relação, e talvez seja este o trunfo que possuímos sem saber.

Mas, antes de mais nada, veja-se como evoluiu o processo de internacionalização da economia portuguesa.

4.2. A evolução da abertura da economia portuguesa ao exterior

O processo de internacionalização da economia portuguesa tem sofrido das mesmas “anomalias de calendário” a que se refere Mário Murteira (1997: 94) a respeito de toda a história recente do país. Ou seja, ocorre tardiamente, abrange um leque restrito de empresas e é ainda pouco sustentado. Herdeira de uma pesada herança de autocentrismo, a economia portuguesa inicia a sua integração no mercado mundial pela via das exportações de produtos de fraco valor acrescentado, tornados competitivos pelo baixo custo da mão-de-obra ou pelas desvalorizações da moeda, acompanhada por uma batalha, mais ou menos convicta, travada pelos sucessivos governos, em prol da captação de Investimento Directo Estrangeiro (IDE). O Investimento Directo Português no Estrangeiro (IDPE) só arranca realmente, e de forma algo titubeante²²⁶, no início da década de 90 do século XX. Em 1995 o IDPE superou pela primeira vez o investimento estrangeiro em Portugal, o que constitui um marco importante, embora os valores investidos, em termos de PIB, continuem, nesta altura, abaixo do 1% (Dominginhos, 1997:99), e a situação não se deva exclusivamente ao aumento do investimento português no exterior mas também à fuga de capital estrangeiro de Portugal²²⁷.

imbuídos no contexto das capacidades e mercados da empresa. Em suma, os saberes “não comuns”, incomunicáveis.” (Santos, 1998: 97-98)

²²⁶ A curva do IDPE de 1988 a 1995 apresenta uma tendência ascendente, com picos pronunciados resultantes de casos individuais avultados (ex: investimento da Cimpor em Espanha em 1992) e depressões igualmente sensíveis (1993). (Dominginhos, 1997: 100) Desde 1997 a oscilação tornou-se mais brusca, com altos e baixos muito mais pronunciados, mas uma tendência crescente contínua, salvo o “desastre” de 2001, em que os valores investidos no estrangeiro (35 milhões de euros até Novembro) estão ao nível de 1991-92. Fonte: Banco de Portugal (Visão, 7 Março 2002: 58)

²²⁷ Até 1996, foram desinvestidos 336,4 milhões de contos de IDE na indústria transformadora portuguesa (Synek, 1997: 47). Este fenómeno deve-se em grande parte ao surgimento de novas áreas de atracção do investimento externo, que oferecem vantagens superiores às proporcionadas por Portugal, nomeadamente no domínio do custo do trabalho e da produtividade.

O início do processo de internacionalização, desfasado no tempo e preso de fraquezas estruturais graves, como a dimensão reduzida da maioria das empresas (com fraca componente de capitais próprios), as falhas ao nível da formação dos recursos humanos e da qualidade da gestão (Carrapatoso, 1995), factores que condicionam tanto a produtividade como a capacidade de inovação, dificultam a possibilidade de seguir o caminho clássico da internacionalização, baseado na solidez adquirida no mercado interno e consequente expansão como diversificação de mercados ou deslocalização da produção. No entanto, o processo de globalização, ao acentuar a importância tanto da dimensão e localização²²⁸ como da homogeneização a nível dos grandes negócios transnacionais, está igualmente a abrir caminho – nem que seja como “a outra face da moeda” ou o factor de equilíbrio que no capitalismo clássico era representado pela oposição capital/trabalho - à valorização da diferença (Murteira, 1997:114), que se traduz a nível social e político pela reivindicação de identidades específicas e localizadas. Este fenómeno, aliado à expansão e rapidez das tecnologias de informação, pode vir a atribuir uma importância estratégica a factores imateriais como o acesso a conhecimentos e competências dispersas, muitas vezes longe dos centros gravitacionais das grandes economias do centro do sistema-mundo, e à capacidade de os articular e aplicar de forma inovadora. (Santos, 1997 e Costa, 1997a). A vantagem competitiva das empresas portuguesas não estará certamente na simples deslocalização de produções tradicionais sem originalidade, na busca de mão-de-obra barata, pois a essa corrida chegaram demasiado atrasadas, mas na valorização e rentabilização de uma experiência historicamente acumulada de acesso a saberes diferentes e dispersos. Neste âmbito, a “opção africana “ do IDPE, pode adquirir um valor estratégico. No entanto, também aqui, as falhas profundas ao nível da formação dos recursos humanos, e as suas consequências directas e indirectas – esquemas inovadores de gestão, invenção ou “recriação” de produtos, estratégias de *marketing* apostadas na valorização da diferença – e ainda a falta de experiência e de presença nas redes transnacionais dos vários negócios, podem comprometer esta via alternativa de internacionalização.

Ao seguir o caminho da abertura progressiva da economia portuguesa ao exterior, a primeira impressão retida é de que ele é relativamente curto e se pode, em termos muito gerais, dividir em dois períodos que se distinguem tanto pela intensidade como sobretudo pela atitude negativa ou positiva face à internacionalização. Estes dois

²²⁸ “(...) o critério mais habitual na localização da sede e centro de excelência de uma unidade estratégica é a proximidade do mercado líder.” (Santos, 1997: 39)

períodos encontram-se separados por um “interregno” turbulento (74/76) e uma década de estabilização subsequente²²⁹. A segunda impressão é de que se trata de um percurso que começa por ser muito superficial e distante, fundamentalmente forçado pelas circunstâncias e se vai aprofundando progressivamente até às “explosões” da segunda metade dos anos 80 (Investimento Directo Estrangeiro em Portugal) e da segunda metade de 90 (Investimento Directo Português no Estrangeiro).

Tendo estes factores em consideração - intensidade do processo e atitude oficial face ao mesmo - sugere-se a seguinte periodização: um primeiro período, decorrente entre 1960 e 1986, ou seja entre a adesão à EFTA e a entrada na CEE; e um segundo período que se estende até à actualidade, marcado quer pela intensificação do processo, quer pela atitude claramente positiva dos agentes envolvidos, tanto privados como o próprio Estado.

O primeiro período pode ser dividido em duas fases, uma primeira que apanha o arranque do crescimento económico do final da década de 50 e se expande de forma bastante punjante até à crise do petróleo de 1973, e uma segunda, que se desenrola entre a revolução de 1974 e o final do período de estabilização económica e política que coincide com a adesão formal de Portugal à CEE em 1986.

4.2.1. A fase forçada (1960 – 1973)

Só no final da década de 50 é que, pela primeira vez desde o início do século, o país é arrancado ao círculo vicioso caos/estagnação²³⁰, mas a abertura da economia ao exterior faz-se de forma muito cautelosa, como cedências incontornáveis, pois a política desenvolvimentista seguida estava bastante mais voltada, quer para a industrialização na óptica da substituição de importações, quer para a criação e consolidação do mercado interno imperial, a “zona escudo”. No entanto, data deste período não só a adesão à EFTA²³¹, ao sistema de Bretton Woods e ao GATT (1962), como 10 anos mais tarde a

²²⁹ O “arrefecimento” proposto por Mendès-France aquando da sua visita a Portugal nos “anos quentes” da revolução. (Murteira, 1997: 99)

²³⁰ O caos que precedeu a implantação da I República e a acompanhou, substituído pela estagnação salazarista. A estabilização financeira não implicou crescimento, o que também era difícil no período entre as guerras, marcado pela grande depressão.

²³¹ Note-se que a “escolha” da EFTA está relacionada com o facto de se tratar de um organismo internacional onde estava presente a Grã-Bretanha, ao tempo principal importador de produtos portugueses, mas também por esta organização representar uma “opção *soft*” em termos de integração, na medida em que não interferia nem com “a reserva dos mercados coloniais, nem tinha no horizonte quaisquer planos de futura integração política” (Nunes, 1992: 329), o que compatibilizava um processo cauteloso de abertura da economia com a opção ainda dominante de desenvolvimento autocentrado.

assinatura do acordo com a CEE, na sequência da perspectiva da adesão do Reino Unido²³² à Comunidade.

A primeira fase de internacionalização da economia portuguesa processou-se exclusivamente através da via das exportações, essencialmente de produtos da indústria tradicional: concentrado de tomate, conservas de peixe, vinhos, vestuário, calçado e pasta de papel, etc. A tónica no desenvolvimento autocentrado e condicionado só começa a ser abandonada já no final da década de 60 com o III Plano de Fomento (1967 – 73), onde pela primeira vez se afirma claramente a necessidade de as indústrias portuguesas alargarem os seus mercados por via das exportações. Rogério Martins, secretário de Estado da Indústria entre 1969 e 1972 advoga o fim do condicionamento industrial e uma política de captação activa do capital estrangeiro, sobretudo o portador de tecnologias capital-intensivas (Mateus, 1998: 90). Na verdade, embora o interesse oficial pelo investimento estrangeiro em Portugal e colónias tenha começado em 1961, na sequência do início da guerra em Angola, este só começa a fazer-se sentir realmente a partir de 1965²³³ e sobretudo entre 71 e 73²³⁴. O investimento directo externo no país distribui-se pela exploração de recursos mineiros, indústrias ligeiras várias, hotelaria e imobiliário, importação e distribuição de produtos farmacêuticos e químicos básicos e sobretudo, confecções e montagem de componentes de equipamentos eléctricos e electrónicos para exportação (Rosas *et al.*, 1994: 482,3). Para além das exportações e do IDE, a internacionalização da economia portuguesa apresenta nesta fase uma terceira faceta, que vem acentuar o padrão de integração dependente no espaço europeu, mas simultaneamente iniciar um fenómeno prenhe de consequências, a emigração. Se por um lado ela vai reforçar a posição de Portugal na Divisão Internacional do Trabalho como fornecedor de mão-de-obra barata e de baixa qualificação, tanto no interior do seu território como enquanto “produto” de exportação, por outro, a saída massiva de potenciais trabalhadores vai iniciar uma revolução no mundo rural português, contribuir para aliviar a pressão do desemprego e assim elevar os salários e ainda constituir-se em

²³² O Reino Unido, a Irlanda e a Dinamarca, países da EFTA que estavam em vésperas de aderir à CEE em 1972, representavam 25% das exportações portuguesas. Esta adesão constituía uma ameaça séria ao comércio externo português, por isso o governo se viu forçado a assinar um acordo com a Comunidade para não perder os clientes devido à protecção excessiva da economia. (Mateus, 1998: 95)

²³³ Facto a que não é estranho a publicação nesse mesmo ano do Código do Investimento Directo Estrangeiro.

²³⁴ Por exemplo, em termos de investimento directo (entradas anuais em milhares de contos), os montantes passam de 284 para 673 entre 64 e 65 e sobem depois de 736 para 1247 entre 70 e 71. (Rosas *et al.*, 1994: 483)

importante factor de reequilíbrio da balança de pagamentos. Simultaneamente constituiu o “pontapé de saída” da desertificação do interior.

Esta 1ª fase de abertura económica, tímida, “empurrada” do exterior ou “arrancada” na luta política surda entre facções do regime²³⁵, ou ainda, no caso da emigração, pela força das circunstâncias adversas de um universo rural estagnado e votado ao abandono, termina abruptamente a 25 de Abril de 1974, mercê da incapacidade de renovação de uma situação demasiado enredada em questões, também elas “fora de época”, um processo de desenvolvimento sem base de sustentação política, refém de um projecto colonial obsoleto.

4.2.2. O “interregno” e a estabilização (1974 – 1985)

Poder-se-ia qualificar o “interregno” de três anos que se seguiu ao abalo de 74 como uma espécie de “recuo estratégico”, se as acções completamente desencontradas desse período não se tivessem desenrolado ao sabor das circunstâncias (Ferreira, 1994: 112-119), ou seja sem qualquer estratégia, ou fruto de estratégias desencontradas, de curtíssimo prazo ou de prazos de dimensão incalculável (o socialismo). Se se isolar o domínio económico de todos os outros, pode-se afirmar que este curto espaço de tempo teve consequências problemáticas para o país: interrompeu uma fase de crescimento que se mantinha apesar do choque petrolífero de 73 (embora com níveis altíssimos de inflação da ordem dos 40% ao ano - Murteira, 1997: 101); originou a quebra da produtividade devido à extrema instabilidade política e laboral e levou à explosão do consumo por via dos aumentos salariais²³⁶ sem qualquer correspondência a nível de produtividade; reduziu a quota de mercados externos para os produtos portugueses²³⁷, porque as empresas deixaram de assumir as suas encomendas dadas as greves e paralizações constantes, porque o escudo se apreciou em cerca de 23,5% entre 1973 e 1976 (Mateus, 1998: 109) e porque se perdeu o mercado cativo colonial; proporcionou o agravamento do déficit orçamental dado o aumento descomunal do sector público e dos apoios prestados pelo Estado (nomeadamente aos retornados das ex-colónias); contribuiu para o desequilíbrio da balança de pagamentos devido ao déficit público e à travagem das remessas dos emigrantes, dada a manutenção de juros irrisórios, com o

²³⁵ O debate sobre a liberalização da indústria e a necessidade de promover as exportações e abater, pelo menos parcialmente, as protecções aduaneiras, provém do grupo de industriais mais dinâmicos do regime, que posteriormente surgirão como apoiantes das reformas marcelistas.

²³⁶ “Os salários nominais explodiram imediatamente, tendo as remunerações totais subido 35% em 1974, e novamente 34,6% em 1975.” (Mateus, 1998: 105)

objectivo de estimular o crédito e manter assim a actividade económica; proporcionou a fuga de capitais. Resumindo, o PIB caiu cerca de 5% em 1975, esgotaram-se as divisas acumuladas ao longo dos anos e assistiu-se à recessão mais grave desde 1940 (Mateus, 1998: 105). Mas como nem tudo se resume ao domínio económico, o “interregno” 74-76 representou o início da “escola da democracia” e proporcionou uma revolução de costumes e de valores, sem a qual, e embora tal não seja contabilizável, dificilmente teríamos assistido à recuperação posterior. Se entre 1975 e 1984 o processo de convergência em relação à Comunidade Europeia desacelerou e o fosso se alargou em cerca de 5 pontos percentuais, também é certo que o número médio de anos de escolarização da população passou de 2,2 em 1970, para 7 anos em meados dos anos 90 (Mateus, 1998: 101) e que a política de universalização do acesso à educação e à cultura se iniciou nessa época conturbada mas extremamente fecunda. Digamos que o económico passou momentaneamente para segundo plano devido à sobrepujança do político e do cultural.

A década que medeia entre 76 e 86 foi a da estabilização macro-económica, por via da aplicação dos dois planos do FMI, e da acalmia política. O regime democrático institucionalizou-se, os seus organismos “aprenderam” a funcionar dentro da nova normalidade e os esforços empreendidos pelos governos de então viram-se coroados de êxito ao alcançar a desejada adesão à CEE.

4.2.3. A fase voluntária (1986 - 1995)

É evidente que, em termos de internacionalização da economia portuguesa, a adesão formal à Comunidade Económica Europeia em 1986 é um marco que por si só implica uma cesura na periodização. Pela primeira vez o país abre-se de livre vontade e procura a abertura como estratégia de desenvolvimento. Entre 1986 e 1991, o grau de abertura da economia portuguesa²³⁸ subiu de 29% para 44%, o *gap* de convergência em relação à União Europeia reduziu-se de cerca de 20 pontos percentuais entre 84 e 95 e, até 1991, a produtividade cresceu 22% acima da média europeia para esse período (Mateus, 1998: 139-141). As exportações dispararam, crescendo a um ritmo de 9% ao ano até 1995, em grande parte devido à propensão exportadora das empresas de capital estrangeiro que vieram instalar-se no país nesta altura, (Dominginhos, 1997: 92) e tanto a distribuição geográfica dos clientes como a estrutura dos próprios produtos se alterou durante a

²³⁷ A quebra das quotas de mercados externos atingiu cerca de 5,5% do PIB em 1977 (Mateus, 1998: 109)

²³⁸ $|(Exportações + Importações)/2|/PIB$

década 86-96. O peso dos países comunitários, enquanto clientes de produtos portugueses, cresceu de 58% no início da década para 81% no final. A quota da Alemanha foi a que sofreu o maior aumento, de 14% para 22%²³⁹, enquanto a do Reino Unido, tradicional parceiro de Portugal, se retraiu em 4 pontos percentuais. A Espanha, que adquiria 7% das exportações portuguesas em 1986, transformou-se num cliente de peso com 21%, enquanto os Estados Unidos perdiam importância assim como os PALOP (Mateus, 1998: 143). Estes clientes passaram a adquirir a Portugal mais produtos manufacturados (77,7% - 83,3%) e menos produtos primários (22,3 - 16,7%). No entanto, a maior parte destes produtos manufacturados são de fraca tecnologia incorporada (55% do total em 1995/ têxteis, confecções e couro), se bem que a partir de 1994 se note uma inflexão na importância destas exportações, a favor de produtos de elevada tecnologia (máquinas eléctricas, material de rádio e de telecomunicações, material de precisão). Este tipo de produtos adquire um peso já significativo, aumentando de 12% para 17% das exportações portuguesas totais. Mas são os produtos de média tecnologia (veículos de transporte), os que mais crescem neste período, passando de 14 para 20% das exportações em 1995, ou seja ainda sem contar com a produção da Autoeuropa. (Synek, 1997: 44). O quadro em relação às importações é muito semelhante: explosão após o período de austeridade imposta pelos programas de estabilização; concentração dos fornecedores no interior da União Europeia (75% em 1996), onde a Espanha ganha uma preponderância crescente; diminuição da quota de importações de produtos primários (passam de 50 para 25,7%) e consequente aumento das importações de produtos manufacturados (passam de 50 para 74,3%). Até 1991, assiste-se a um acréscimo substancial da importação de máquinas e material de transporte, que reflecte os investimentos proporcionados, quer pelos fundos comunitários, quer pelo IDE, mas a quota de produtos manufacturados de fraca tecnologia incorporada, nomeadamente têxteis e bens alimentares também não deixa de aumentar, o que constitui uma ameaça para as indústrias portuguesas tradicionais (Synek, 1997: 44).

O grande aumento da participação portuguesa no comércio internacional está intimamente ligado ao *boom* do Investimento Directo Estrangeiro em Portugal. Entre 1985 e 1991 o IDE teve um crescimento bastante acentuado, passando de 1 para 3,1% a respectiva representação no PIB (Synek, 1997: 46) e equivalendo a 14% da FBCF

²³⁹ Facto a que não é estranho o aumento do IDE alemão em Portugal no mesmo período.

(Mateus, 1998: 156). A partir de 1992 assiste-se a uma desaceleração gradual devido à recessão da economia europeia e às políticas de reestruturação das multinacionais cada vez mais globalizadas. Neste contexto, a posição semi-periférica de Portugal não é particularmente vantajosa, pois por um lado é demasiado “central” face a regiões como a Europa de Leste ou a Ásia, que oferecem maiores vantagens em termos de mão-de-obra barata e com disciplina e formação idênticas ou superiores, e por outro é demasiado “periférico” para atrair sedes regionais de transnacionais, pois situa-se num ponto geográfico extremo, e não dispõe de “recursos imateriais” atractivos (tradição de desenvolvimento de produtos ou inovação a nível de *marketing* ou de gestão).

Seja como for, a “invasão” de capital estrangeiro teve uma influência muito positiva sobre a economia portuguesa, não só em termos de dimensão e de estrutura do comércio externo, como de inovação de produtos, de métodos e técnicas de gestão e *marketing* e de formação de recursos humanos.

Como é evidente, os principais investidores estrangeiros em Portugal são os parceiros da UE (71%), seguidos dos EUA. Em termos de sectores de actividade, o bancário e o imobiliário foram os principais eleitos pelo capital estrangeiro (53,5% do total entre 86 e 95 – Mateus, 1998: 157), seguidos da indústria de material de transporte e máquinas (6,3%). No entanto, segundo Mateus (1998: 158) é possível que o peso do IDE na banca esteja sobreavaliado, por ser provável a canalização de investimentos para outros sectores através do sistema bancário.

4.2.4. O boom do IDPE

Se o fenómeno do Investimento Directo Estrangeiro em Portugal é relativamente recente, o do Investimento Directo Português no Estrangeiro é uma novidade absoluta. Este processo tem um início tímido no final dos anos 80 e um primeiro pico em 91 e 92²⁴⁰, caindo abruptamente em 1994, acompanhando a recessão generalizada da UE e voltando a crescer, de forma muito pronunciada, entre 1995 e 2000, com uma quebra muito significativa em 1999. De qualquer forma, os valores envolvidos não atingem ainda 1% do PIB e são muito poucas as empresas que se lançaram já em estratégias de internacionalização que excedam a simples exportação de produtos manufacturados tradicionais.

²⁴⁰ Em grande medida devido a um caso isolado mas avultado, a compra da companhia de cimentos da Galiza pela Cimpor.

A estrutura do IDPE apresenta-se quase como a imagem especular, embora reduzida, da estrutura do IDE, tanto em termos de regiões como de sectores preferenciais. A União Europeia constitui o destino principal (80%), ocupando nela a Espanha um lugar de destaque (63,6% do total em 1995). A Alemanha é excepção neste quadro, pois embora seja um investidor de vulto (7,5% em 1995), não atrai por seu turno o investimento português (0,5% em 1995 após um desinvestimento substancial em 1993 – 10%) devido à extrema competitividade do mercado alemão (Dominginhos, 1997:101). Quanto aos sectores, também aqui, o financeiro e o imobiliário surgem em primeiro lugar (53%), seguidos pela indústria transformadora (31%). Para além da UE, o IDPE tem-se dirigido especialmente para os Palop (4,1% do total)²⁴¹, o Brasil, o Magrebe e a Europa de Leste, mercados onde a percepção de uma proximidade histórico- linguística, geográfica ou tecnológica, constitui factor tranquilizador.

4.3. A internacionalização das empresas portuguesas: condicionantes, formas de presença e mercados preferenciais

Embora a discussão teórica em torno da internacionalização das empresas portuguesas aponte vias alternativas no sentido da valorização de factores imateriais, nomeadamente a capacidade de acesso a conhecimentos dispersos e localizados, as empresas realmente envolvidas em investimentos além-fronteiras, continuam mais voltadas para o esquema clássico, com duas condicionantes à partida, a “anomalia de calendário” e a dimensão e estabilidade financeira, que afecta sobretudo as PME.

Uma terceira condicionante, cuja importância Vítor Corado Simões refere insistentemente (Simões, 1997, 1997a, 1998), é a fraqueza da participação portuguesa em redes de cooperação empresarial e a falta de experiência e conhecimento dos mercados externos que dela resulta, o que eleva objectivamente o risco do investimento. Vítor Corado Simões (1995) apresentou a este propósito um estudo sobre as estratégias de internacionalização de empresas portuguesas do sector industrial e concluiu que a dimensão e a capacidade de mobilizar recursos continuam a ser factores importantíssimos de sucesso. No entanto, segundo o mesmo autor, questões como a inserção em redes de cooperação empresarial, a atitude positiva face à inovação, tanto de produtos como de processos e a capacidade de “pensar internacional”, normalmente associada ao “nascido internacional”, ou seja, ao facto de as empresas actuais serem

²⁴¹ Dados do Banco de Portugal relativos ao período 91-95 (Dominginhos, 1997: 102).

herdeiras de investimentos externos anteriores, constituem trunfos fundamentais. Esta posição relativiza a importância excessiva atribuída a factores imateriais defendida por Pinto dos Santos (1997), Guilherme Costa (1997) e Vítor Santos (1999), sem deixar de considerar o conhecimento, a informação e sobretudo as relações de cooperação e o acesso às redes internacionais de cooperação empresarial como factores da maior relevância. Aliás, os raros casos de inserção de empresas portuguesas em redes deste tipo, estão intimamente ligados ao Investimento Estrangeiro em Portugal (Efacec – Automação e Robótica, por exemplo e empresas produtoras de componentes para automóveis que se internacionalizaram para “seguir” os seus melhores clientes), o que mais uma vez questiona o princípio do antagonismo entre modos de internacionalização “passiva” – receptor de capital – e “activa” – exportador de capital (Simões, 1997: 21). Os condicionalismos já referidos implicam uma participação internacional modesta da maioria das empresas portuguesas que já actuam fora das fronteiras nacionais. Os dois estudos citados por Dominginhos (1997: 103-4), um da autoria do Ministério da Indústria e Energia e o segundo de Simões (1995), em que foram inquiridas ao todo 65 empresas portuguesas com actividade internacional²⁴², são unânimes ao concluir que a maioria destas empresas está presente no estrangeiro por via das exportações simples, apenas uma reduzida percentagem possui uma filial comercial e menos ainda produz fora de portas. Neste cenário, a única excepção até meados da década de 90, eram os PALOP, sobretudo Moçambique, onde em finais de 1995 estavam instaladas 5 unidades industriais. Neste país, as empresas portuguesas²⁴³ empregavam à mesma data mais de 1000 pessoas, o que corresponde a um recorde absoluto. (Simões, 1997a:75).

Para a maioria das empresas a escolha dos mercados-alvo é limitada por factores de ordem interna e de ordem externa. Contam-se entre os primeiros o receio do risco, ligado ao desconhecimento e à fraca capacidade de mobilização de recursos²⁴⁴, o que valoriza a proximidade, tanto física como psicológica²⁴⁵ (Espanha, PALOP, Brasil) ou a

²⁴² Entretanto, este estudo foi alargado a 175 empresas industriais (Simões, 1997a), sem que o alargamento introduzisse alterações dignas de menção nos resultados.

²⁴³ O estudo de Vítor Corado Simões que temos vindo a citar é o mais completo sobre a internacionalização das empresas portuguesas, mas restringe-se às empresas industriais. A maioria das empresas portuguesas que desenvolve a sua actividade nos PALOP são empresas de serviços (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 1995:113)

²⁴⁴ Um dos principais problemas das empresas portuguesas é a insuficiência de capitais próprios, o que dificulta o acesso ao crédito (Silva, 1977:67) a par da dificuldade em mobilizar recursos humanos de confiança para missões internacionais (Simões, 1997a:87-89).

²⁴⁵ Utiliza-se a expressão proximidade psicológica, que também aparece em Dominginhos (1997) e não tanto proximidade cultural, utilizada por Simões (1995), porque a percepção psicológica da proximidade nem sempre corresponde a uma real proximidade cultural.

dimensão relativamente reduzida, pouco competitiva ou tecnologicamente próxima dos mercados eleitos (Magrebe, Europa de Leste). Recorde-se a este respeito a incursão sem êxito do IDPE no mercado alemão, e o grande desinvestimento de 1993 (Dominginhos, 1997:100), apesar da Alemanha ser um dos principais compradores de produtos portugueses²⁴⁶. Quanto aos factores de ordem externa, o mais importante é sem dúvida a fraca reputação de Portugal enquanto país exportador de produtos, serviços ou capitais. É sobretudo a este nível, que o Estado português e as associações empresariais têm um importante papel a desempenhar no apoio à internacionalização (Simões, 1995:121), o outro, que estranhamente não é muito abordado na literatura, e está intimamente relacionado com a importância estratégica da criação de redes de apoio e transmissão de informação, é o aproveitamento das comunidades portuguesas espalhadas pelo mundo e o estabelecimento de relações sinérgicas entre elas e os empresários em Portugal que desejam internacionalizar a sua actividade. Na realidade, a este nível Portugal detém uma rede invejável já constituída, importando atar as malhas e potenciá-la, embora esta tarefa, num quadro de total ausência de espírito associativo, seja mais difícil do que parece..

4.4. A “opção africana” das empresas portuguesas

Os PALOP têm constituído um dos principais destinos do IDPE (cerca de 5% em 1995 e 3,2% em 1996), mas a curva do investimento não tem sido muito sustentada, apresentando altos e baixos contínuos, ao sabor de projectos vultuosos mas isolados. É interessante verificar que Angola, mesmo durante a guerra, já era o único destino na África de expressão portuguesa a manter um ritmo crescente de captação do investimento, embora com montantes muito abaixo das potencialidades. Entre 1996 e 1999 o investimento privado no país mais do que triplicou²⁴⁷.

Moçambique é o país que até ao final da década de 90 mais fortemente atraiu o investimento português, embora não escape ao padrão dos altos e baixos ao sabor dos anos. Este país, tal como Cabo Verde, apresenta uma estabilidade política e macro-económica invejáveis no contexto africano, e tem vindo a adaptar a sua legislação no sentido de atrair o capital externo, apesar da polémica lei restritiva da contratação de expatriados.

²⁴⁶ Produzidos pelas empresas alemãs em Portugal.

²⁴⁷ Passou de 181 milhões de Kuanzas para 575 (Banco de Portugal, 2002:31)

O investimento português nos PALOP

Países	1994	1995	1996
Angola	256	446	1301
Cabo Verde	48	3081	80
Guiné-Bissau	42	1	107
Moçambique	4005	269	2343
S.Tomé e Príncipe	5	5	0
Total	4351	3782	3831

Fonte: (Oliveira, 1997:135)

Ao contrário do investimento em países da União Europeia, nomeadamente em Espanha, em que o principal objectivo é a comercialização de produtos e serviços, o investimento nos PALOP tem por objectivo imediato deslocalizar a produção, de forma a obter vantagens ao nível dos custos, aproveitando sobretudo o preço exíguo da mão-de-obra, a proximidade das matérias-primas e contando com o desenvolvimento positivo do mercado interno emergente. Em termos de custos da mão-de-obra, por exemplo, importa referir que o salário mínimo na indústria em Moçambique era de cerca de 272 mil meticais em 1995, o que corresponde a um valor inferior a 4 mil escudos mensais (+- 20 euros)²⁴⁸. No entanto, enveredando por formas mais “avançadas” de internacionalização, as empresas estão naturalmente sujeitas a riscos acrescidos, pois os montantes envolvidos são maiores e o seu retorno mais incerto. A este facto acresce ainda o risco político, a ausência de muitas infraestruturas de apoio, a obsolescência das instalações, a falta de recursos humanos qualificados, a fraca produtividade do trabalho e a inoperância do Estado de direito.

Nestas circunstâncias, as empresas voltam-se para as instituições da Cooperação Portuguesa em busca de apoios e incentivos, os quais têm sido concedidos de forma bastante parcimoniosa. Os projectos apoiados foram poucos, 662 ao todo durante cinco anos de vida (1992-96) do Fundo para a Cooperação Económica (Oliveira, 1997: 136), entidade responsável pelo apoio ao investimento em países subdesenvolvidos, que durante os três primeiros anos de existência funcionou sem quadro de pessoal e desviando fundos para actividades de funcionamento interno, que nada tinham a ver com o apoio à cooperação empresarial (Oliveira, 1994:229). Além disso, faltam apoios a nível de capital de risco – os programas limitam-se a financiar os estudos prévios e a bonificação dos juros - e durante muito tempo estiveram centrados no apoio às

²⁴⁸ ICEP – Como investir em Moçambique, 1997

exportações, garantias que se saldaram em dívidas monstruosas por insolvência dos compradores (MNE,1995). A Cooperação Portuguesa tem estado mais ocupado em reorganizar-se sucessivamente, presa a querelas inter- institucionais, do que em exercer as funções normais de organismos deste tipo, até por falta de uma visão estratégica global, capaz de orientar uma acção, que até ao presente tem primado pela fragmentação e ineficácia²⁴⁹. Apesar disso, os empresários continuam interessados em procurar oportunidades de negócio nos PALOP, pois as missões sucedem-se e apesar dos solavancos dos fluxos de investimento, não há notícia de desinvestimento. A banca portuguesa está sobre- representada nestes países, sobretudo em Moçambique, onde praticamente domina o sector, o que desde logo trai uma expectativa elevada em relação ao desenvolvimento positivo da cooperação empresarial. No mesmo sentido vai o empenho da Associação Industrial Portuguesa e da Câmara do Comércio e Indústria, que participaram activamente na apresentação de programas de incentivos para as empresas com projectos para Angola e Moçambique (PIEP Moc e PIEP Ang).

4.4.1. O caso de Moçambique²⁵⁰

Moçambique constituiu um exemplo de interesse particular para as empresas portuguesas, pois detém uma posição privilegiada entre os PALOP no que diz respeito à capacidade de captação de investimento externo²⁵¹. Só o investimento privado passou de 3 472 mil milhões de meticais em 1996, para 42 913 em 2002. Grande parte deste investimento é estrangeiro, uma fatia considerável do mesmo é proveniente de Portugal, mas a maior é sul- africana e está relacionada com o mega- projecto de produção de alumínio da Mozal.

A primeira retoma do crescimento económico em Moçambique coincidiu com a expansão da economia portuguesa após a recessão de 92/93. A conjugação de uma série de factores, em ambos os países, sobretudo entre 94 e 1999, promoveu um certo encontro de interesses ao nível das relações comerciais e mesmo do investimento.

O fim do conflito armado e a pacificação que se seguiu ao sucesso do processo eleitoral, assim como a estabilização nominal, foram determinantes para a criação de um ambiente propício ao investimento, tal como uma série de medidas de reforma estrutural

²⁴⁹ Basta para tal lêr as crónicas anuais de Jorge Costa Oliveira «Cooperação com os PALOP», publicadas nos Anuários da Economia Portuguesa, publicados pela Associação Portuguesa de Economistas.

²⁵⁰ Todos os dados numéricos apresentados foram extraídos de: Banco de Portugal, 1997; Banco de Portugal, 1998; Indicadores económicos 1989-1994 e 1994-1996 do Banco de Portugal e Instituto Nacional de Estatística, 1998 e Banco de Portugal, 2000.

simultâneas a nível económico (controle da inflação²⁵² e da dívida externa²⁵³, redução dos desequilíbrios da balança de pagamentos, com sensível retoma das exportações e alguma quebra nas importações durante o ano de 1997²⁵⁴), jurídico (panóplia legislativa que permitiu liberalizar e flexibilizar o investimento privado e o processo de privatizações) e financeiro (reforma do sistema financeiro a partir de 1987 e sobretudo 1989, que permitiu a multiplicação de instituições financeiras, sobretudo bancárias, a liberalização gradual das taxas de juro, a redução do *spread* entre as taxas de câmbio do mercado oficial e paralelo, a introdução do Mercado Monetário Interbancário e do mercado de capitais). Acompanhando os processos de estabilização política, económica e monetária e as privatizações, o investimento directo estrangeiro também cresceu bastante entre 1994 e 1996²⁵⁵, mas caiu ligeiramente em 1997, ficando sobretudo muito aquém do previsto²⁵⁶ para este ano. A poupança interna bruta subiu quase ininterruptamente desde 1993, e sobretudo desde 1997 (dada a quebra registada em 1996) e as taxas de juro também diminuíram bastante no final da década de 90, embora tenham voltado a aumentar significativamente depois disso, situando-se nos 20,6% em Abril de 2002. O investimento interno em Moçambique é desde 1998 fundamentalmente privado, embora o investimento público também tenha crescido, nomeadamente devido aos programas de combate à pobreza. O deficit das contas do Estado é, em grande medida, sustentado pelas contribuições dos doadores bilaterais e multilaterais²⁵⁷, embora a parte de receita pública gerada internamente, sobretudo devido à melhoria do sistema fiscal, tenha vindo a aumentar. Resta portanto a captação do investimento estrangeiro, que registou só entre 2000 e 2001 um crescimento de 83,5%²⁵⁸, embora continue dificultado pelas deficientes infraestruturas, escassez de recursos humanos qualificados e sobretudo, a permanência de uma grande desconfiança entre os eventuais investidores.

Mesmo assim, os sucessos macroeconómicos, que transformaram Moçambique, em pouco tempo, num “aluno modelo” do FMI, fizeram do país um destino relativamente

²⁵¹ Pelo menos até ao surto de expectativas em relação a Angola.

²⁵² 5,8% de taxa de variação homóloga em 1997, depois de ter atingido os 70,07% em 1994 e apresentar valores da ordem dos 16,56 no final de 1996.

²⁵³ Reescalamentos vários e participação na Iniciativa HIPC.

²⁵⁴ Devido em parte ao aumento de produção interna de bens de consumo, o que explicaria a fatia considerável de máquinas e aparelhos nas importações. Ex: 30% do total das importações provenientes de Portugal, 2º parceiro comercial, depois da África do Sul.

²⁵⁵ Em milhões de USD – 35,0 em 1994, 45,0 em 1995 e 72,5 em 1996.

²⁵⁶ Previsão de 132,0 milhões de USD para uma realização efectiva de 64,4.

²⁵⁷ Saldo orçamental global – 1997 (est.) –20,1 excluindo donativos e –5,7 incluindo donativos.

²⁵⁸ Banco de Moçambique, 2001:60

apetecível para o investimento externo²⁵⁹, nomeadamente o sul-africano e o português. Na segunda metade da década de 90 do século XX, quando se registou o grande *boom* do IDPE, também a economia portuguesa apresentava indicadores positivos, tanto ao nível do crescimento económico, como do controle da inflação em níveis muito baixos (3,1 em 1996), como ainda às reduzidas taxas de juro, que convidaram ao investimento. Muitas empresas procuram encontrar novos clientes para os seus produtos e parcerias para negócios e empreendimentos de grande potencial e menos sujeitos à intensa concorrência que caracteriza os mercados centrais da Europa ocidental e da América do Norte. Neste sentido, Moçambique oferece, aparentemente condições ideais²⁶⁰, aliando uma invejável estabilidade política, com uma economia controlada e em crescimento, incentivos ao investimento externo e a atracção exercida pela língua e por capítulos de história vividos em comum.

4.5. A gestão internacional de recursos humanos

É cada vez mais evidente e, de uma forma geral, unanimemente aceite (ainda que não praticado) que a qualidade do factor humano é de importância capital num processo de internacionalização²⁶¹. As pessoas colocadas à frente dos projectos são determinantes, quer para o seu sucesso, quer para o seu fracasso, sobretudo quando se encontram em fase de arranque. E o conceito de qualidade deve ser entendido de forma abrangente, ou seja, não deve contemplar apenas a faceta técnica, mas também, e até sobretudo, as qualidades humanas dos candidatos a expatriados. Simcha Ronen (1986), no seu completíssimo estudo sobre a gestão de multinacionais, dá conta dos resultados de um inquérito feito a executivos norte-americanos encarregues da selecção de candidatos à expatriação e também, aos próprios expatriados, quer em função, quer depois do regresso. Interrogados sobre os factores determinantes do sucesso de uma missão no exterior, o primeiro grupo refere, por ordem de importância, em primeiro lugar; a independência e a capacidade de obter resultados com meios limitados, em segundo lugar, a sinceridade, e em terceiro, o conhecimento técnico. O grupo dos expatriados,

²⁵⁹ Em 1997, o Financial Times dedicou-lhe todo um suplemento, gabando as potencialidades do país e a boa gestão macroeconómica.

²⁶⁰ E foi de facto o destino de percentagens elevadas do investimento português nos PALOP – 58% em 1993, 92% em 1994 e 60% em 1996, registando uma quebra acentuada em 1995. Os principais destinos do investimento português em Moçambique são a indústria transformadora e a construção e sobretudo o sector financeiro. Neste momento estão instalados em Moçambique cinco bancos portugueses ou de capital maioritariamente português.

²⁶¹ «Les responsables reconnaissent que les problèmes humains sont une cause majeure d'échec de l'internationalisation.»(Peretti, 1993 : 178)

propriamente ditos, considera como mais importante a opinião da esposa sobre a expatriação, em segundo lugar, a sinceridade, e em terceiro a atitude e a adaptabilidade (Ronen, 1986: 528). Embora o domínio técnico da função a desempenhar seja importante, as características pessoais do candidato e o apoio da família ainda são mais. No entanto, não se pode, nem deve esperar – a não ser em casos isolados de indivíduos extraordinários – que o expatriado já possua, à partida, todas essas capacidades. Ele pode tê-las em potência, mas cabe à empresa, não só detectá-las durante o processo de selecção, mas sobretudo desenvolver-las através de programas de preparação, apoio durante a estadia no estrangeiro e também depois do regresso. Este programa não se destina a evitar o choque cultural, como se pretendia anteriormente, nomeadamente através da realização de cursos intensivos de cariz culturalista no seu sentido mais estrito e mecanicista, em que se procurava ensinar comportamentos e interpretações *prêt a porter*, mas sim ajudar o expatriado a gerir de forma positiva a inevitabilidade do choque.

«Since culture shock is a sign that the expatriate is beginning to let go of the home culture and engage with the foreign culture, the appropriate response is *not* to try to eliminate the culture shock but rather to try to manage the stress it causes.» (Adler, 1991:229)

O expatriado deve, em primeiro lugar, consciencializar-se de que nada sabe sobre o novo ambiente²⁶², e a informação prévia recebida através de cursos de língua e cultura, não constitui a «realidade» do que vai encontrar, mas apenas um apoio para se inserir nela mais facilmente. É sobretudo importante deixar o tempo correr e procurar resolver os problemas que vão surgindo no quotidiano. Deste modo, de forma automática - a não ser que haja recusa deliberada ou inconsciente da parte do indivíduo – em breve saberá «when “yes” means “yes”, when it means “maybe”, and when it means “no”» (Idem:230).

Não se pretende aqui prolongar as considerações sobre o processo de selecção, preparação e acompanhamento de quadros expatriados no âmbito de projectos de investimento no estrangeiro, mas apenas chamar a atenção para a sua importância vital para o sucesso dos mesmos, dado o carácter estratégico da qualidade dos recursos humanos em todo este processo. As empresas portuguesas estão tudo menos sensibilizadas para este aspecto, negligenciando-o quase totalmente, ou apostando somente na competência técnica dos indivíduos. Em vez de enviarem os seus melhores quadros, os mais experientes e preparados a todos os níveis, mandam com frequência

juvems inexperientes, em início de carreira e sem preparação alguma. É certo que esta política não se deve apenas a insensibilidade mas ao custo inoportável da deslocação de quadros de “topo”, e a fraca receptividade destes e das famílias em relação a carreiras internacionais (Peixoto, 1998:509), tanto mais que a progressão, finda a estadia no exterior, nem sempre é clara. A dificuldade em recrutar quadros de qualidade para a expatriação e o custo dos mesmos, assim como as legislações restritivas à importação de trabalhadores estrangeiros²⁶³, tornam vantajoso o recurso à contratação de quadros locais, uma prática recomendável a todos os níveis (Ronen, 1986:508; Peretti, 1993:171-72), embora inserida num processo mais ou menos longo, quer de formação, quer de criação de relações de confiança²⁶⁴. Esta última questão é tanto mais pertinente e determinante quando o investimento ocorre em solo africano, onde a visibilidade da diferença, quer cultural, quer racial, é muito grande e a representação mútua nem sempre a mais positiva.

4.5.1. O lugar do “Branco”

A permanência de expatriados nos postos de maior responsabilidade das empresas, mas sobretudo o seu emprego a níveis intermédio e/ ou técnico é dificilmente aceite pelos quadros locais, tanto porque a diferenciação social e económica é demasiado evidente, como porque surge como entrave às suas ambições de carreira. No entanto, as experiências de «africanização» das empresas que ocorreram, por exemplo, na África Ocidental de expressão francesa, demonstraram que os “cooperantes” não são facilmente substituíveis. É certo que as empresas francesas em África sempre estiveram demasiado dependentes de expatriados, uma realidade que os investidores portugueses não podem copiar devido aos custos de uma tal política, daí que o problema não se coloque da mesma forma. Seja como for, o falhanço desta primeira tentativa de «africanização» administrativa, e subsequente recuo (os quadros franceses voltaram), proporcionou uma discussão sobre o “lugar do Branco” nas empresas.

Tanto Alain Henry (1995), como Laurent Bazin (1998) concordam com a ideia de que a legitimidade dos quadros europeus depende da sua exterioridade face aos jogos políticos africanos e sobretudo face às pressões sociais associadas ao parentesco. Além disso, o

²⁶² «Effective international managers “know that they do not know”» (Adler, 1991:232)

²⁶³ Que existem, por exemplo, em Moçambique.

²⁶⁴ «(...) o objectivo, a médio prazo, era “admitir *trainees* locais”, formá-los em Portugal e entregar-lhes a responsabilidade das operações. O responsável pelos recursos humanos aceitou, porém, que a gestão local

“Branco” representa a ordem industrial (Delalande, 1987:87-88), o rigor e a capacidade de dominar as complexas técnicas modernas. A sua legitimidade assenta, por conseguinte, em três pilares: a extraterritorialidade (que lhe permite ser justo porque não tem interesse em “fazer mal” a ninguém por “motivos ocultos”); o saber técnico (que deve transferir) e a imunidade à feitiçaria local (o que lhe permite negar e punir sem receio de vingança).

«Ainsi, le Blanc bénéficie largement d’un préjugé favorable selon lequel il aurait les trois qualités « naturelles » que sont son extraterritorialité, sa technicité et son immunité. Etant « celui qui vient de loin », il n’a pas partie liée avec les factions locales. Il est réputé neutre. Venant d’un monde qui a vu naître la modernité, il est supposé en maîtriser la complexité. Il en décode les techniques occultes. Enfin, étant apparemment peut sensible aux maléfices locaux, « il n’a pas peur » de dénoncer les machinations qui se trament dans l’ombre. Innocemment, il agit comme s’il était « blindé ».»(Henry, 1995 :76)

Bazin vai mesmo mais longe, considerando que a presença do “Branco” garante que os dirigentes negros não vão prejudicar excessivamente os trabalhadores, pois apesar dos elevados salários e das regalias de que gozam, estão fora do esquema redistributivo tradicional, que leva os quadros africanos a descuidar as suas obrigações em relação aos trabalhadores/ filhos, delapidando a empresa em proveito próprio e dos seus familiares.

«Les dirigeants “blancs” sont situés en dehors de cet ordre politico- économique basé sur l’exploitation des faibles par les « grands ». Ils sont placés de la sorte en relation d’extériorité vis-à-vis des enjeux matériels que représentent la production de richesses par l’entreprise et leur répartition entre les différents acteurs. S’ils « bouffent », s’ils tirent profit de leur position – ce qui est pour tous une évidence, le salaire et les avantages qui l’accompagnent étant la première forme d’extraction de richesses – leur prélèvement ne menacent pas la firme et ne se traduisent pas par la dépossession des salariés. Leur pouvoir sur l’entreprise tendrait au contraire à limiter la rétention des richesses par les dirigeants et à imposer une répartition plus équitable entre les différents acteurs.»(Bazin, 1998 :156)

Esta representação do «Branco» determina que este se mantenha afastado, tanto para garantir a legitimidade da sua posição²⁶⁵, como para desempenhar o papel que dele se espera, inserido - ao contrário daquilo que o próprio pretende - num modelo africano de gestão, ou seja, a de uma espécie de *nganga*²⁶⁶, imbuído das qualidades próprias deste, a imparcialidade, a clarividência e a serenidade (Henry, 1995:77). Desta forma, Alain Henry justifica tanto a vantagem da permanência de expatriados “Branco” nas empresas em África, como a necessidade da sua distância face ao universo local. Ora, esta postura distanciada parece contradizer a importância que, de uma maneira geral,

das actividades não deveria ser nunca completa: dada a importância da “confiança” – acrescentou -, a direcção- geral ou o controlo financeiro “serão sempre” de portugueses.» (Peixoto, 1998:513)

²⁶⁵ «(...)leur [dos brancos] insertion locale a fini par jouer contre eux. En se liant d’intérêts avec leurs partenaires, ils ont progressivement perdu une part de leur neutralité et de leur pouvoir.»(Henry, 1995 :78)

todos concordam em atribuir à relação pessoal no contexto africano e, as suas vantagens, são aparentemente desmentidas por experiências práticas mais recentes. Assim, Charlie Pernoud, antigo director regional da Air Liquide na África francófona afirma claramente:

«Beaucoup d'efforts doivent être faits en matière de relations dans l'entreprise pour obtenir l'adhésion de l'ensemble des équipes concernées. Il faut rester proche des personnes, savoir expliquer et répéter afin que la sincérité du message et la détermination de la direction soient bien perçues.» (Pernoud, 1998 :82) ;

e na mesma linha vão as recomendações, explicitamente retiradas da experiência, de um agricultor francês no Burkina Faso:

«Pour s'implanter et se développer, il convient de ne pas rechercher la rentabilité immédiate, mais de cultiver le relationnel, d'intégrer la dimension sociale et affective des contacts dans la zone» (Douillet, Cornu, 1998 :245).

Num outro contexto, completamente diferente, o das empresas alemãs na Nigéria, um ambiente em que a diferença racial surge como variável determinante das relações entre os indivíduos, Erika Dettmar regista o discurso aprovador de um nigeriano face ao comportamento excepcional de um responsável alemão:

«We want the person to see us as brother or sister – he should not think this one is brown, this one is that – he should come and be friendly, because we are all human beings – we don't want someone to come here and don't want to mix with them – he must show this sign of love, that he loves the people he works with. Chief B. is integrated, he loves Nigeria, we all love him.» (Dettmar, 1996:297)

Sob este ponto de vista, o respeito e a autoridade estão muito mais associados ao saber, à capacidade pedagógica, à proximidade humana, à sinceridade e ao afecto, do que a um distanciamento, excessivamente conotado com o colonialismo. Os exemplos retirados da investigação em Moçambique - cuja apresentação se segue a uma discussão metodológica relativamente extensa - permitem igualmente concluir pela vantagem deste último “lugar do Branco”, até porque dele depende o estabelecimento de relações interindividuais de boa qualidade que, como já foi visto são fundamentais para a cooperação no interior das empresas.

5. Síntese intercalar

Partindo da figuração esquemática da hipótese exploratória enunciada na introdução, procedeu-se ao longo destas páginas à análise crítica de cada um dos conceitos que a compõem: a cultura, a representação social e a eficácia.

²⁶⁶ Curandeiro, exerce importantes funções de mediação social.

A cultura foi abordada sob diversos pontos de vista, enquanto conceito antropológico associado a cultura nacional ou societal e enquanto cultura organizacional, tendo-se procurado estabelecer uma ligação entre ambos os constructos, ainda que o grau de influência de um sobre o outro permaneça indeterminado.

O conceito de cultura foi sobretudo examinado sob três pontos de vista: (1) o da sua natureza «sobrepota» ou «incorporada», tendo-se defendido esta última hipótese com base quer nos trabalhos de Lackoff e Johnson sobre a incorporação dos conceitos metafóricos (Lackoff, 1987), quer na ideia dos marcadores somáticos proposta por António Damásio (1995); (2) o da sua natureza simultaneamente individual e colectiva, tendo-se para isso recorrido sobretudo às teorias de Geertz (1973) e Bradd Shore (1996), sendo que o primeiro autor realça o carácter eminentemente cultural da natureza humana do Homem (o pleonasma é propositado), e o segundo chama a atenção para a dupla génese da cultura, simultaneamente social e individual e a complexa ligação entre os seus vários níveis; (3) e por fim, o ponto de vista da dinâmica cultural, em que se passaram em revista os vários modos de encarar o movimento das culturas, a sua transformação interna e sobretudo o processo do seu encontro. Neste âmbito, abordou-se com particular interesse a mudança por transferência analógica, igualmente proposta por Bradd Shore (1996) e que explica a evolução e as transformações culturais a partir da capacidade de integração das experiências novas em modelos pré-existentes; a hipótese da creoulização, defendida por Hannertz (1992 e 1996), em que o autor aborda o complexo interagir das culturas em presença no âmbito do processo de globalização, acentuando o carácter recíproco das influências, ainda que inscritas no modelo centro-periferia de Wallerstein, ou seja, não esquecendo a assimetria das mesmas. Foram ainda abordadas as hipóteses da interculturalidade – no seu sentido mais restrito ou mais lato, conforme é encarada enquanto processo só possível em contextos politicamente simétricos (Camilleri e Abdallah-Pretceille, 1994) ou inevitabilidade inerente aos encontros entre indivíduos oriundos de universos culturais diferentes (Ladmiral, Lipiansky, 1989) – e a transculturalidade, que se distingue da primeira na medida em que, ao indivíduo se atribui a capacidade de «navegar» entre códigos culturais, sem que tal implique uma «esquisofrenia social» com o sentido patológico inerente ao termo.

A relevância do conceito de representação social na estrutura do modelo surge por via da constatação da importância da relação interpessoal no âmbito do objecto da tese, já que, no contexto africano a qualidade da relação parece ser mais importante do que conteúdo da comunicação. Esta é uma constatação comum a todos os autores estudados,

quer os que analisam o meio empresarial (como a equipe de Philippe D'Iribarne ou Erika Dettmar), quer num âmbito totalmente diferente, os resultados do trabalho de análise literária de Sonja Lehner (1994). Atendendo a isto, considerou-se importante determinar qual a representação social dos moçambicanos para os portugueses e vice-versa, pois partiu-se do princípio que uma representação social positiva, ou não particularmente negativa, facilitaria o estabelecimento de relações interpessoais de boa qualidade.

Para definir o conceito de representação social recorreu-se sobretudo aos trabalhos de Moscovici (1976, 1981, 1986, 1992, 1993) e Willem Doise (1981, 1984, 1993), sendo que os resultados experimentais deste último se revelarão de grande utilidade num posterior confronto com os dados empíricos recolhidos no terreno.

Tratando-se aqui de cultura num contexto empresarial, seria impossível passar por cima quer do trabalho de Geert Hofstede, quer de Phillippe D'Iribarne. Defende-se não a incompatibilidade, mas antes a complementaridade entre as abordagens de análise cultural dos dois autores, enveredando pela metodologia quantitativa e análise estatística o primeiro; procurando o segundo a contextualização histórica das manifestações culturais. Ainda no âmbito da cultura na empresa, foi abordado o conceito de cultura organizacional nas suas várias perspectivas – integracionista, diferenciadora e fragmentária – sendo que se conclui que o socorro de estabilidade indispensável ao funcionamento da organização se transmite mais através do conceito de identidade de empresa (Lopes, 1990; Parker, 1998), que é de carácter afectivo, do que cultura de empresa, cujo carácter político implica uma renegociação constante.

A questão da cultura na empresa e/ou da cultura de empresa aparece sempre associada quer à liderança, quer à questão da eficácia, pois tanto a ideia de gestão da cultura, ou gestão pela cultura²⁶⁷ têm por base o objectivo da eficácia. Este conceito é aqui tratado conforme o define Esther Morin (1996), ou seja enquanto julgamento do desempenho de uma organização, emitido pelos avaliadores internos e externos relevantes, tendo em conta os seus valores e interesses. A ligação entre os conceitos de cultura e o de eficácia é realizada por autores como Denison (1990) ou Quinn (1991), através de modelos em que esta surge como resultante do equilíbrio ou reconciliação de exigências contraditórias. Embora este seja o ponto de vista também defendido neste trabalho, considera-se que o equilíbrio instável entre valores contrastantes revela um desvio

²⁶⁷ Não se trata do mesmo. Gestão da cultura implica uma concepção de cultura gerível, manipulável; enquanto gestão pela cultura pressupõe adaptação pro-activa e criativa à cultura ou culturas.

constante determinado pela cultura societal, o qual deve ser tido em consideração no delineamento das políticas de gestão e na aplicação dos respectivos instrumentos.

Se os conceitos que surgem nos extremos do modelo da hipótese exploratória²⁶⁸ são fundamentalmente teóricos, já a relação que se estabelece no seu cerne entre afecto regra e eficácia, são empíricos, ou seja, estão profundamente inseridos no contexto do objecto de estudo, tanto pelo significado que assume o afecto, que vai para além de condição da comunicação (Parsons, 1982), e está intrinsecamente ligado à questão da liderança, como pela relação aparentemente paradoxal que se estabelece entre ele e a regra, transformando-se este par em base, ou ponto de partida de uma gestão eficaz e da introdução efectiva de elementos inovadores.

Na abordagem do contexto procurou-se determinar uma tipologia das empresas em África, e detectar as linhas de força fundamentais da gestão destas empresas e também da gestão das empresas portuguesas. São sobretudo os trabalhos de Phillippe D'Iribarne, Alain Henry, Jean- Pierre Warnier e Laurent Bazin que servem de base quer à proposta de tipologia, quer à determinação das linhas de força da gestão em África. No entanto, é a formulação apresentada por Mamadou Dia, de «reconciliação entre o local e o transplantado» que acaba por guiar todo o trabalho de inquirição dos dados empíricos.

A análise dos dados recolhidos no terreno visa, por conseguinte, três objectivos: (1) detectar o desvio cultural, cuja estabilidade se pressupõe; (2) determinar o modelo de equilíbrio dos valores contrastantes nas empresas portuguesas em Moçambique, tendo em conta o referido desvio; (3) determinar as linhas de força que conduzem e qualificam a gestão destas empresas, através da análise dos significados atribuídos aos elementos-chave abstraídos do discurso.

Mantém-se a hipótese exploratória inicial acrescentando, no entanto, que ela poderá constituir uma variante específica da hipótese mais vasta enunciada por Mamadou Dia, de reconciliação entre o local e o transplantado, como forma de promover a eficácia na gestão das empresas em África.

²⁶⁸ Veja introdução, pág.3.

Parte IV – O Campo

«I see the researcher as the number one research instrument. I feel a liberty to use myself and my experience as evidence»

Evert Gummesson

1. O método na teoria

O domínio da ciência distingue-se de outros domínios de realidade (senso comum, arte, filosofia, religião etc.) na medida em que as explicações que constrói se baseiam na correcta aplicação do método científico (Mingers, 1995:99), ou seja os procedimentos que são consensualmente reconhecidos enquanto tal pela comunidade científica, num dado momento (Santos, 1998:109). Como tal, a metodologia utilizada para produzir um determinado conhecimento científico, nomeadamente a construção de uma teoria, adquire um importância fundamental, embora por vezes excessiva, na medida em que chega a promover a diluição do próprio objecto da investigação (Tashakkosi, Teddlie, 1998:21-22). Esta visibilidade quase avassaladora do método tornou-se particularmente sensível a partir da década de sessenta do século XX, acompanhando um movimento revolucionário (no sentido de Kuhn) que questiona a hegemonia do paradigma positivista, não só em termos funcionais (a prática científica real), como teóricos.

1.1. Positivistas e construcionistas: um debate a preto e branco

A relevância do método advém não só da sua função determinante do carácter científico de um dado texto, mas também da sua estreita relação com a concepção do mundo (*Weltanschauung*) do cientista que o produz. Assim, a questão metodológica é a face visível de uma construção intelectual densa, que encerra em si aspectos de ordem ontológica, epistemológica e axiológica.

O debate entre positivistas e construcionistas²⁶⁹, que continua a desencadear acesas discussões na comunidade científica, não se limita portanto a dividir os que consideram

²⁶⁹ Esta é uma forma muito simplista de resumir posicionamentos teóricos muito diversos e nem sempre concordantes entre si, mesmo quando inseridos no mesmo campo. Por exemplo, o positivismo evoluiu muito desde a postura de realismo ingénuo do princípio do século XX até à actualidade, em que a subjectividade inevitável do observador já é aceite, embora continue a ser considerada um desvio negativo, eventualmente limitável através da preconização de um formalismo metodológico extremo, pouco propiciador quer da criatividade do investigador, quer, por consequência, da prospecção de novos objectos e novas formas de questionamento. No campo oposto, ou seja o dos construcionistas ou interpretativistas, também as posições podem variar muito, abarcando desde realistas críticos até relativistas radicais, que negam não só a existência de uma realidade externa ao ser, como de qualquer significado ou relação de significados que seja mais do que individual e contingente, negando, por consequência a ciência e qualquer possibilidade de conhecimento (Denzin, Lincoln, 1994; Halfpenny, McMyllor, 1994; Mingers, 1995; Flick, 1998; Santos, 1998; Tashakkosi, Teddlie, 1998).

que ciência é só aquela que faz uso exclusivo de métodos quantitativos e os defensores da utilização de metodologias qualitativas; é também uma controvérsia sobre a existência de uma única realidade externa ou a construção de múltiplas; sobre a independência ou interdependência entre o sujeito cognoscente e o objecto do conhecimento; sobre a possibilidade da objectividade absoluta ou a inexorável presença dos valores do investigador durante a totalidade do processo de investigação e, em última análise, sobre o carácter da verdade, ou seja, se a sua grafia deve incluir uma maiúscula que simbolize o sentido absoluto, ou se deve antes ser escrita no plural, desmultiplicando-se assim numa infinidade de visões ou narrativas equivalentes.

Em termos práticos, ou seja, metodológicos, este é um debate que tem sido assumido como de exclusão de partes. Aceite o carácter específico das ciências sociais²⁷⁰, dada a natureza do seu objecto próprio (o ser humano enquanto ente social); a discussão centra-se, por um lado; na adaptabilidade da linguagem matemática à descrição e explicação (previsão baseada na determinação de relações causais) do comportamento de um objecto de estudo que age deliberadamente e, por conseguinte, de forma extremamente complexa e inserida num conjunto de condições, também elas múltiplas e, pior ainda, polisémicas; por outro lado, no carácter científico ou não, de métodos assumidamente subjectivos, apresentados sob forma, quer de descrições, (ex: a *thick description* de Geertz, 1973), quer de narrativas duplamente interpretativas, pois resultantes da interpretação que o cientista faz da interpretação do seu informante sobre uma determinada realidade.

No entanto, a oposição entre defensores de metodologias quantitativas ou qualitativas nas ciências sociais, pode ser vista como uma falsa questão, pois se a subjectividade, ou seja a presença inevitável do edifício de valores do investigador, não só no produto final da sua investigação mas ao longo de todo o processo, é hoje indiscutível (Tashakkosi, Teddlie, 1998:8-9), isso significa que ela é sensível tanto numa entrevista não-directiva, como num questionário de inquérito. Portanto, a questão que se deve colocar não será tanto sobre a maior ou menor cientificidade de uma metodologia face a outra, mas sobre a maior ou menor adequação de cada um dos métodos a cada objecto de estudo específico (Flick, 1998:258), desta forma devolvendo ao objecto a centralidade que a discussão metodológica lhe retirou, contribuindo para um crescente formalismo do discurso científico e, por conseguinte, um crescente afastamento daquele que deve ser o

²⁷⁰ As ciências naturais têm ficado, até à data, à margem desta discussão.

objectivo da ciência, ou seja a sabedoria prática (a *phronesis* aristotélica) (Santos, 1998:169).

1.2.«Grounded theory»: o diálogo dos métodos

A *grounded theory*, apresentada pela primeira vez em 1967 por Glaser e Strauss²⁷¹ e mais tarde desenvolvida por Strauss e Corbin²⁷², constitui-se como uma forma de ultrapassar o fosso entre os métodos, substituindo a diferença entre qualitativo e quantitativo por uma diferença entre, preferencialmente indutivo ou preferencialmente dedutivo. Embora, tal como indicam os principais títulos onde é exposta a teoria, as metodologias qualitativas sejam as principais visadas, num esforço para lhes conferir o carácter científico que tanto as correntes quantitativas como as radicalmente desconstrucionistas lhes negam, o cerne da questão não é tanto o tipo de método aplicado ao estudo de um determinado objecto, mas o facto de ele ter necessariamente de partir da base (*ground*), dos dados empíricos recolhidos num campo de investigação determinado, que tanto pode ser uma tribo da Polinésia, como o hospital público da nossa vizinhança, como uma empresa ou um grupo de empresas.

«Grounded theory is a *general methodology*²⁷³ for developing theory that is grounded in data systematically gathered and analysed. Theory evolves during actual research, and it does this through continuous interplay between analysis and data collection.» (Strauss, Corbin, 1990: 158)

A teoria, como «proposta de relação plausível entre conceitos ou conjuntos de conceitos» (Strauss, Corbin, 1990:168) deve emergir dos dados recolhidos no terreno, após a respectiva submissão a uma análise exaustiva e rigorosa. A generalização faz-se por via de um processo indutivo, em que a teoria e os dados, assim como outras teorias existentes sobre o mesmo objecto, ou objectos semelhantes, são constantemente comparados entre si, de forma a determinar padrões e processos de comportamento social, que permitam uma certa previsibilidade, limitada às condições determinadas (Strauss, Corbin, 1990: 159). Daí se abstraem três características fundamentais desta “metodologia geral”: por um lado, o seu carácter iminentemente prático, pois intimamente relacionado com o quotidiano; por outro lado, a sua profunda ligação ao

²⁷¹ Glaser, B.G., Strauss, A L. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, New York, Aldine

²⁷² Strauss, A L., Corbin, J. (1990), *Basics of qualitative research*, London, Sage

²⁷³ O itálico é dos autores, o que sublinha precisamente o carácter geral, ou seja universalmente aplicável, da metodologia.

contexto, o que lhe limita o poder explicativo de universos mais vastos, mas acentua a compreensão íntima de processos concretos²⁷⁴; e por fim o seu dinamismo, ancorado precisamente na ligação directa, constante e sistemática à prática, o que acentua o seu carácter fluido (Strauss, Corbin, 1990: 170).

1.2.1. O papel do observador

Foi realçada a nova importância concedida ao objecto de investigação na determinação do método mais adequado ao seu estudo em detrimento da discussão metodológica formal que divide quantitativistas e qualitativistas com base em diferentes formas de ver o mundo (*Weltanschauung*). Abordar-se-á agora a questão do observador, ou seja, concretamente, do investigador, no seu trabalho de observação, recolha de dados e análise.

Parece ter havido uma aproximação sensível entre as teses dos dois campos quanto à inevitável presença e influência do edifício de valores do investigador, quer nos resultados, quer no próprio processo de investigação (Tashakkosi, Teddlie, 1998:8, 23). A diferença centra-se actualmente mais no valor que é atribuído a esta carga subjectiva, do que propriamente na discussão sobre a sua presença ou ausência. Enquanto os neopositivistas se rendem à subjectividade como um desvio negativo, capaz de adulterar a representação tendencialmente fidedigna da realidade exterior, os construtivistas encaram-na com a naturalidade do óbvio, realçando assim o papel fulcral do investigador, quer enquanto parte integrante da interacção de que resulta a colecta de dados (entrevista, observação simples ou participante, desenho do questionário etc.), quer durante a fase de análise e avaliação dos mesmos, em que a sua sensibilidade teórica (Strauss, Corbin, 1990:173) é de tal forma valorizada, que tende a esbater as fronteiras entre ciência e arte (Flick, 1998:266; Santos, 1998: 66-67). Em consequência destas duas formas de encarar a inevitabilidade da presença subjectiva do investigador, também se podem discernir dois modos de a controlar, ou por intermédio da preferência por métodos tidos como limitadores da subjectividade (experimentais ou quase-experimentais) (Tashakkosi, Teddlie, 1998: 9); ou através da auto-exposição reflexiva

²⁷⁴ Embora esta metodologia seja sobretudo adequada à construção de teorias substantivas, não quer dizer que não possa igualmente servir para a formulação de teorias gerais, apresentando-se estas, neste caso, como a abstracção de uma série de teorias substantivas constituídas a partir de dados empíricos. (Strauss, Corbin, 1990: 175 – 177). Um exemplo deste tipo de tentativa é o trabalho do grupo “Gérer et comprendre”, que procura delinear uma classificação das culturas a partir da acumulação de estudos de caso em vários pontos do mundo (D’Iribarne, 1998: 277 – 298)

do próprio investigador e/ou dos seus métodos, assim procurando «reduzir a subjectividade pelo reconhecimento da subjectividade» (Santos, 1998:90).

Mas a subjectividade do investigador é simultaneamente uma intersubjectividade, particularmente notória em duas fases cruciais da investigação, a construção dos dados e a sua interpretação. Tomando o exemplo concreto da entrevista, o texto que dela resulta (ou seja o discurso oral fixado pela escrita depois de despistadas as gravações) é uma construção comum do entrevistador/ investigador e do entrevistado/ objecto da investigação, que assim se confundem. Mesmo que o entrevistador se limite a expor o tema geral sobre o qual deseja recolher informações e deixe o entrevistado falar livremente, inclusive permitindo-lhe que se desvie completamente do assunto, o resultado não deixa nunca de ser uma construção comum, durante o próprio processo de recolha das palavras do entrevistado, pois não só o contexto da entrevista é “artificial” (no sentido em que não teria lugar se não tivesse havido um acordo entre as partes nesse sentido), como o discurso do entrevistado tem necessariamente em conta, mesmo que inconscientemente, a presença do entrevistador, a ideia que dele automaticamente faz e sobretudo a ideia do que pensa que o entrevistador gostaria de ouvir. Por conseguinte, o texto que o investigador tem na sua frente é, por si só, uma construção comum, que ele, por seu turno, vai interpretar sozinho, resultando daí uma interpretação da interpretação. Nem a compreensão (*verstehen*) do texto isolado ou do conjunto de textos assim obtidos, nem os significados que daí resultam, podem ser separados do *Da-sein* (estar aí) heideggeriano do investigador, ou seja, da sua relação com os outros, com os objectos e consigo mesmo (Mingers, 1995:107).

Nestas condições, qual pode ser a validade do discurso científico?

1.2.2. A validade do discurso científico: contexto e prática

O significado só o é no contexto para um sujeito (Taylor, 1994:304), está «embedded in context» (Manning, Cullum-Swan, 1994:466). Em termos absolutos, só restaria negar a ciência ou mesmo qualquer espécie de conhecimento minimamente durável (como acontece com as correntes filosóficas desconstrucionistas ou ditas pós-modernas) (Rose, 1991), pois a atomização de representações e a sua instabilidade seria total. No entanto, tal não acontece na prática, porque as imagens mentais do mundo exterior ou as realidades que é possível construir (conforme o ponto de vista) são limitadas, senão no tempo, pelo menos no espaço, e são-no porque o mundo, tanto o natural como o social,

é uma “entidade” intersubjectiva (Shutz,1954: 263)²⁷⁵, em que a cultura surge como “fenómeno” estabilizador dos significados (Manning, Cullum-Swan, 1994: 466). É evidente que cada indivíduo interpreta a sua realidade (considere-se esta representacional ou construída) à sua maneira e com base em toda a experiência de vida passada, mas ele, individualmente, interpreta-a servindo-se para tal de uma série limitada de significados socialmente construídos, de que a própria linguagem é o reflexo mais visível. Mas a estabilidade imposta por estes significados, relativamente partilhados, é instável²⁷⁶, daí a importância do contexto, o cenário envolvente onde o significado simultaneamente se adquire e se cria²⁷⁷, e daí também, a importância da prática, mesmo no seu sentido puramente funcional, ou seja, na aceção bastante simplista de que o que funciona, é válido. Esta posição, defendida por uma corrente pragmatista, que visa ultrapassar as dissensões paradigmáticas entre quantitativistas e qualitativistas através da separação entre método e epistemologia, considera verdadeiro (com minúscula explícita), tudo aquilo que funciona (Tashakkosi, Teddlie, 1998: 12), o que levanta imediatamente, entre outras, a questão do controle das consequências. Nesta medida, a «grounded theory» apresenta a vantagem de ultrapassar o funcionalismo imediatista, pois visa a identificação de padrões de acção e interacção e a descoberta de processos que permitam uma previsibilidade ancorada no contexto (Strauss, Corbin, 1990: 169), não perdendo de vista, simultaneamente, a sua inserção no quotidiano e a sua aplicabilidade prática (Idem: 164). Numa linha algo idêntica, em termos de rigor, mas mais afastada de um sentido de realidade quotidiana, aliás ontologicamente negada pelo próprio autor, vamos encontrar a noção de validação da explicação científica proposta por Maturana (Minguers, 1995: 99-100) com base na respectiva coerência operacional, ou seja, na correspondência entre a explicação dada e a experiência do

²⁷⁵ «(...) common-sense knowledge of everyday life is sufficient for coming to terms with fellow-men, cultural objects, social institutions – in brief, with social reality. This is so because the world (the natural and the social one) is from the outset an intersubjective world and because (...) our knowledge of it is in various ways socialized.» (Schutz, 1954: 263)

²⁷⁶ Não se trata de um paradoxo, trata-se mesmo de uma estabilidade instável, na medida em que é fluida, podendo adquirir múltiplas formas (tal como um líquido que se adapta perfeitamente ao recipiente que o contém), mas nunca perdendo a sua essência.

²⁷⁷ Por exemplo, um acto tão simples e banal como encher um prato de comida pode ter significados completamente distintos consoante o contexto: numa família de classe média ou baixa em Portugal, deve-se encher o prato do convidado, para que ele fique satisfeito e a família mostre que tem fartura; já em Moçambique, o prato nunca deve ser muito cheio, pois um prato repleto significa que se está a mandar embora o convidado mais cedo, na medida em que se está implicitamente a dizer-lhe para satisfazer o seu apetite em pouco tempo e ir-se embora. Em Moçambique deve-se encher o prato ou o copo aos poucos, de forma a que o convidado, ao ter que se servir muitas vezes, possa estender a visita por mais tempo. Numa casa de classe elevada em Portugal, também não se deve encher o prato, mas por motivos

investigador, tendo por base a correcta aplicação do método científico. O método científico proposto por Maturana não é muito diferente do clássico, apenas sofre algumas alterações com vista a adaptar-se ao ponto de vista radicalmente relativista do seu autor (Minguers, 1995: 100), em que o que está em causa são as experiências do observador e não os fenómenos do mundo, enquanto entidade externa.

1.2.3. A validade do discurso científico: a qualidade do processo

A questão da validade do discurso científico é um dos pontos mais polémicos da discussão que tem vindo a ser referida. Como considerar válido um conhecimento sem uma base de referência estável? A correcta aplicação do método pode ser uma forma, mas ela não resolve o problema, pois como já vimos, o método científico tanto pode ser considerado em termos absolutos (como forma de limitar os “desvios” impressos pela subjectividade do investigador), como relativos, ou seja como consenso contextual (inscrito no espaço e no tempo) da comunidade científica, e portanto tão carregado de subjectividade como qualquer outro. Pode-se, como os pragmatistas, considerar válido tudo aquilo que funciona, mas então a ciência deixa de se distinguir da tecnologia e até mesmo do senso comum, perfeitamente capaz de fazer funcionar as coisas. Se se deslocar o fulcro da questão, dos resultados para o processo, então pode-se basear a validade do discurso científico na qualidade do mesmo como propõe Uwe Flick (1998). Com isto, poder-se-ia considerar que voltamos ao princípio, ou seja à reificação do método, enquanto forma de determinação do carácter científico de um discurso, mas tal não acontece, pois a avaliação da qualidade do processo de investigação não é apenas uma auditoria simples à correcta aplicação de regras formais e abstractas, mas tem em conta a sensibilidade teórica do investigador e a respectiva capacidade de convencer a audiência dos seus argumentos (veja-se a dimensão retórica da ciência defendida por Boaventura Sousa Santos; 1989), e nessa medida valoriza o observador; e acima de tudo, considera a adequação do método ao objecto em estudo (Flick, 1998:261), o que acaba por lhe atribuir o valor que a concentração nas discussões metodológicas lhe retirou; e por fim, não deixa de tomar em consideração o valor prático, ou seja de adequação à realidade (seja ela considerada externa ou construída), dos conhecimentos cientificamente produzidos.

completamente diferentes, é que um prato cheio de comida denuncia gula e portanto incapacidade de conter instintos considerados primitivos e próprios das classes desfavorecidas.

2. O método na prática

2.1. A opção qualitativa

Em consonância com os pressupostos teóricos já referidos, razões de ordem prática determinaram a opção pelo uso de uma metodologia qualitativa. Podem-se agrupar estas razões em três níveis diferentes, mas perfeitamente interdependentes; um primeiro nível teórico, um segundo de natureza teórico-prática e um terceiro de carácter eminentemente prático, até mesmo funcional.

A preocupação teórica subjacente foi sempre a compreensão e a interpretação do fenómeno social “empresa portuguesa em Moçambique” enquanto interface entre diferentes concepções de organização, daí a necessidade de recorrer a métodos que permitissem, por um lado aceder aos pontos de vista locais e portanto aos significados produzidos endogenamente; e por outro, construir uma imagem que pudesse retransmitir a complexidade do todo, na sua profunda heterogeneidade, sem deixar, evidentemente, de produzir simultaneamente, um modelo simplificado de leitura. Com este objectivo, a opção qualitativa, muito mais próxima da “vida social” (Evert Gummeson, 21.03.2002/ISCTE) impôs-se naturalmente, muito embora a análise dos dados se apresente de forma integrada, aliando técnicas de análise de conteúdo qualitativa (Flick, 1998: 192-196) à transformação de dados qualitativos em quantitativos, através da análise da frequência de expressões significativas, previamente codificadas.

A natureza desestruturada do problema²⁷⁸ e o relativo desconhecimento quer da extensão, quer das características da população – alvo, determinaram o recurso à amostragem teórica (Flick, 1998:65) que, por seu turno, conduziu ao desenvolvimento de teoria *grounded*, ou seja a uma proposta de relação plausível entre conceitos, desenvolvidos a partir da análise dos dados recolhidos no terreno (Strauss, Corbin, 1990:168).

A problemática da gestão das empresas portuguesas em Moçambique está totalmente inexplorada, em primeiro lugar, porque o próprio processo de internacionalização das empresas portuguesas é recente e, em segundo lugar, porque não existe uma tradição de colaboração entre instituições universitárias e empresas, que permita um acompanhamento do processo ou, no mínimo, a produção de documentos escritos,

²⁷⁸ Ghauri, Pervez; Gronhaug, Kjell; Kristianslund, Ivar; Research Methods in Business Studies: a practical guide, Prentice Hall, s.d., s.l.: 26.

acessíveis ao investigador, que relatem experiências de internacionalização²⁷⁹ e dêem assim lugar a uma escolha de casos a investigar segundo critérios a definir pelo próprio investigador ou mesmo em parceria entre este e a organização interessada. Nestas condições, são mais “os casos que escolhem o investigador do que o investigador que escolhe os casos” (Evert Gummesson, 2002.03.21/ISCTE) e acaba por ser sobretudo o acaso e a acessibilidade contingencial que determinam o número e a natureza dos casos a investigar. A opção pela multiplicidade de entrevistas não foi, por conseguinte, escolhida, no sentido de objectivamente seleccionada de entre um conjunto de opções disponíveis, foi a forma possível de abordar uma temática e um terreno praticamente desconhecidos. Neste sentido, este trabalho assume um carácter, de certo modo, exploratório. No entanto, embora não se considere a presente amostragem saturada²⁸⁰, ela é suficiente para revelar cadeias de significados, que permitem construir um primeiro modelo explicativo das dinâmicas que têm lugar no complexo interface entre culturas em permanente tensão entre a proximidade e a distância. Ela é igualmente suficiente para construir uma tipologia das empresas em Moçambique, embora não permita revelar o pormenor das várias estratégias intrínsecas que determinam e condicionam o comportamento de cada uma e a sua maior ou menor eficácia. A opção pela heterogeneidade dos indivíduos (que relatam casos e não pelos casos em si) permite, uma visão de “varrimento”, mas não a penetração do olhar. O olhar penetrante tem que se fixar num número restrito de casos propriamente ditos (Gummesson, Idem e Yin, 1994), uma organização, um departamento, e não num único indivíduo dessa organização ou apenas dois ou três. Pode-se considerar, portanto, este trabalho como um conjunto bastante vasto de entrevistas, cuja análise permitiu detectar as linhas de força da gestão das empresas portuguesas em Moçambique, senão como ela efectivamente acontece, pelo menos como ela é encarada por alguns dos seus protagonistas. Os verdadeiros estudos de caso podem agora seguir-se, pois existe um mínimo de informação que permite, não só escolher, como elaborar um esquema de investigação baseado em dados concretos do terreno.

²⁷⁹ Brito, Alves, Silva (2002) publicaram uma colectânea de experiências de internacionalização de empresas portuguesas, mas não parece ter havido um grande cuidado na escolha dos relatos, pois se alguns deles são bastante vivos e interessantes, muitos outros não passam de considerações avulsas sobre o significado de internacionalização, sem qualquer ligação com a prática e recorrendo mesmo a um estilo empolado e retórico, no mau sentido da palavra.

²⁸⁰ A amostragem pode ser considerada saturada em termos horizontais (de abrangência), mas não verticais (de profundidade).

2.2. A abordagem inicial da problemática

A questão do interface entre portugueses e moçambicanos nas empresas portuguesas em Moçambique já tinha sido tratada (Gomes, 1996), embora o tipo de abordagem do problema tenha sido completamente diferente. O próprio contexto do caso estudado²⁸¹, uma grande empresa imperial (Coquery – Vidrovich, 1981:291), que manteve até ao final da guerra civil (1992) um regime de monopólio, perpetuando um sistema de gestão que pouco diferia do colonial, acentuava este facto e a inevitável “barreira de cor”, levando-a a ressurgir como principal motivo de clivagem entre os dois grupos e, por consequência, velando questões mais profundas, associadas à diferente interpretação de significados. Foi pois a partir da aparente perpetuação de um sistema semelhante ao colonial em que a direcção das empresas era totalmente ocupada por portugueses brancos, não havendo lugar à promoção de quadros locais (não – brancos), pelo menos a partir de um determinado nível (bastante baixo) da hierarquia, que foi desenhado o primeiro projecto de abordagem da temática do interface, com o objectivo de construir um modelo que permitisse ultrapassar esta situação, necessariamente disfuncional, tanto em termos económicos, como sociais²⁸². Depressa, no entanto, se revelou pouco credível partir para uma abordagem normativa sem um conhecimento mais aprofundado da realidade das empresas que agem localmente. Uma revisão da literatura facilmente permitiu concluir que os exemplos existentes respeitavam, na sua maioria, a empresas africanas francófonas ou anglófonas em que, não só a realidade era outra como a questão do interface, nomeadamente com expatriados europeus (não portugueses), surgia apenas como referência secundária²⁸³. Daí a inversão total do tipo de abordagem inicialmente pretendido, que pressupunha um conhecimento inexistente. A questão do conhecimento, aliás, aparece no momento da primeira reformulação do projecto, como o trunfo a explorar. Ou seja, a questão que passou a colocar-se foi: em que medida o convívio efectivo de cerca de um século²⁸⁴ entre portugueses e moçambicanos tinha

²⁸¹ Foi estudada uma única empresa, mas o objectivo foi determinar as dimensões culturais dos dois grupos nacionais mediante a aplicação de uma variante do questionário de Hofstede.

²⁸² Não se acrescenta políticos porque este tipo de situação era não só consentida como intimamente apoiada pela elite governante moçambicana, que daí retirava dividendos, sob a forma de “luvas” e outros presentes de prestígio. É a introdução do regime eleitoral pluri-partidário que vem obrigar a elite dirigente a prestar atenção ao seu eleitorado, nomeadamente aos quadros formados moçambicanos, que se sentiam extremamente prejudicados com a situação descrita. A introdução da polémica legislação limitadora do emprego de estrangeiros está intimamente ligada a esta questão assim como a animosidade manifestada por muitos destes quadros face ao investimento estrangeiro, sentido como concorrência desleal.

²⁸³ Ressalvem-se algumas excepções Henry (1995), Bazin (1998) e Dettmar (1996).

²⁸⁴ Só se considera a existência de convívio efectivo a partir de 1890 e das medidas de povoamento e ocupação das colónias que se seguiram ao Ultimato inglês. Antes disso os contactos eram demasiado

resultado num conhecimento mútuo utilizável pelas actuais empresas no sentido de aumentar a eficácia da gestão dos seus recursos humanos. Foi com esta ideia em mente que se deu início ao trabalho de campo em Moçambique, e foi igualmente com ela que foi redigido o guião das entrevistas semi-dirigidas que se pretendiam efectuar.

Em termos conceptuais, a questão da cultura nacional surgiu como evidência desde o início, pois se se trata de interpretar significados e das diferentes formas de o fazer, o conceito de cultura tem que estar presente. A cultura de empresa e a representação social são conceitos que surgem mais tarde: o primeiro após a detecção bastante inesperada, e por via das entrevistas, da sua importância no contexto moçambicano e o segundo, devido à crescente relevância que a questão da relação ia assumindo, tanto através das entrevistas, como da literatura (Henry, Dettmar, Lehner, D'Iribarne, Dia etc.), o que permitiu inferir que uma representação positiva poderia estar na base de uma relação igualmente positiva e consequentemente contribuir para uma comunicação e uma gestão mais eficazes.

2.3. O campo

Considera-se, tal como Philippe D'Iribarne (1998:342), que um período de tempo relativamente curto, de algumas semanas, é suficiente para obter o material necessário a um estudo deste tipo, seja ele exploratório, seja um estudo de caso aprofundado. Para isso é necessário, no entanto, estar seguro de um acesso facilitado às fontes que vão permitir “gerar” os dados (Evert Gummesson, 21.03.2002/ISCTE), sejam elas uma ou várias organizações, ou múltiplos indivíduos. No contexto africano aceder às fontes nem sempre é fácil. Embora raras vezes se ouça um “não”, muitas vezes se ouvem afirmativas inconclusivas que redundam em negativas na prática²⁸⁵. Uma rede de conhecimentos é, por conseguinte, um bem inestimável nestas circunstâncias e a única garantia de cumprir prazos, sobretudo quando estes são apertados, pelos mais variados motivos, profissionais, familiares e sobretudo económicos.

As três semanas de permanência em Moçambique revelaram-se suficientes e muito frutuosas devido à conjugação positiva de vários factores: uma rede familiar influente

esporádicos e limitados no espaço para que se possa falar de convívio promotor de conhecimento mútuo. Ressalva-se ainda que quando há referência a convívio está-se a falar de contacto, não necessariamente equivalente ou harmonioso.

²⁸⁵ O escritor moçambicano Mia Couto, reflectindo no lançamento de um dos seus últimos livros (17.12.2001 em Caldas da Rainha) sobre o facto de um moçambicano nunca dizer “não”, afirmou que negar é considerado uma falta de educação, pelo que quando não se quer realmente fazer uma coisa “enrola-se” até o solicitante perceber e desistir.

que se prestou a um apoio excelente e incondicional, tanto a nível logístico (alojamento, transporte, comunicações) como de acesso imediato às fontes; e a presença simultânea do orientador de tese numa situação, também ela agilizadora dos contactos com os indivíduos certos. A determinação de quem seriam estes indivíduos “certos” a entrevistar partiu, no entanto, de critérios directamente dependentes dos objectivos da investigação. Uma vez que se pretendia obter informação sobre os métodos de gestão aplicados nas empresas portuguesas em Moçambique, os alvos preferenciais eram os administradores destas empresas ou empresários portugueses individuais e também quadros moçambicanos que ocupam lugares de direcção, assim como expatriados portugueses. A introdução de entrevistas a empresários moçambicanos, com ou sem contactos com portugueses, insere-se num esforço de diversificação da amostra (Evert Gumesson, *Idem*), que vem permitir, por um lado, uma maior abertura do leque de informação disponível (uma vez que foi privilegiado o carácter extensivo) e por outro, o relacionamento entre práticas e significados atribuídos no contexto da empresa moçambicana e a forma como as mesmas questões são abordadas ou “traduzidas” na empresa portuguesa. No intuito de intensificar tanto o carácter extensivo como as possibilidades de comparação, as entrevistas foram realizadas em duas cidades, a Beira e o Maputo. Esta opção, que inicialmente não parecia de grande interesse, veio a revelar-se extremamente rica, do ponto de vista heurístico.

O número de indivíduos entrevistados foi sobretudo determinado pelas recomendações de Laurence Bardin (1977:94) que apontam para um mínimo de trinta entrevistas. A repartição em dois grupos idênticos de quinze por nacionalidade visou estabelecer uma igualdade a nível de informação proveniente de cada um dos lados do interface que se pretendia estudar.

O tamanho das entrevistas é extremamente variável, assim como a forma de abordagem das temáticas, tanto da parte dos entrevistados como da entrevistadora. Esta diversidade não estava propriamente prevista. As entrevistas estavam preparadas com um guião²⁸⁶, para serem conduzidas de forma semi-dirigida, privilegiando as perguntas abertas mas com temáticas e numa sequência pré-determinadas. Na prática nada disto resultou. Perante a extrema heterogeneidade quer dos indivíduos entrevistados, quer dos contextos, apenas foi possível manter uma certa homogeneidade das temáticas tratadas, mas não a forma como cada uma delas foi abordada. As entrevistas só mantêm o

²⁸⁶ Elaborado com base em oito entrevistas preparatórias, duas das quais foram depois englobadas no corpus, dada a sua relevância.

carácter semi-dirigido, porque a entrevistadora intervém com frequência, nomeadamente para “obrigar” o entrevistado a não se distanciar demasiado dos temas visados: liderança, motivação, principais problemas da gestão de recursos humanos, relação com os expatriados e destes com os trabalhadores locais, representação própria e do Outro. É de referir que não houve perguntas directamente dirigidas à questão da cultura e muito menos à relação, cuja relevância só se tornou evidente para a própria entrevistadora, ao longo dos processos de entrevista. Quando surgem referências explícitas ou implícitas a estes temas, elas aparecem “espontaneamente”, ou seja, sem que sejam directamente induzidas pela entrevistadora, embora seja possível, que uma vez citados, eles sejam explorados no processo da entrevista. Foi acordado desde o início, manter sigilosa a identidade quer dos entrevistados, quer das organizações a que pertencem, de modo a evitar retraimentos por parte dos indivíduos entrevistados, tanto mais que os discursos foram integralmente gravados, salvo as raras excepções em que o entrevistado pediu para desligar momentaneamente o aparelho.

Para além das entrevistas, o trabalho de campo consistiu numa observação exaustiva e respectivo relatório, não só dos ambientes em que decorreram as entrevistas e descrição opinativa dos entrevistados, mas de uma forma geral, de todas as circunstâncias vividas pela entrevistadora e mesmo dos pensamentos, das dúvidas e das interpretações suscitadas pela observação de episódios ou pela reflexão sobre relatos. O relatório de observação permite, não só comparar o discurso dos entrevistados com as impressões da entrevistadora, como penetrar na sua assumida subjectividade²⁸⁷.

3. A análise de conteúdo

A transcrição integral das entrevistas é um trabalho moroso que só parcialmente foi iniciado durante a estadia em Moçambique, uma vez que o ritmo de três a quatro entrevista diárias dificilmente deixava espaço para qualquer outra actividade.

De uma forma geral, a análise de conteúdo foi realizada segundo as indicações de Laurence Bardin (1977) e Uwe Flick (1998) para análise de entrevistas não-dirigidas ou semi-dirigidas, embora a forma concreta de aplicação das técnicas propostas por estes dois autores tenha sido criada ao longo do processo de análise²⁸⁸ (Gummesson,

²⁸⁷ “The personality of the researcher must be taken in account” (Gummesson, 21.03.02/ISCTE)

²⁸⁸ “L’analyste a à sa disposition (ou crée) tout un jeu d’opérations analytiques, plus ou moins adaptées à la nature du matériau et au problème qu’il cherche à résoudre. Il peut en utiliser une ou bien plusieurs en complémentarité pour enrichir les résultats ou accroître leur validité, et ainsi prétendre à une interprétation finale fondée.”(Bardin, 1977:47)

21.03.02). O corpus textual foi integralmente transcrito a partir das gravações, contendo inclusive as hesitações, as repetições, os silêncios, os risos e as interrupções próprias de um discurso oral não preparado. Não foi utilizado nenhum programa específico da análise de conteúdo por duas razões: em primeiro lugar porque uma mesma palavra pode assumir vários significados conforme o contexto e, do mesmo modo, um mesmo significado pode ser construído com recurso a palavras ou expressões diferentes; em segundo lugar, porque se optou por uma análise de tipo explicativo (Flick, 1998: 194) ou “análise sequencial” (Bardin, 1977:102), que praticamente inviabiliza o uso de programas específicos, dada a profundidade requerida e o carácter eminentemente intersubjectivo da relação do investigador com o texto.

3.1 A dupla análise do corpus textual

Porquê optar por uma dupla análise? Ou seja, porquê associar a uma codificação clássica de unidades de registo englobadas em características temáticas, um seccionamento do texto seguido da análise hermenêutica do mesmo? Porque a codificação, que permite transformar dados qualitativos em quantitativos e proceder à contagem da sua frequência, não pareceu suficiente para revelar a riqueza e a complexidade, quer de cada texto em si, e do indivíduo e da experiência de vida relatada, quer dos significados emergentes do conjunto do corpus. As muitas formas de referência a uma mesma realidade, ou as múltiplas realidades apenas aludidas por meio de uma só expressão, não são reveladas pela introdução de códigos contabilizáveis, necessariamente uniformizadores e, como tal, simplificadores e empobrecedores da vida que emerge de cada texto. Mas então surge a outra questão: porquê codificar? Por três motivos, essencialmente; porque a codificação e categorização temática permite revelar padrões, representáveis graficamente e proporcionar uma leitura imediata e simplificada de uma realidade, de outro modo quase ilegível; porque os padrões resultantes proporcionam o estabelecimento de analogias com modelos já conhecidos e testados (Quinn, 1991; Denison, 1990); e, porque a categorização temática estabelece um meio-termo entre o texto e a liberdade hermenêutica do investigador, colocando limites às interpretações possíveis (Gutiérrez, Delgado; 1999) o que contribui para “objectivar” o exercício (Flick, 17.11.00/ISCTE).

3.2 Codificação e categorização

Iniciou-se a análise do corpus textual pela determinação das unidades de registo e respectiva codificação. As unidades de registo escolhidas são as expressões semanticamente significativas, que podem ser palavras soltas, frases inteiras ou partes de frase. Estas expressões são ou podem ser polisémicas, pelo que uma só expressão pode estar associada a vários códigos, cada um referindo um significado diferente, ou implícito na mesma expressão. Por exemplo, a expressão “eu prefiro que seja sempre definido por escrito” remete simultaneamente para um gosto pela ausência de ambiguidade [C.22] e para o formalismo [C.100]. Estas duas categorias temáticas pertencem a dimensões diferentes do esquema categorial, mas estão perfeitamente associadas em termos semânticos neste discurso. Logo, o carácter polisémico da expressão é salvaguardado na contagem final dos códigos, o que aumenta a precisão do padrão resultante. É claro que se poderá sempre contrapor, que a investigadora é que determina os vários significados presentes no texto, mas isso acontece seja qual for a unidade de registo escolhida, mesmo que se opte pela atribuição de um código único a cada uma das unidades, ou seja, velando o carácter polisémico das mesmas. O “meta-texto” que emerge do trabalho de análise (Gutiérrez, Delgado, 1999: 181) é necessariamente uma criação do investigador. Ora, a clareza desta assunção não diminui de forma alguma o valor heurístico do “meta-texto”, pelo contrário, ela vem garantir que ele resulta de uma interpretação contextualizada do texto primário (que é já em si uma interpretação do discursante) sob a forma de códigos contabilizáveis e ordenáveis em categorias temáticas, por sua vez organizadas em esquemas.

3.3 O esquema categorial ou as dimensões do modelo de valores contrastantes

À medida que o processo de codificação do corpus textual ia avançando, tornava-se claro que as categorias temáticas emergentes se agrupavam quase “naturalmente” em quatro grandes dimensões cuja semelhança com as do modelo de valores contrastantes de Robert Quinn (1991) era evidente. Por conseguinte, o meta-texto resulta de dois processos simultâneos: um primeiro, funcionando da base para o topo, ou seja, “descobrimo” categorias temáticas no texto; um segundo, agindo do topo para a base, ou seja, organizando as categorias emergentes, segundo as quatro dimensões teóricas entretanto seleccionadas e construídas: Relações Humanas, Hierarquia, Racionalismo e Inovação/Adaptabilidade. A escolha do modelo constitui, em si, um processo semelhante, ou seja, ele emerge da lógica das categorias, mas depois passa a enformá-

las e a dar-lhes sentido. O formato do modelo de valores contrastantes passou portanto a servir de grelha de leitura dos significados emergentes do corpus textual. Mas é evidente que este modelo se aplica apenas em termos de padrão ou gráfico, pois não só resulta de uma abordagem metodológica completamente diferente (Quinn, 1991:175-183) como os critérios de englobamento das categorias temáticas nos quadrantes diferem ligeiramente, e mesmo estes, ou seja, as quatro dimensões principais, adquirem significados sensivelmente diversos dos originais, uma vez que necessariamente adaptados ao contexto africano. Ou seja, por exemplo, o significado atribuível a “inovação” num contexto ocidental, tem pouco a ver com o mesmo conceito em África. Enquanto no primeiro caso “inovação” pode estar relacionada com introdução de novas tecnologias ou incentivo de equipas autónomas, responsáveis por projectos e avaliadas em função do seu desempenho; no segundo caso, “inovação” pode significar aproveitamento criativo das tradições de participação colectiva ou simplesmente o estímulo de relações de cooperação com outras empresas, ou ainda, a adaptação dos produtos ao gosto local. Tendo em consideração estas diferenças parece útil abordá-las com alguma profundidade para facilitar uma leitura contextual do modelo.

(1) O modelo de valores contrastantes de Robert Quinn²⁸⁹

Modelo das Relações Humanas

Modelo de Sistema Aberto

Descentralização/Diferenciação

Comprometimento

Valor dos Recursos Humanos

Formação

Coesão moral

Focalização interna

Manutenção do sistema

Informação Gestão

Comunicação

Estabilidade Controlo

Consolidação

Continuidade

Adaptabilidade Prontidão

Flexibilidade

Expansão

Crescimento

Aquisição de recursos

Suporte externo

Focalização externa

Posicionamento Competitivo

Produtividade

Eficiência

Planificação

Controlo

Maximização dos resultados

Planificação

Definição de objectivos

²⁸⁹ Tradução própria com base em Quinn: 1991:48)

Modelo Hierárquico

Modelo Racionalista

(2) O modelo adaptado

Relações Humanas (RH)		Diferenciação	Inovação/Adaptabilidade (I/A)
Formação	Relação doméstica		Adaptabilidade
Paternalismo		Flexibilidade	Inovação
	Equipe/família		
	Focalização interna	Experimentação	Focalização externa
	Manutenção do sistema		Transformação do sistema
Estabilidade		Definição de objectivos	
Centralização			Responsabilidade
		Controlo	
Informação/comunicação		Produtividade	Eficiência
	Controle externo	Controle interno	
Hierarquia (H)	Uniformização		Racionalismo (R)

Pode-se começar pelo modelo das Relações Humanas, onde as semelhanças são bastante grandes. Em ambos os casos se procura o comprometimento dos recursos humanos através da sua valorização nomeadamente por via da formação e da coesão em torno de princípios de ordem moral. Trata-se de um modelo centrado no interior da organização, apostado na manutenção do sistema, mas simultaneamente bastante flexível. Neste caso, as maiores diferenças surgem quer no tipo de formação, quer sobretudo nas vias de obtenção da coesão capazes de induzir o comprometimento que, no caso concreto, seria mais associável ao conceito de fidelidade. A formação deve ser estudada num sentido lato e não apenas enquanto oportunidades de valorização pessoal e profissional. Trata-se de uma formação básica em termos técnicos, por um lado, mas igualmente uma formação organizacional, ou seja, ensinar o significado de trabalho numa empresa moderna. Este conceito de formação, é tanto mais complexo na sociedade africana, quanto deve ser igualmente encarado no seu sentido mais “ocidental”, ou seja, o da oferta de oportunidades de valorização profissional no âmbito da gestão de carreiras, obrigando por isso o gestor a uma extrema sensibilidade diferenciadora. Mesmo aqui, é necessário ter em consideração o valor excepcional do factor prestígio directamente

associado à formação. Este é um valor político por excelência, pelo que é notória, a “intromissão” de valores associáveis às Relações Humanas no domínio do modelo hierárquico. O entrosamento relativo dos dois modelos (relações humanas e hierarquia) é especialmente visível no domínio da coesão, ou dos valores morais da empresa, da sua cultura. Se em ambos os casos se reflecte uma elevada necessidade de filiação (*need for affiliation*), a busca do consenso e uma liderança baseada em relações pessoais, (Quinn, 1991:84), os valores locais não só intensificam estas características em termos quantitativos, como alteram o seu significado no sentido, quer de uma leitura muito mais literal do conceito de filiação (ser filho de, integração numa estrutura de tipo familiar), quer de uma associação muito mais evidente entre o “pertencer a” e “ser dirigido por”, ou seja uma filiação de carácter simultaneamente afectivo e eminentemente hierárquico. Daí que, no modelo adaptado, a maior diferença entre os quadrantes Relações Humanas e Hierarquia seja na forma como o poder é exercido, ou seja, mais relacional ou mais autoritária, enquanto o modelo original de Quinn, se refere a um tipo de administração burocrática, formal e estabilizadora, baseada no controlo da informação e na competência técnico-profissional. É evidente, que estas características também estão presentes no modelo adaptado, mas assumem um carácter sobretudo disciplinar e repressivo.

Se referimos a permeabilidade das fronteiras entre os modelos das Relações Humanas e da Hierarquia, outro tanto se pode afirmar em relação aos modelos Racionalista e de sistema aberto ou da Inovação/Adaptabilidade, pois o simples facto de promover conceitos como a responsabilidade, o controle interno ou a produtividade e eficiência já representam inovações. Qual é então a grande diferença entre os dois no contexto aqui analisado? Parece ser uma questão de forma, de via adoptada para atingir fins comuns e, sobretudo, uma questão de tempo. Enquanto o modelo racionalista aponta directamente para a maximização da prestação, fomentando o controle interno, a responsabilização, a produtividade e a eficiência, o modelo da Inovação/Adaptabilidade visa o mesmo por meios simultaneamente mais inovadores, porque mais afastados de uma ideia de gestão clássica de tipo anglo-saxónico, e mais adaptados à realidade local, inclusive promovendo combinações sinérgicas entre instrumentos clássicos e aproveitamento de tradições locais num processo eventualmente mais duradouro e eficaz, mas também mais lento. É, portanto, a nível deste modelo de Inovação/Adaptabilidade que se encontram as maiores diferenças face ao esquema de Quinn. Já foi referido, como exemplo, os valores semânticos totalmente díspares da noção de inovação, também a

flexibilidade e a focalização externa não podem ser entendidos da mesma forma no contexto ocidental e no africano. Por um lado, a flexibilidade é, ou pode ser, muito maior, pois a relação de trabalho não está assente numa legislação restritiva²⁹⁰, salvo em situações de clara ruptura interna da empresa ou de sobrevalorização de uma gestão autoritária, administrativa e distanciada; por outro lado, a focalização externa é menor, pois as organizações estão, de uma forma geral, extremamente centradas em si próprias. Esta característica é geral e está muito ligada à forte necessidade de filiação, que promove um sentido agudo de *ingroup* e um certo desprezo ou distanciamento face ao exterior, que não parece traduzir-se num acrescido espírito de concorrência mas numa certa apatia em relação ao lado de fora da organização. Daí a raridade da ocorrência de referências a factores externos como a concorrência, o mercado, o serviço ao cliente, a qualidade, etc. Por fim, ainda uma palavra sobre a questão da centralização/descentralização; diferenciação/integração. A descentralização é um tema que não está na ordem do dia em Moçambique devido ao valor excessivo atribuído ao chefe, não tanto enquanto representação da autoridade administrativa, mas enquanto imagem da protecção e do encaminhamento, ou seja, um registo claramente paternalista. Por isso nem o modelo das Relações Humanas, nem sequer o da Inovação/Adaptabilidade visam a descentralização, ainda que essa palavra surja com frequência no discurso de muitos entrevistados²⁹¹. A noção de diferenciação adquire, pelo contrário, um valor bastante grande neste universo marcadamente paternalista, em que cada “filho” deseja ser individualmente reconhecido pelo “pai”, ao contrário da tendência uniformizadora (e não tanto integradora) associada aos dois outros modelos, Hierarquia e Racionalismo. A aposta na normalização administrativa e num funcionamento do tipo burucrático-universalista comum a ambos os modelos, promove a uniformização perante a norma e uma diferenciação muito menos fina e baseada em princípios formais como a qualificação ou a antiguidade. Daí que, ao contrário do esquema de Quinn, em que o eixo das ordenadas aponta para a descentralização/diferenciação num extremo e para a centralização/integração no outro, o modelo adaptado aqui explicado não refere a questão da descentralização e destaca,

²⁹⁰ Esta legislação restritiva, a Lei do Trabalho, existe, mas o que funciona realmente nas empresas é a relação pessoal que se estabelece entre o patrão e os seus empregados ou, no caso de organizações maiores, entre alguns chefes de equipe e os seus colaboradores. Além disso, falta totalmente o espírito corporativo associado à honra das profissões, pelo menos entre os trabalhadores comuns.

²⁹¹ Mas não num sentido de descentralização efectiva, ou seja, de atribuição de responsabilidade. A descentralização aparece quer como situação idealizada e inatingível, quer como defesa de uma linha

em vez dela o par de opostos diferenciação/uniformização. A integração é substituída pela uniformização, não porque esta política não promova a integração, mas porque a sua “oposta” também o faz, pela via paradoxal da diferenciação extrema consubstanciada na relação pessoal e individual entre o chefe e cada um dos seus subordinados.

3.4 A análise explicativa do conteúdo

A necessidade da análise explicativa do conteúdo, baseada na técnica proposta por Uwe Flick (1998:194) está relacionada com o “dilema” exposto por Laurence Bardin (1977:95), que se coloca invariavelmente ao investigador perante a tarefa de analisar entrevistas: como preservar os indivíduos, não deixando de procurar o “social” na agregação dos seus discursos?

Uma entrevista presencial não vale apenas pelo conteúdo informativo do discurso do entrevistado a propósito do tema ou temas abordados, até porque o objectivo não é, nem pode ser, a verificação da veracidade das palavras do discursante, mas apenas a compreensão contextualizada (*Verstehen*) do seu ponto de vista, ou mesmo até do ponto de vista que o entrevistado pensa que a entrevistadora quer ouvir da sua boca (Gutiérrez, Delgado, 1999:182). Um “texto é a cristalização de um processo de comunicação linguística entre sujeitos, operado num determinado contexto” (idem), e neste sentido uma manifestação, quer da subjectividade do discursante, quer da interpretação mútua (do entrevistado e da entrevistadora) da subjectividade do Outro, respectivo. A análise da transcrição do discurso, ou seja, do texto propriamente dito, é um processo de re-conhecimento do entrevistado por parte da entrevistadora, ao qual não são sequer estranhos os afectos. Daí que uma análise categorial, que se limita a detectar a frequência da repetição dos temas, resulte demasiado pobre e uniformizadora “matando” a vida que afinal se pretendeu “recolher in loco”. Cada tema enunciado, cada frase, por vezes até cada palavra, hesitação, silêncio, traduzem muito mais do que uma ideia geral resumida num código e a tentação de explanar, pelo menos uma parte dessa riqueza e dessa profundidade, é incontornável. A técnica proposta por Uwe Flick (1998) sugere uma série de passos de análise que permitem “objectivar” uma abordagem necessariamente subjectiva, impondo limites à imaginação através de uma certa regulamentação do processo: obrigatoriedade de explicitar o contexto em que ocorre a

interacção, sequenciação do texto (e não a reconstrução do mesmo retirando as sequências do seu contexto próprio) e explicação descritiva do que nele “é dito”; a explicitação das relações entre os sujeitos durante a interacção e os motivos e intenções subjacentes; análise das características linguísticas do texto resultante da referida interacção; interpretação e detecção de padrões; explanação das relações entre o texto produzido e as relações sociais mais gerais. O trabalho de análise de conteúdo que foi realizado passou, por conseguinte, pelas duas fases já referidas. Em primeiro lugar, a codificação e a categorização das expressões semanticamente significativas (tendo em consideração os objectivos do estudo), seguida de uma análise sequencial, que respeitou, de uma forma geral, a técnica da análise explicativa de conteúdo.

3.5. Codificar a representação social

Tanto a fase de codificação como a da análise sequencial tiveram por objectivo a detecção e interpretação de expressões que permitissem relacionar cultura com eficácia, mas também esboçar os traços da representação social do Outro respectivo e, dentro do possível, a auto-representação. O interesse por esta segunda via de análise surgiu na sequência de leituras e observações que apontavam para a importância capital da relação pessoal para a eficácia da comunicação e, por conseguinte, da gestão. Ora, não é concebível uma boa relação pessoal sem uma representação minimamente positiva do Outro, e foi nesse sentido que surgiu a necessidade de uma análise conceptual e empírica da representação social.

Durante o processo, já descrito, de análise de conteúdo, foram também codificadas e interpretadas expressões que transmitem a “imagem” do Outro (ou seja dos portugueses para os moçambicanos e vice-versa) e também a imagem do endo-grupo. A imagem do Outro foi requerida explicitamente durante a entrevista, e apesar do embaraço provocado na maioria dos entrevistados, visível pelas múltiplas reticências e hesitações sucessivas, foi quase sempre transmitida. A imagem do endo-grupo foi determinada indirectamente, a partir da totalidade do discurso de cada entrevistado. As categorias temáticas referentes à representação social foram simplesmente organizadas em características positivas, negativas, ou ambíguas. Neste último caso cabem aquelas cujo significado, localmente, não é claro, pois tanto despertam conotações positivas como negativas.

3.6. A validade dos dados empíricos

Uma das grandes discussões que ensombram o debate entre defensores dos métodos quantitativos e dos métodos qualitativos é a validade dos dados resultantes da aplicação destes últimos. A qualidade destes dados é muitas vezes posta em causa em nome da pretensa objectividade do número e da representatividade estatística das amostras que estão, geralmente, na base dos inquéritos quantitativos.

O inquérito é um método extremamente útil quando o universo que se pretende estudar é já relativamente bem conhecido, tanto na sua extensão como nas suas características (de modo a construir um questionário relevante) e quando existe disponibilidade de meios financeiros e logísticos. Os resultados obtidos por este método são extensivos e superficiais, tendendo para uma visão integradora e homogeneizadora, ou seja, dando conta das semelhanças e/ou das diferenças muito marcadas. O critério de validade tanto do processo como dos resultados obtidos é a correcta utilização dos instrumentos estatísticos e sobretudo a representatividade da amostra.

No caso dos métodos qualitativos de obtenção e análise de dados, a validade da investigação não é “mensurável” pela via da representatividade estatística da amostra, mas pela qualidade de todo o processo, desde a recolha e construção dos dados até à sua comunicação, passando evidentemente pela respectiva análise. Duas vias simultâneas devem ser seguidas nestes casos: a triangulação de métodos (Flick, 2000) e a descrição exhaustiva do processo de investigação (Gummesson, 2002).

Procurou-se, dentro do possível, seguir ambas as vias, ainda que com alguma falhas: a primeira e mais importante, é a ausência de “triangulação de investigadores” (Flick, 2000), ou seja, o presente trabalho é fruto de um labor individual e demasiado isolado, pelo que a intersubjectividade nele presente é apenas a do diálogo mudo entre a investigadora, os entrevistados e os autores das diferentes monografias citadas; a segunda falha é o carácter demasiado artesanal da análise, ou seja, a não utilização de um programa de análise de conteúdo. Esta segunda falha será menos importante do que a primeira, pois se é certo que o uso de um programa informático específico, do tipo do NUD.IST, por exemplo, pode auxiliar e produzir uma análise de melhor qualidade no âmbito das co-ocorrências, também é certo que ele passa por cima de muitas das diferenças semânticas mais finas, que são frequentemente, das mais significativas. Independentemente das falhas apontadas, foi efectuada a triangulação de métodos, tanto a interna, ou seja o recurso a abordagens múltiplas dentro do mesmo método, como a externa, ou uso de vários métodos em simultâneo (entrevista e observação); foram efectuadas comparações sistemáticas, quer entre os casos directamente analisados neste

trabalho, quer entre estes e os referidos por outros autores, procurando estabelecer constantemente paralelos entre os casos concretos e a teoria e, finalmente, foi efectuada uma descrição exaustiva de todo o processo, desde a fase preparatória, passando pela recolha e construção dos dados até à sua análise. É o resultado deste trabalho que se passa a expor.

4. Apresentação dos resultados

Assim como a análise do corpus textual obedeceu a dois formatos, a codificação e a análise sequencial, também a apresentação dos resultados obtidos segue este princípio.

A análise categorial permite obter um tipo de informação mais geral e superficial, susceptível de ser apresentada sob a forma de gráficos, resultantes, por um lado, da agregação das categorias segundo os respectivos modelos de leitura, e por outro, da discriminação das categorias temáticas mais referidas. Consideraram-se categorias mais referidas, todas as que aparecem no corpus textual (ou nas subdivisões do mesmo segundo as variáveis já definidas) com uma frequência igual ou superior a 1,50% da totalidade das categorias temáticas assinaladas. A única excepção, são as categorias associáveis à dimensão Inovação/Adaptabilidade, que foram consideradas mais referidas desde que a sua frequência fosse igual ou superior a 0,50% da totalidade. Esta discriminação positiva destina-se a permitir a visibilidade de uma dimensão pouco referida na totalidade do corpus textual, mas que é de importância capital, pois representa a semente da transformação endógena do sistema e contribui de forma decisiva para o equilíbrio do modelo dos valores contrastantes.

Os gráficos referentes ao conceito de representação social organizam-se segundo parâmetros idênticos. A agregação das categorias segundo o valor semântico, positivo, negativo ou ambíguo, por um lado, e a discriminação das categorias mais referidas (+1,50% de frequência) por outro.

A análise dos dados resultantes desta abordagem permite propor uma tipologia de empresas em Moçambique.

A segunda vertente da análise é mais descritiva e comparativa. Aqui, importa a apresentação de excertos significativos do corpus textual e a sua interpretação contextualizada e comparativa, quer do ponto de vista interno ao próprio corpus, quer externo. A determinação de quais as temáticas mais significativas obedeceu a dois princípios antagónicos: o da frequência, por um lado, seguindo de perto a análise categorial; e o da raridade, por outro, no intuito de realçar as excepções e enquadrá-las

em termos teóricos. A base deste segundo trabalho de exposição é a descrição, a contextualização e a comparação. O objectivo de ambos é a compreensão (*Verstehen*) da totalidade da temática, na sua complexidade, ou seja, na interligação “química” das suas várias facetas.

4.1 Características da amostra

Foram referidos, no capítulo anterior, os critérios que presidiram à selecção dos 30 entrevistados. Pretende-se agora caracterizar melhor a amostra resultante desta selecção, até para justificar as variáveis que dela emergem.

Os entrevistados dividem-se equitativamente em termos nacionais, 15 portugueses e 15 moçambicanos, de modo que uma das variáveis de análise é precisamente a nacionalidade dos entrevistados. A partir desta estabelecem-se mais duas para cada um dos grupos nacionais. No caso dos portugueses, o facto de terem ou não passado colonial, o que está muito relacionado com mais duas variáveis que, por essa razão, não foram tidas em consideração individualmente, a idade e, até certo ponto, a formação²⁹². No caso dos moçambicanos, e tendo em conta o objectivo do trabalho, a variável mais relevante é a presença ou ausência de contactos com Portugal e os portugueses, nomeadamente relações laborais ou de negócio.

Uma das variáveis mais significativas é a dimensão da empresa, o facto de esta estar sediada na Beira ou no Maputo estabelece diferenças sensíveis nos padrões de resposta resultantes da análise das entrevistas, mas estas disparidades estão directamente relacionadas com a dimensão da empresa e com a duração da estadia em Moçambique do entrevistado. Das dez entrevistas efectuadas na Beira, seis das quais a empresários portugueses, apenas uma das empresas tem dimensão suficiente para ser incluída no grupo das grandes (maioritariamente constituído por multinacionais) e, mesmo assim, trata-se de um grupo familiar, com todas as características próprias deste tipo de organização. É também entre os entrevistados da Beira que se encontra a maior concentração de portugueses com passado colonial, três entrevistados em seis, contra três em nove no Maputo²⁹³.

²⁹² O género não é relevante para a amostra dado o número ínfimo de mulheres entrevistadas, apenas quatro, das quais duas são portuguesas.

²⁹³ Nenhum destes três entrevistados com passado colonial do Maputo corresponde ao colono tipo, como acontece no caso da Beira. Trata-se de pessoas que nasceram em Moçambique ou na África do Sul e mantêm a nacionalidade portuguesa, ou de um caso que conheceu o Moçambique colonial apenas na adolescência, tendo regressado como quadro de uma grande empresa, portanto sem uma vivência adulta do colonialismo.

A maioria dos entrevistados moçambicanos (onze em quinze) tem contacto directo com portugueses, quer devido ao facto de terem vivido em Portugal durante um período da sua vida, quer porque são quadros de empresas portuguesas, quer porque mantêm negócios com Portugal.

Se existiu um critério mínimo na selecção dos entrevistados, o mesmo já não se pode dizer das empresas. Privilegiou-se a diversidade, devido ao carácter exploratório do estudo e ao facto da análise incidir sobre a relação cultura/eficácia e as linhas de força da gestão de recursos humanos em geral, e não sobre estas questões centradas num tipo concreto de organização.

As empresas que os entrevistados representam são, do ponto de vista do tipo de propriedade e da dimensão: empresas ou grupos familiares, empresas privadas, individuais ou sociedades por quotas e, multinacionais. Com o intuito de abranger outro tipo de casos, incluiu-se ainda um representante de uma associação empresarial, um outro de uma empresa pública e ainda um quadro da administração pública. Em termos de área de actividade, a diversidade é igualmente grande, abrangendo desde uma exploração agrícola, passando por pequenas indústrias, mas incidindo especialmente na área dos serviços. Esta disparidade de campos de actividade é acompanhada pela extrema diversidade do acesso ou do contacto com a tecnologia. Espelhando, de certo modo, os grandes contrastes da sociedade moçambicana, a amostra contempla desde referências às mais simples funções de pastor, pescador ou de mecânico, desempenhadas por empregados semi-analfabetos, até à vida nas instituições financeiras modernas e nas empresas de tecnologia de ponta. Do cajado à fibra óptica, o conjunto das entrevistas oferece um retrato vivo e multifacetado do Moçambique actual e do lugar que nele ocupam as empresas portuguesas.

4.2 A relação cultura/eficácia

Como se depreende da analogia estabelecida entre o modelo de valores contrastantes adoptado como grelha de leitura e o modelo de Quinn já citado, a eficácia das organizações está relacionada com o equilíbrio entre as quatro dimensões, ou modelos de gestão: Relações Humanas (RH); Hierarquia (H); Racionalismo (R) e Inovação/Adaptabilidade (I/A).

4.2.1. O padrão global

RH	46,25
H	28,9
R	18,53
I/A	6,33

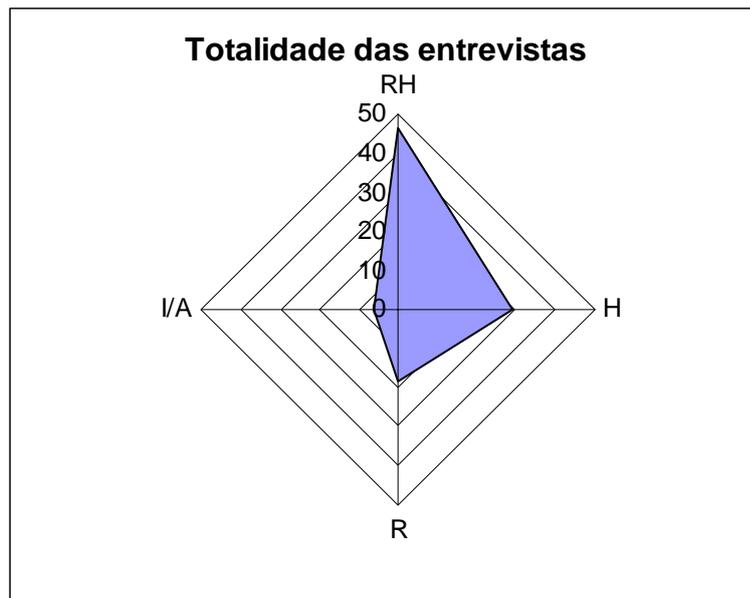


figura 1

O gráfico da figura 1 apresenta o padrão resultante da agregação da totalidade das entrevistas. A frequência com que surgem, no corpus textual, expressões associáveis a categorias temáticas, por sua vez enquadráveis em cada um dos modelos já referidos, encontra-se expressa em percentagem. É significativo, o desequilíbrio no sentido RH, que perfaz quase metade das expressões consideradas semanticamente significativas neste âmbito (46,25%), seguido a grande distância pela Hierarquia (28,9%), o Racionalismo em terceiro lugar (18,53%) e por fim, a dimensão I/A com uns poucos 6,33% das expressões.

Este padrão revela um tipo de gestão claramente paternalista, centralizadora e oscilando entre uma burocracia rígida e a flexibilidade das relações pessoais, mas em que se torna sensível a tendência para a introdução de mecanismos de organização que apontam para o crescimento da competitividade e da eficiência. As experiências de inovação neste campo não passam disso mesmo, experiências, e daí a fraca representatividade da dimensão I/A.

RH/C.1	2,89
RH/C.4	1,8
RH/C.5	1,68
RH/C.8	2,28
RH/C.30	1,65
RH/C.34	3,79
RH/C.43	2,3
RH/C.47	4,83
RH/C.64	5,13
RH/C.69	2,6
H/C.38	1,57
H/C.40	1,87
H/C.48	1,94
H/C.68	1,75
H/C.82	1,64
R/C.35	2,72
R/C.60	2,29

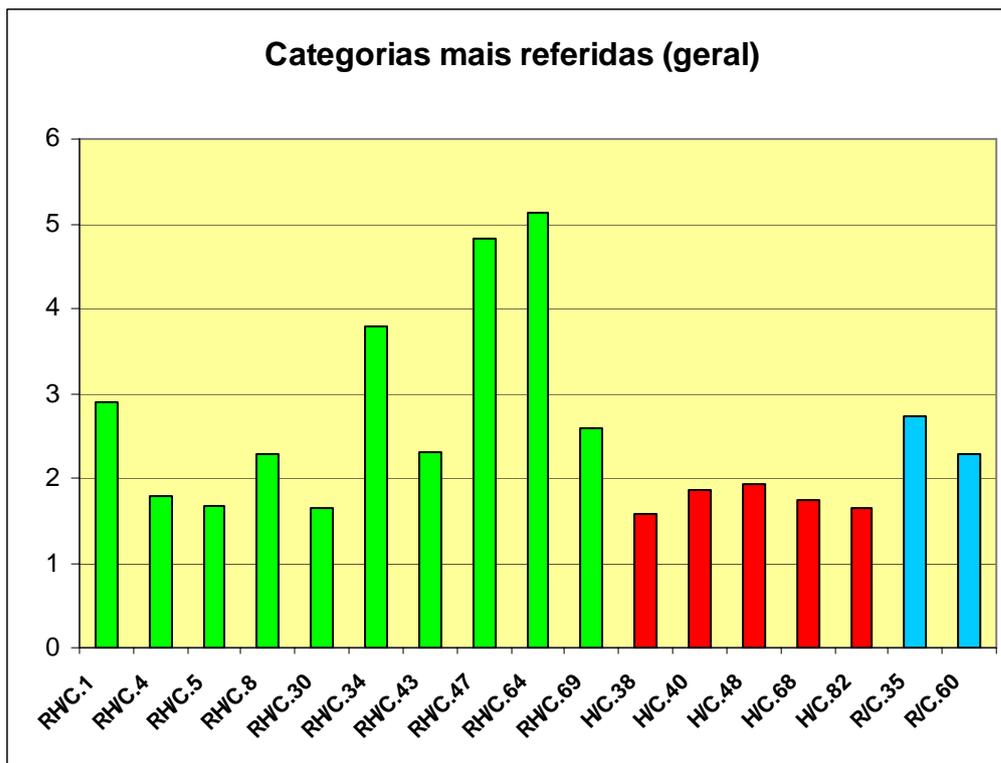


Figura 2

Um olhar mais aproximado, permite distinguir as categorias temáticas que, mais frequentemente surgem na totalidade do corpus textual. Elas estão claramente

associadas à dimensão RH, nomeadamente a relevância do factor cultural, estando aqui englobados temas como a cultura nacional e organizacional, questões ligadas à língua e às tradições; do factor formação, sobretudo em termos formais; e do factor relação, concretamente a importância atribuída à relação pessoal no interior da empresa. A categoria “paternalismo benevolente” surge em quarto lugar entre as mais referidas e só depois aparece a primeira categoria temática associada a uma outra dimensão, o racionalismo. Trata-se da importância atribuída ao factor monetário, que aparece frequentemente no discurso como primeiro e quase único expediente de motivação e também de punição, numa sociedade onde as questões mais básicas de alimentação, saúde e habitação estão por resolver. As estratégias de motivação²⁹⁴ aparecem como segunda categoria mais referida no âmbito do modelo “Racionalismo”, o qual é revelador de um esforço crescente de concertação de políticas que visam directamente o aumento da produtividade. As duas primeiras categorias temáticas associáveis à dimensão Hierarquia só surgem em 10º e 11º lugar respectivamente e são elas a norma e a imagem do chefe enquanto entidade que resolve problemas. A expressão “colocar o problema” ao chefe é das mais frequentes na totalidade do corpus textual e também das mais significativas, pois sugere claramente a imagem do subordinado que “coloca” o seu problema, como um fardo que se apercebe quase material, sobre a secretária do chefe e espera que este o ajude a desembaraçar-se dele. Do chefe espera-se também transmissão de conhecimento, orientação pedagógica no trabalho e até, na vida. A categoria “atitude pedagógica” está associada a este tipo de pretensão e de sentimento. Apesar de se referir directamente à hierarquia ela está enquadrada na dimensão RH devido à componente fortemente relacional de que está imbuída. É significativa também a presença da categoria “Estado e factor político” entre as mais referidas, pois denuncia o seu peso no âmbito económico e empresarial. Refira-se que nenhuma pergunta ou comentário da entrevistadora sugeria qualquer tema relacionado com este factor. A frequência significativa de alusões à descentralização e responsabilização aparecem sobretudo com três significados: desejo sem contrapartida prática; clara tentativa de afirmar o que se pensa que a entrevistadora quer ouvir; ou ainda confusão de significados. Isto não quer dizer que, em alguns casos concretos, não haja referência a

²⁹⁴ As estratégias de motivação foram consideradas associadas à dimensão Racionalismo e não às Relações Humanas porque o significado deste modelo, no âmbito africano, está muito mais próximo da relação pessoal num universo paternalista e protector ou no mínimo de cumplicidades recíprocas, do que propriamente de estratégias gizadas com o objectivo explícito de aumentar a produtividade do trabalho.

políticas reais de descentralização e responsabilização. Estes, no entanto, estão contemplados na dimensão Inovação/Adaptabilidade.

Por último, refira-se a frequência das alusões ao factor racial, sempre associadas a questões de poder, e por isso englobadas na dimensão Hierarquia. A questão racial, sob a forma da contradição branco/negro, aparece associada a dois fenómenos de carácter idêntico: o conflito entre o quadro local e o expatriado no interior das empresas, devido à diferença de condições e de nível de vida do primeiro em relação ao segundo; e a oposição da crescente elite tecnocrática moçambicana face a algum investimento estrangeiro, sobretudo aquele que, pela sua dimensão, consideram susceptível de ocupar um território que poderia ser explorado pelos próprios. O factor racial engloba ainda alusões a problemas e clivagens de carácter étnico.

C.32	1,17
C.55	0,51
C.61	1,06
C.81	1,16
C.92	0,68
C.93	0,56

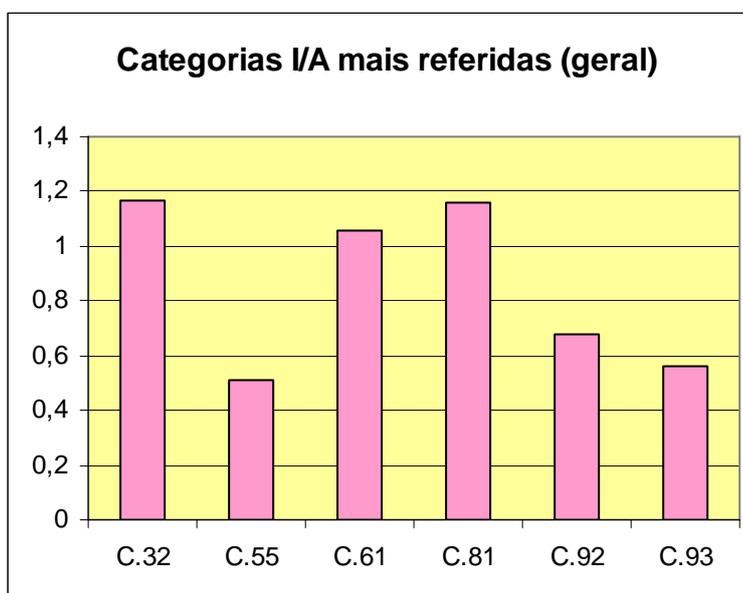


Figura 3

Como já foi referido no ponto 2, a forma encontrada para tornar visível uma dimensão tão pouco representada como a Inovação/Adaptabilidade, foi a discriminação positiva das categorias a ela associadas. Entre estas a que surge claramente mais referida é a flexibilidade/adaptabilidade da gestão, que compreende, entre outras, medidas reais de descentralização e responsabilização dos trabalhadores. Em segundo lugar aparece a noção de dinamismo, ou seja, a clara percepção do movimento e da mudança, que em geral se exprime em termos desenvolvimentistas. Só em terceiro lugar surge a categoria mais relevante em termos de mudança organizacional, as estratégias de inovação. Esta

categoria temática engloba os esforços, em geral experimentais, no sentido de uma transformação efectiva do sistema com base em inovações de carácter combinatório e sinérgico, entre mecanismos de gestão clássicos e tradição local. Note-se, por último, que as categorias “crescimento” (que traduz o *need for achievement*) e a “cooperação com outras empresas”, são relativamente pouco frequentes e, neste último caso, nem sempre transmitida por meio de expressões positivas.

4.2.2. A variável nacionalidade

RH	48,21
H	23,77
R	19,52
I/A	8,5

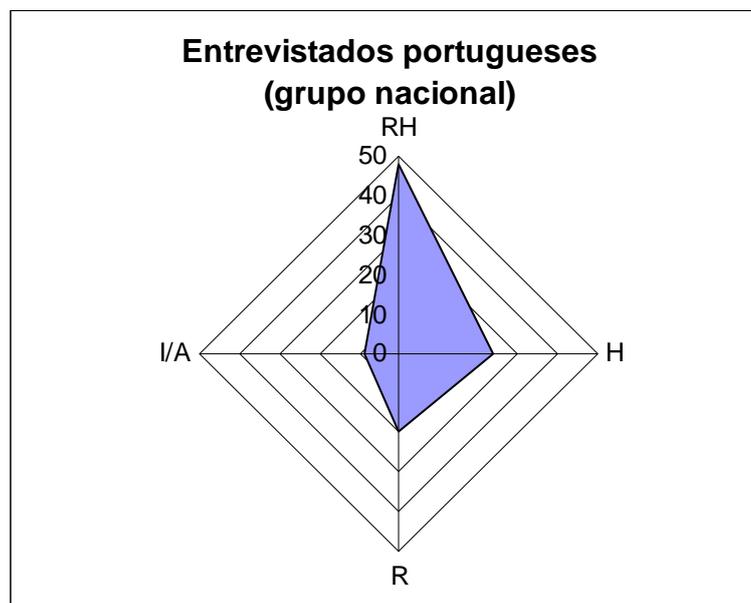


Figura 4

RH	44,54
H	33,36
R	17,66
I/A	4,43

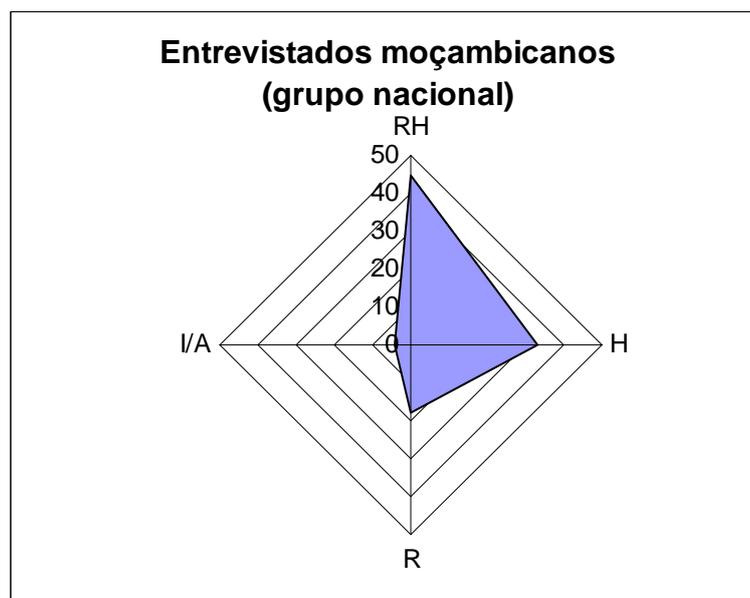


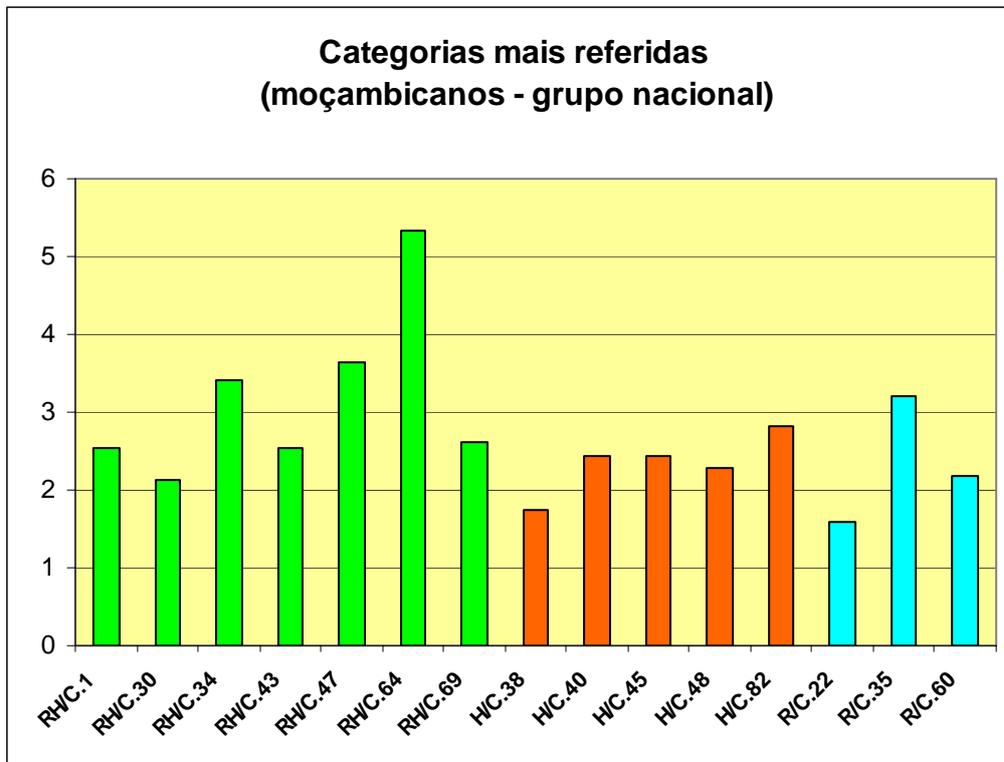
Figura 5

Que alterações ao padrão global surgem na sequência da introdução da variável nacionalidade do respondente? Se se compararem as figuras 4 e 5, que representam respectivamente os entrevistados portugueses e os moçambicanos, pode-se facilmente constatar que a relevância das dimensões Hierarquia e Inovação/Adaptabilidade difere bastante entre os dois grupos, enquanto as Relações Humanas e Racionalismo não muda significativamente. Embora os desequilíbrios que ambos os padrões traduzem sejam idênticos, domínio total do modelo RH, seguido da Hierarquia, Racionalismo e Inovação/Adaptabilidade em último lugar; a incidência do modelo Hierarquia no grupo dos moçambicanos é bastante maior, assim como é significativamente menor a mancha que representa o modelo I/A no mesmo padrão, face ao desenho que traduz as respostas dos portugueses. O discurso moçambicano apresenta, portanto, um carácter mais autoritário, enquanto o português aposta mais decididamente na relação, normalmente de carácter paternalista, e nalguma inovação. É evidente que não é possível desligar estes resultados do facto dos respondentes portugueses serem, de uma forma geral, os detentores da direcção e das responsabilidades de gestão (com a liberdade de opção inerente), enquanto que a maioria dos moçambicanos são quadros dessas empresas.

RH/C.1	3,31
RH/C.3	1,94
RH/C.4	2,59
RH/C.5	1,91
RH/C.8	3,51
RH/C.34	4,23
RH/C.43	2,04
RH/C.47	6,19
RH/C.64	4,9
RH/C.69	2,59
H/C.14	1,74
H/C.48	1,57
H/C.68	2,31
R/C.35	2,16
R/C.60	2,41
R/C.70	1,59
R/C.73	1,52

Figura 6

RH/C.1	2,53
RH/C.30	2,14
RH/C.34	3,42
RH/C.43	2,53
RH/C.47	3,65
RH/C.64	5,34
RH/C.69	2,62
H/C.38	1,75
H/C.40	2,44
H/C.45	2,44
H/C.48	2,27
H/C.82	2,83
R/C.22	1,58
R/C.35	3,2
R/C.60	2,18



No entanto, um olhar sobre as categorias mais referidas (Fig.6 e 7), pode indicar que este pendor “hierárquico” ultrapassa a contingência das posições concretas dos entrevistados. Embora as três categorias temáticas mais referidas pelos dois grupos sejam idênticas (formação, cultura, relação) e todas do quadrante RH, a primeira categoria associada à dimensão hierarquia que aparece na figura 7 é o prestígio, em quinta posição logo após a importância do dinheiro. O prestígio é um factor com um peso político muito evidente no contexto africano e a sua incidência no discurso dos respondentes moçambicanos, aliada à presença, também significativa, da noção de chefe enquanto entidade que detém o conhecimento e resolve problemas, atribui ao pendor

hierárquico do discurso uma dimensão mais abrangente e essencial do que a da simples contingência das posições hierárquicas dos entrevistados. Ela revela, antes de mais, uma representação de chefia, simultaneamente autoritária e protectora, investida de uma aura de prestígio (normalmente bastante exteriorizado²⁹⁵) e eminentemente hierárquica, o que a frequência da visão da empresa como estrutura piramidal vem comprovar.

Bastante mais contingente é a importância atribuída pelo grupo dos respondentes portugueses ao Estado e ao factor político, pois esta revela a preponderância da intervenção do governo e dos partidos políticos na vida empresarial no contexto concreto, mas não para além dele, ainda que, como já foi constatado, esta interferência também se faça sentir em Portugal.

De uma forma geral, o discurso dos entrevistados portugueses é mais voltado para uma noção “protectora” (*nurturing*) da gestão (preocupação social, atitude pedagógica, protecção, relação doméstica na empresa, paternalismo protector) e o dos moçambicanos aponta para um maior formalismo hierárquico, a obediência à norma, a ausência de ambiguidade, tudo moderado por dois factores paradoxalmente convergentes: o paternalismo e a comunicação, este último tido como base da descentralização e responsabilização.

²⁹⁵ A exteriorização do prestígio ocorre de forma material e imaterial. Por um lado o chefe deve vestir-se e fazer-se deslocar condignamente, por outro deve ser alvo de respeito visível dos seus subordinados, por exemplo através da veemência e frequência dos cumprimentos.

C.32	1,24
C.61	2,04
C.81	1,57
C.92	1,32
C.93	0,82

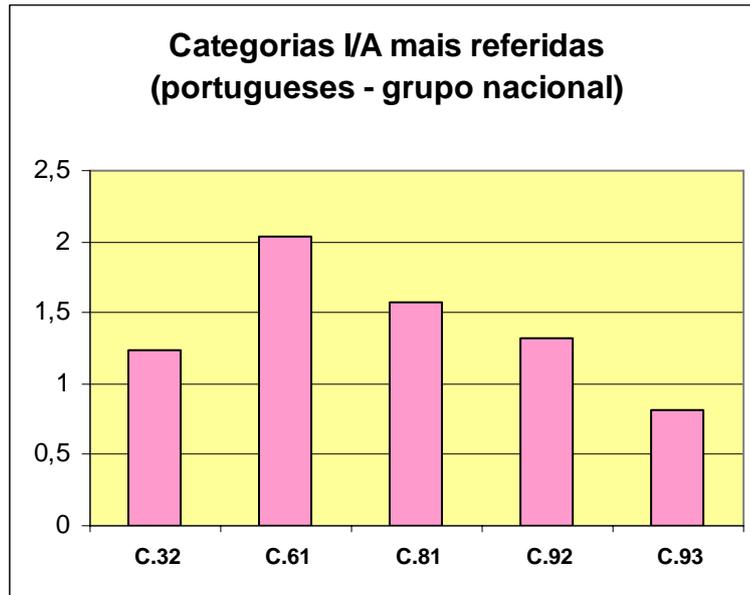


Figura 8

C.32	1,1
C.55	0,69
C.81	0,8
C.89	0,58

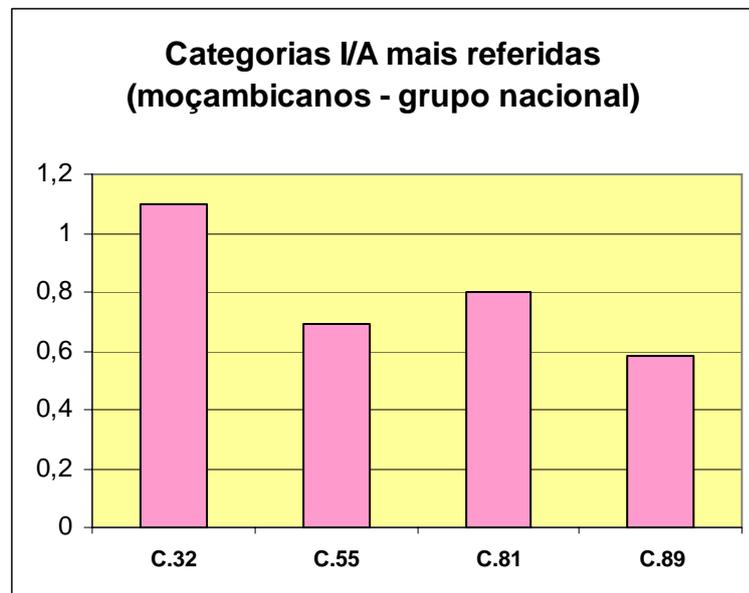


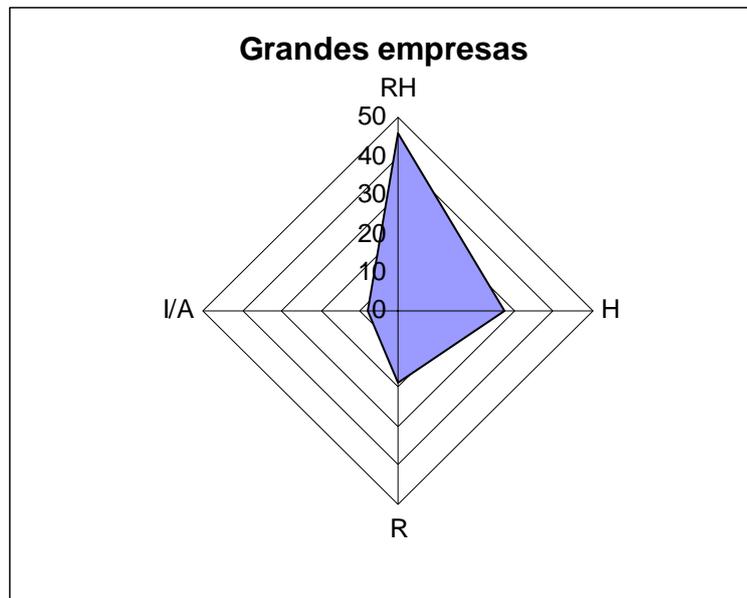
Figura 9

No âmbito do modelo Inovação/Adaptabilidade os respondentes portugueses apostam decididamente nas estratégias de inovação, enquanto os moçambicanos prosseguem no seu objectivo de flexibilizar e adaptar a gestão. A diferença entre estas duas categorias

está no grau de inovação que transmitem, no seu carácter mais ou menos experimental, mais radical ou mais suave.

4.2.3 A variável dimensão da empresa

RH	46,13
H	27,57
R	18,31
I/A	7,98



RH	46,39
H	30,55
R	18,79
I/A	4,27

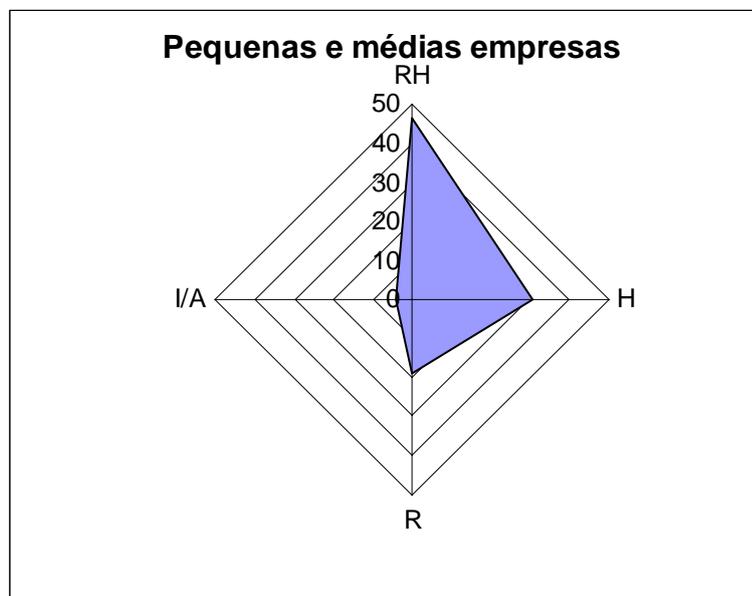


Figura 11

É interessante notar que as diferenças constatáveis entre os gráficos das figuras 10 e 11 são idênticas às dos das figuras 4 e 5, mas agora a variável introduzida não é a nacionalidade, mas a dimensão da empresa. Além disso as duas variáveis não coincidem em matéria de entrevistados, ou seja, entre as catorze empresas consideradas pequenas

ou médias, oito são representadas por respondentes de nacionalidade moçambicana e seis por respondentes portugueses. Esta diferença não parece ser suficiente para justificar a semelhança dos desvios introduzidos no padrão geral, quer por uma, quer pela outra variável. Já a localização da sede das empresas coincide bastante com a sua dimensão, pois nove das catorze pequenas e médias empresas consideradas são da Beira e apenas cinco da capital. Este aspecto, assim como o facto de metade dos entrevistados portugueses que representam empresas de menores dimensões serem antigos colonos, já é mais susceptível de justificar a frequência superior de categorias associadas à dimensão Hierarquia e a insignificância das ligadas à Inovação/Adaptabilidade²⁹⁶, embora o esboço geral do padrão global se mantenha sempre inalterado. Ambos os tipos de empresa convergem na sobrevalorização da dimensão Relações Humanas, seguida pela Hierarquia, uma insistência relativa (muito aproximada nos dois casos) na dimensão Racionalismo e um grande conservadorismo.

RH/C.1	1,92
RH/C.5	1,57
RH/C.8	2,07
RH/C.34	2,36
RH/C.43	2,22
RH/C.47	5,39
RH/C.64	6,92
RH/C.69	3,07
H/C.40	1,57
H/C.45	1,65
H/C.48	2,19
H/C.68	1,94
R/C.22	1,73
R/C.35	1,94
R/C.60	1,78

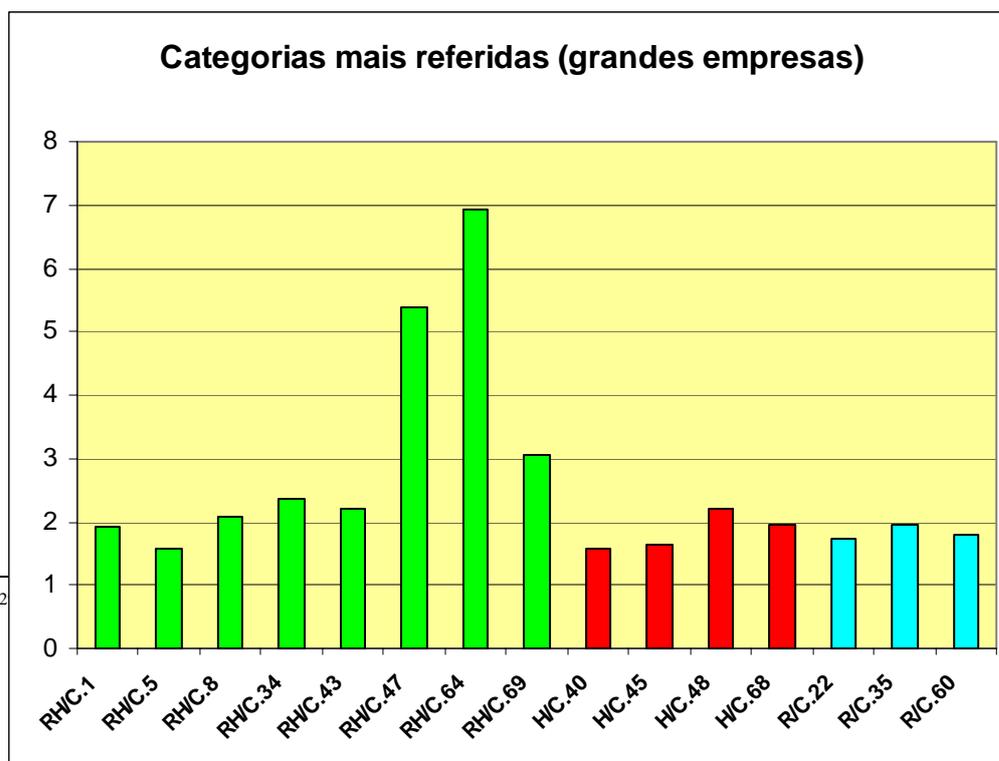


Figura 12 e 13

Figura 12

RH/C.1	4,09
RH/C.3	2,17
RH/C.4	2,77
RH/C.5	1,81
RH/C.8	2,54
RH/C.30	2,15
RH/C.34	5,57
RH/C.43	2,41
RH/C.47	4,14
RH/C.58	1,58
RH/C.64	2,93
RH/C.69	2,02
H/C.38	1,73
H/C.39	1,73
H/C.40	2,25
H/C.48	1,63
H/C.68	1,5
H/C.82	2,9
R/C.35	3,68
R/C.60	2,93

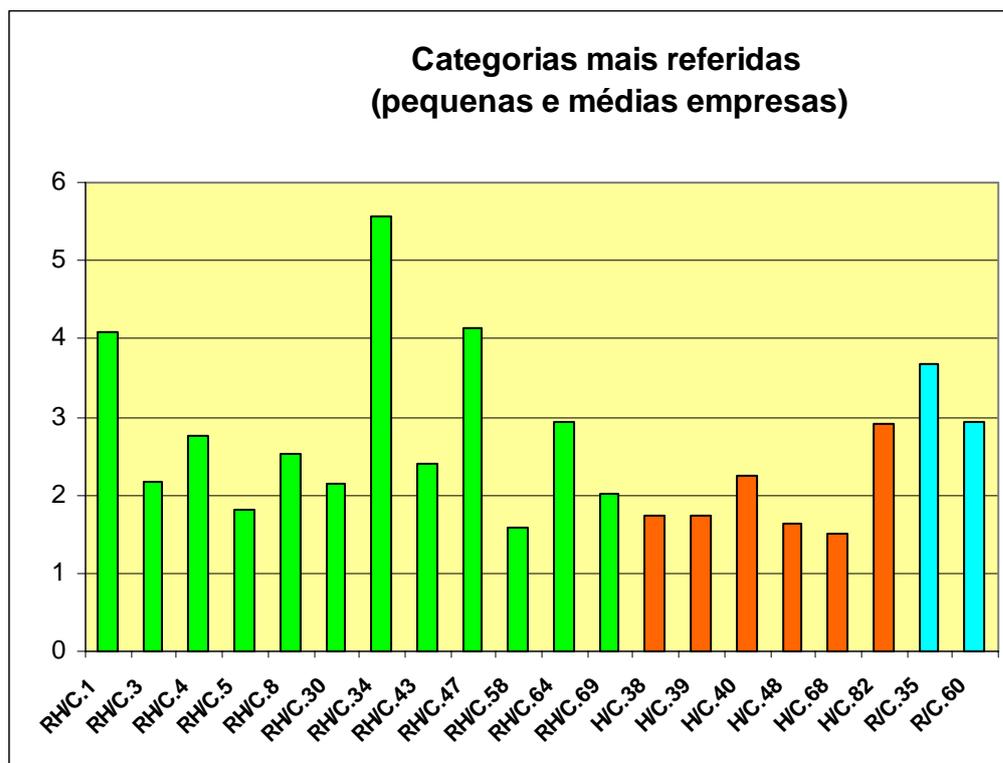


Figura 13

Um olhar mais fino sobre as categorias temáticas mais referidas pelos representantes de cada um dos grupos revela um quadro claramente paternalista no caso das pequenas e médias empresas, dada a relevância de temas como a relação, a formação e o paternalismo benevolente. Por outro lado, as grandes empresas parecem apostar mais na valorização da componente cultura (neste caso essencialmente cultura de empresa, mas também sensibilidade para aspectos da cultura nacional), na formação e conhecimento, e também no factor relacional, este último mais próximo de uma dimensão comunicacional do que propriamente doméstica.

As categorias temáticas mais referidas associáveis à dimensão Hierarquia voltam a ser o prestígio e a noção de um chefe que resolve problemas, no caso das pequenas e médias empresas; enquanto nas grandes se valoriza sobretudo a norma (o que aponta para uma hierarquização mais formalizada e universal) e também, o factor político. O dinheiro surge em ambos os casos como primeira categoria temática ligada ao modelo Racionalista. De qualquer modo, este factor, nunca aparece entre os mais frequentes, em parte porque muitos entrevistados manifestam pudor em se lhe referir com insistência, em parte porque o seu valor nem sempre é absoluto, ou seja, os meios de recompensa são múltiplos e o salário é apenas o mais importante deles.

C.32	1,55
C.61	0,9
C.81	1,51
C.89	0,84
C.92	1,21
C.93	0,98

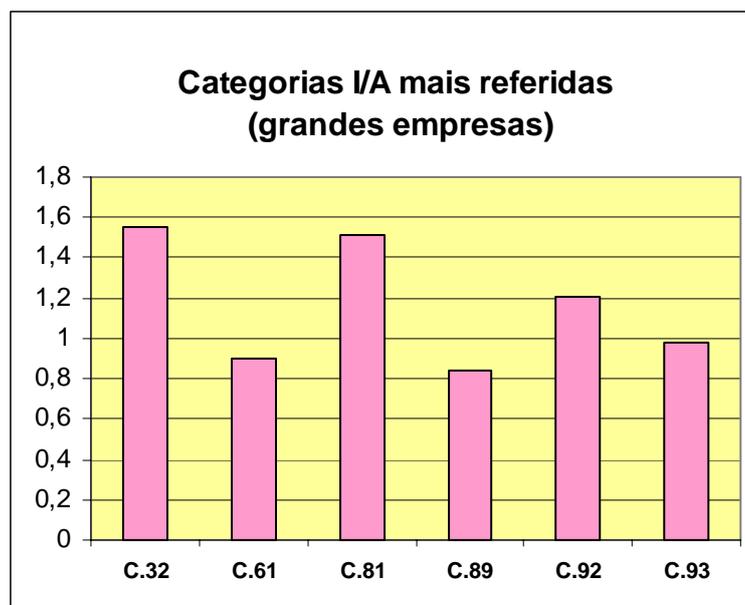


Figura 14

C.32	0,7
C.55	0,8
C.61	1,27
C.81	0,72

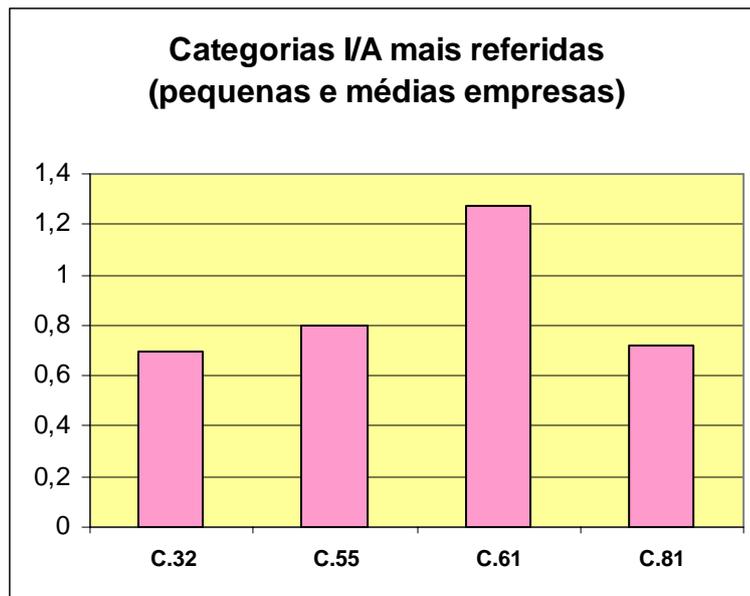


Figura 15

As figuras 14 e 15 reflectem as categorias temáticas mais referidas no âmbito da dimensão Inovação/Adaptabilidade. É curioso constatar que as grandes empresas privilegiam a flexibilidade/adaptabilidade, ou seja uma inovação mais gradual, integrada e sem grandes rasgos²⁹⁷; e as pequenas e médias empresas preferem as estratégias de inovação, ou seja, uma abordagem mais experimentalista. Na realidade, neste grupo de empresas, ou se inova de uma forma radical, ou não se inova em absoluto e isso depende exclusivamente da personalidade do líder.

²⁹⁷ Os gestores em Moçambique, sobretudo os administradores delegados de grandes empresas, possuem uma liberdade invejável dentro dos condicionalismos impostos pelo meio. Estão longe do controle da sede, com a qual o contacto é frequentemente escasso e, simultaneamente, não sujeitos às pressões corporativistas muito comuns em Portugal. Daí que, mesmo em grandes empresas, e dependendo quase totalmente do perfil individual do seu administrador, seja possível descobrir práticas de gestão extremamente inovadoras, que ultrapassam simples esforços pontuais de descentralização ou responsabilização individual.

4.2.4. A variável passado colonial

RH	48,34
H	20,93
R	20,68
I/A	10,05

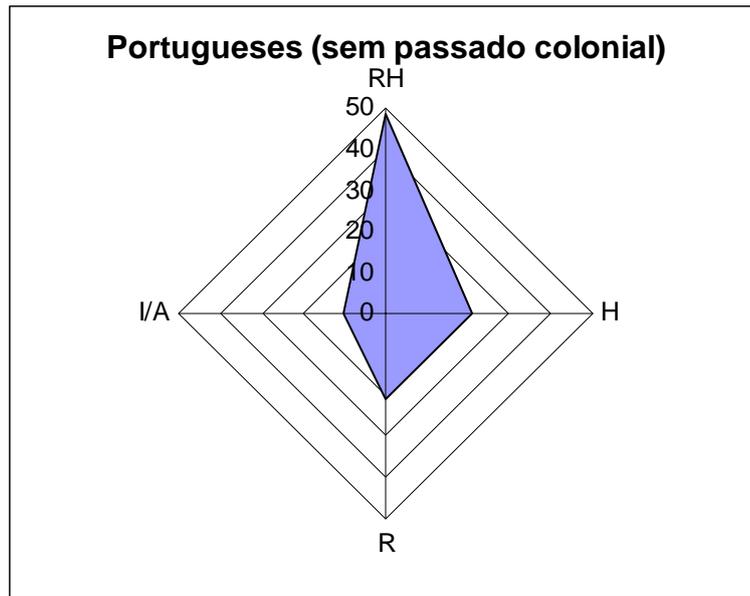


Figura 16

RH	47,68
H	35,26
R	14,81
I/A	2,26

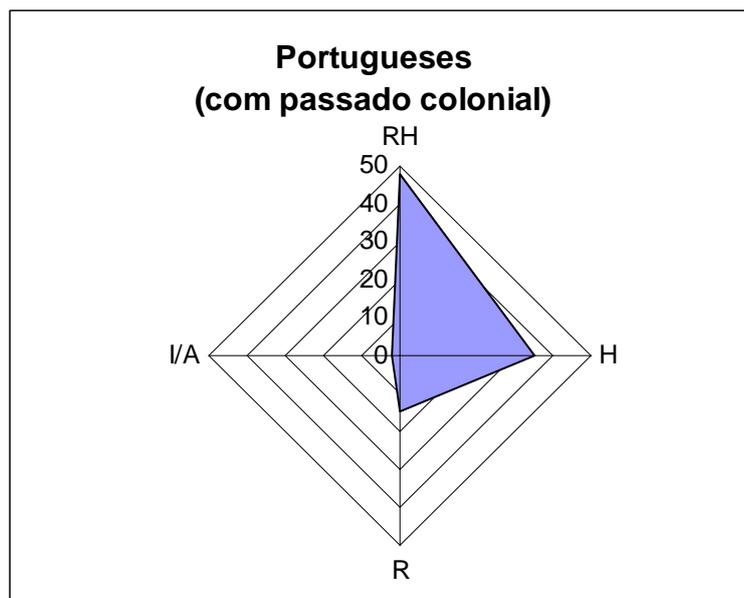


Figura 17

O passado colonial surge como a variável responsável pela maior deformação do padrão global. Enquanto os portugueses sem passado colonial (Fig.16) apresentam uma relação extremamente equilibrada entre valores contrastantes, os mais velhos (Fig.17) constroem uma imagem totalmente desequilibrada nos sentidos Relações Humanas e Hierarquia, sendo que esta última dimensão está claramente sobrevalorizada, quer face ao padrão da figura 16, quer ao padrão global da figura 1. Além disso, enquanto os

portugueses sem passado colonial apostam na Inovação/Adaptabilidade, os mais antigos quase nem consideram qualquer tema associável a este modelo.

RH/C.1	8,03
RH/C.3	4,27
RH/C.4	5,4
RH/C.5	2,01
RH/C.8	2,76
RH/C.10	1,51
RH/C.34	4,64
RH/C.37	2,01
RH/C.47	6,52
H/C.2	4,77
H/C.11	1,88
H/C.15	1,76
H/C.16	2,89
H/C.19	2,38
H/C.28	2,13
H/C.38	1,63
H/C.39	2,38
H/C.48	2,38
H/C.68	3,39
R/C.27	3,89
R/C.49	1,63
R/C.66	1,63

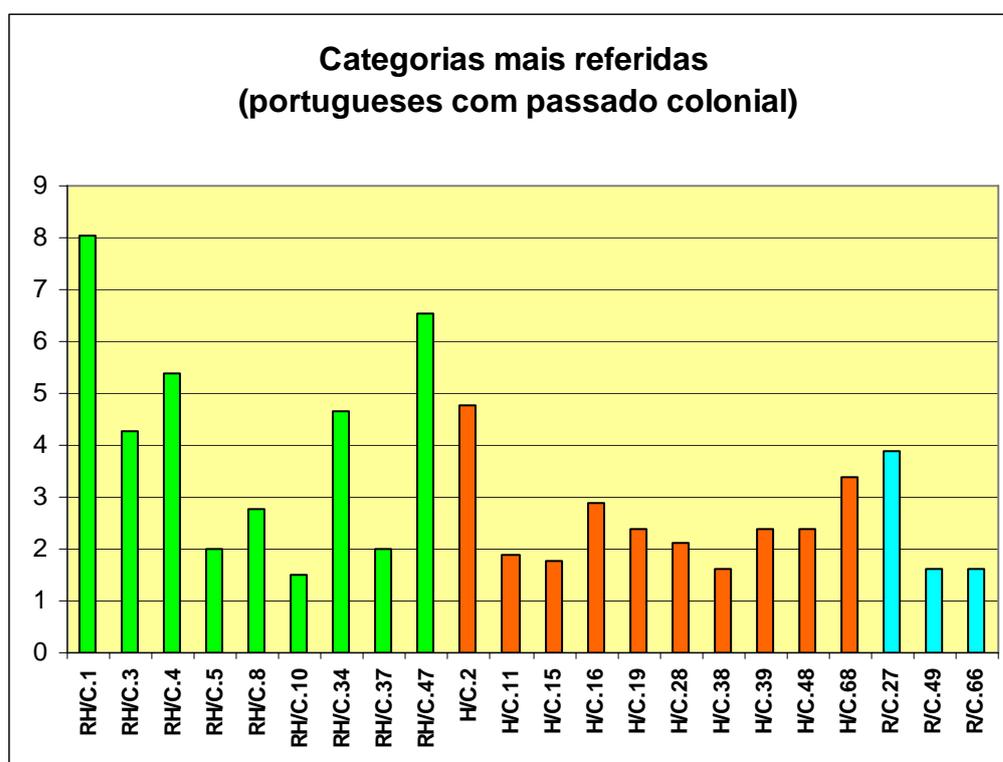
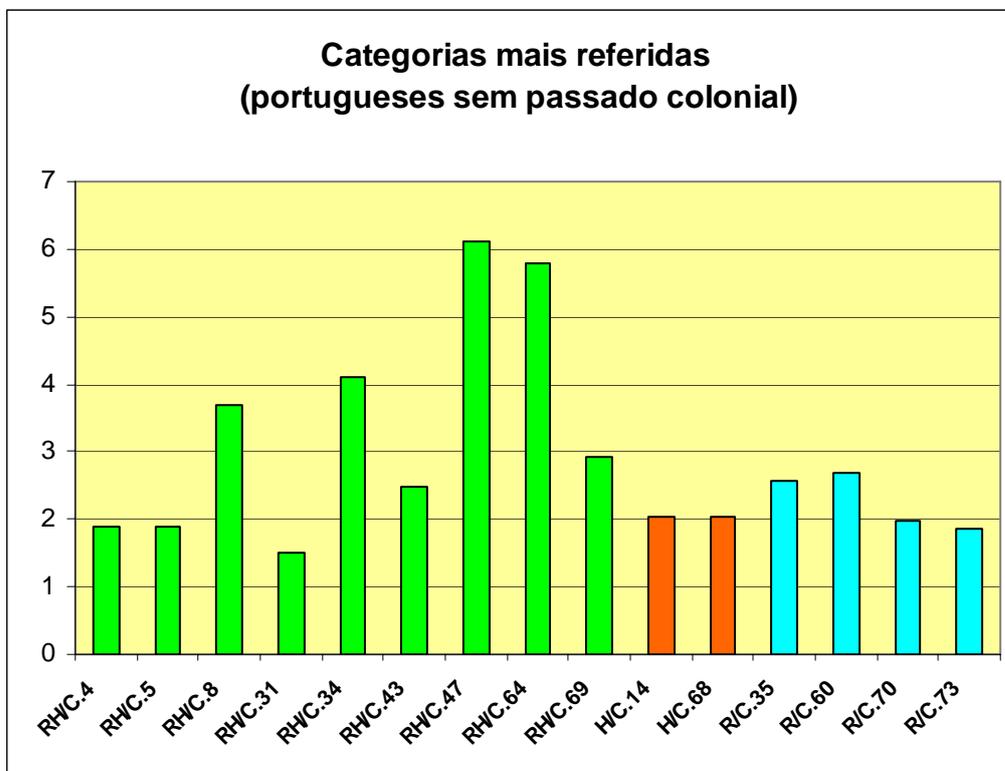


Figura 18

RH/C.1	2,14
RH/C.4	1,89
RH/C.5	1,89
RH/C.8	3,69
RH/C.31	1,52
RH/C.34	4,12
RH/C.43	2,48
RH/C.47	6,11
RH/C.64	5,8
RH/C.69	2,91
H/C.14	2,05
H/C.68	2,05
R/C.35	2,57
R/C.60	2,7
R/C.70	1,98
R/C.73	1,86



A apreciação por categorias temáticas mais frequentes ainda contribui mais para aumentar o fosso das prioridades entre os dois grupos de portugueses. Enquanto os mais antigos, que viveram em Moçambique o período colonial (Fig. 18), ressaltam o paternalismo benevolente mas também o autoritário (e esta é a única vez em que esta categoria temática surge entre as mais referidas), a formação, a atitude pedagógica e um tipo de relação muito doméstica; os portugueses mais novos (Fig.19) valorizam essencialmente a formação, a cultura e a relação, transmitem preocupação social e respeitam o conhecimento. No entanto, note-se que a ética do trabalho aparece também (e igualmente pela única vez) como uma das categorias mais referidas no discurso dos

portugueses mais antigos, sendo a mais citada no âmbito da dimensão Racionalismo. Também é no seu discurso que aparecem referências significativas a categorias de focalização externa como o mercado e a concorrência ou a importância do investimento. No entanto, a forma de gerir os trabalhadores é claramente autoritária e baseada num controle estrito destacando-se a frequência de categorias temáticas associadas à dimensão Hierarquia, como a presença física do chefe, as manifestações de autoridade, o controle externo ou a severidade e intolerância, que pode inclusive adoptar a forma de ameaça ou insulto.

C.32 0,5
C.93 1,13

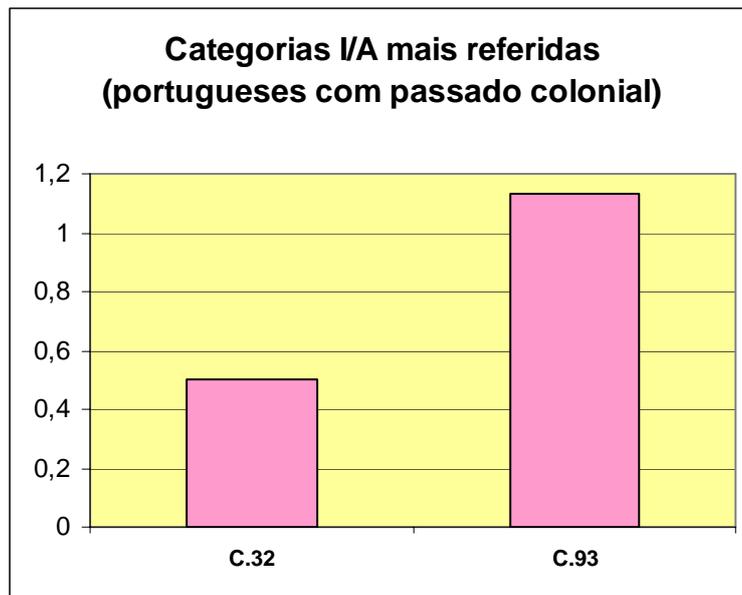


Figura 20

C.32 1,43
C.61 2,54
C.81 1,89
C.92 1,64
C.93 0,74

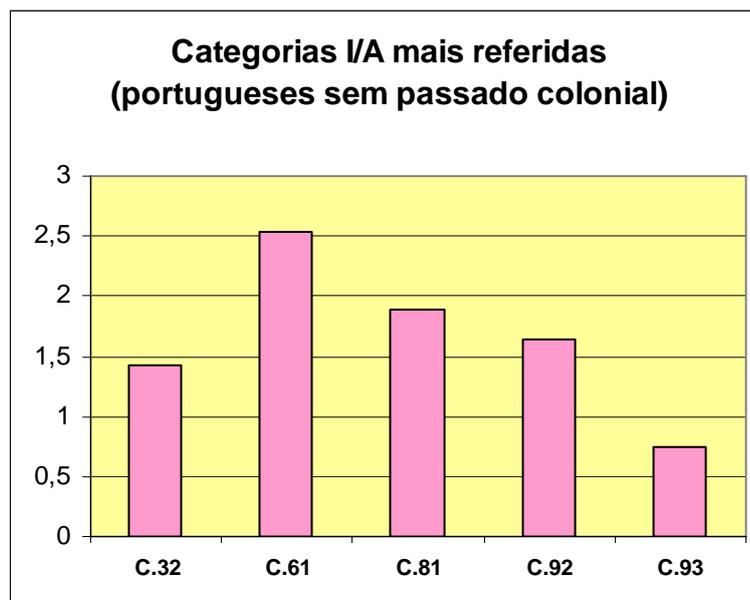


Figura 21

No âmbito da dimensão Inovação/Adaptabilidade é significativo que a única categoria digna de menção no grupo dos portugueses com passado colonial (Fig.20) é o crescimento, o que coincide perfeitamente com a valorização da ética do trabalho já referida. Quanto aos portugueses mais novos (Fig.21), valorizam decididamente as estratégias de inovação, apresentam um discurso dinâmico e exprimem vontade de adaptação.

4.2.5. A variável contacto com portugueses

RH	46,4
H	30,04
R	19,46
I/A	4,1

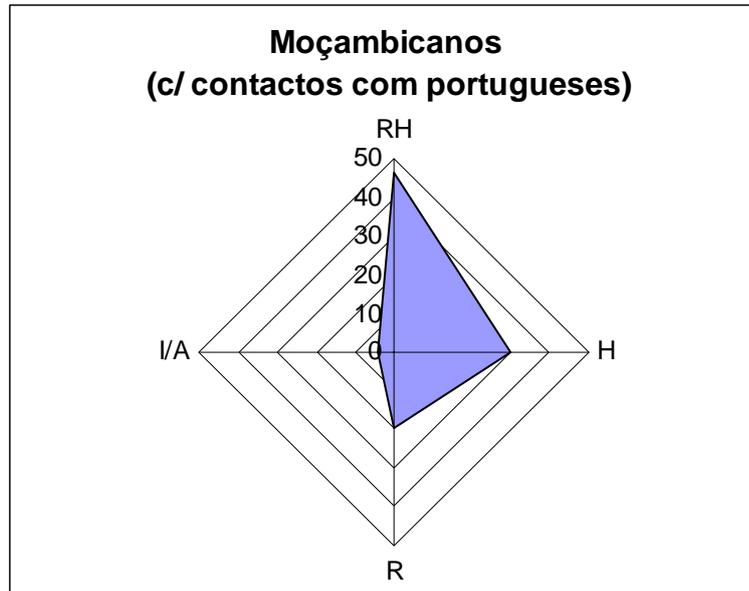


Figura 22

RH	37,95
H	45,13
R	11,31
I/A	5,6

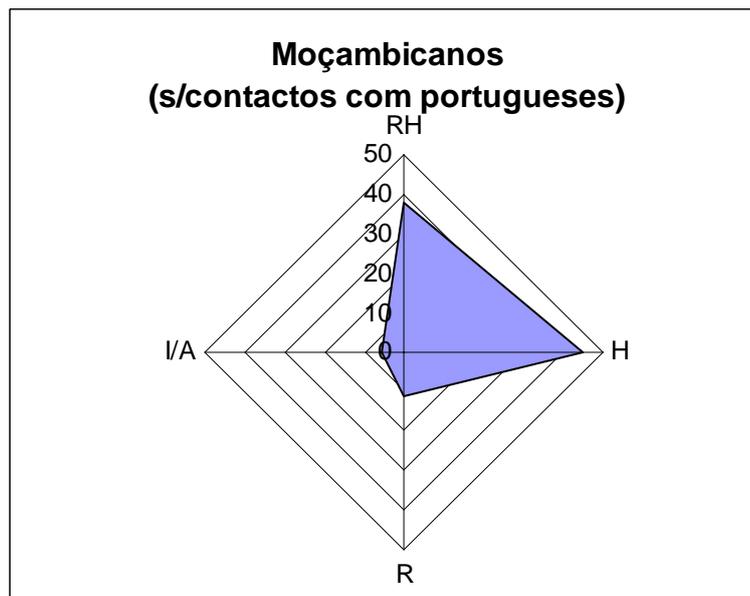


Figura 23

Se anteriormente se analisaram as deformações introduzidas por uma variável interna ao grupo nacional português, agora vamos observar uma outra, inerente ao grupo dos entrevistados moçambicanos, ou seja, a presença ou ausência de contacto com portugueses, em termos laborais, ou seja, relação empregador/empregado, ou em termos empresariais, de cooperação e/ou parceria. Esta variável introduz uma diferença muito pronunciada entre os dois gráficos, sendo que o grupo dos moçambicanos sem

contacto com os portugueses (Fig.23) apresenta um enviesamento significativo no sentido da Hierarquia em detrimento, quer da dimensão Relações Humanas, quer do Racionalismo. A Inovação/Adaptabilidade não revela diferenças significativas entre os dois grupos, porque um dos entrevistados sem contacto com os portugueses constitui um caso de inovação, excepcional no panorama nacional moçambicano²⁹⁸. Esta diferença pronunciada entre os gráficos resultantes da análise do conteúdo do discurso destes dois grupos de moçambicanos parece ser mais facilmente explicável pelas características individuais dos poucos entrevistados sem contacto com os portugueses, do que propriamente por uma influência destes últimos nos valores expressos pelos entrevistados com contactos. Seria necessária a aplicação de outros instrumentos de análise, mais dirigidos nesse sentido, para destringir até que ponto existe uma influência notória do contacto com portugueses na transformação do edifício de valores dos moçambicanos, de qualquer modo, vale a pena aproximar o olhar e observar, em termos de categorias temáticas mais frequentes, as diferenças entre os dois grupos.

²⁹⁸ Trata-se do entrevistado n°27, cuja empresa possui características muito próprias e cuja experiência não pode ser generalizável.

RH/C.1	2,85
RH/C.5	1,61
RH/C.26	1,69
RH/C.30	2,3
RH/C.34	3,66
RH/C.43	2,63
RH/C.47	3,66
RH/C.64	6,26
RH/C.69	2,05
H/C.38	2,25
H/C.40	2,41
H/C.48	1,86
H/C.82	3,41
R/C.35	3,69
R/C.49	1,55
R/C.60	2,77

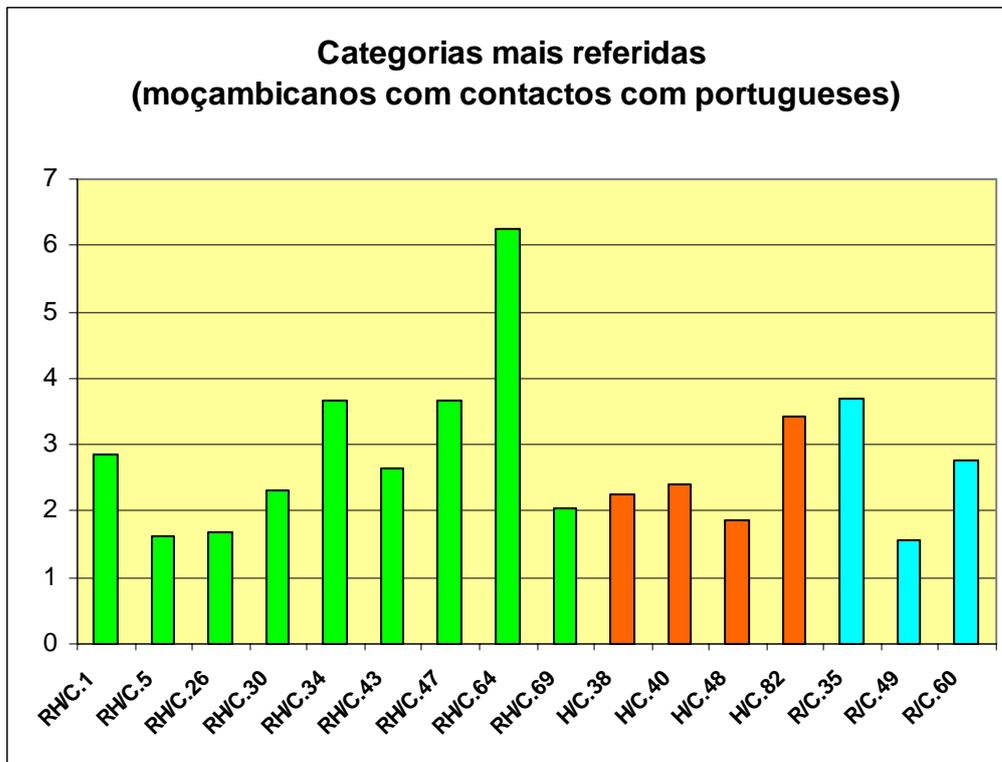


Figura 24

RH/C.30	1,57
RH/C.34	2,56
RH/C.43	2,16
RH/C.47	3,64
RH/C.64	2,06
RH/C.69	4,62
RH/C.80	3,54
H/C.7	2,16
H/C.11	1,77
H/C.23	2,06
H/C.39	1,77
H/C.40	2,56
H/C.45	5,9
H/C.48	3,74
H/C.68	2,26
H/C.100	3,05
H/C.103	1,57
H/C.113	2,65
H/C.125	1,67
R/C.22	2,65

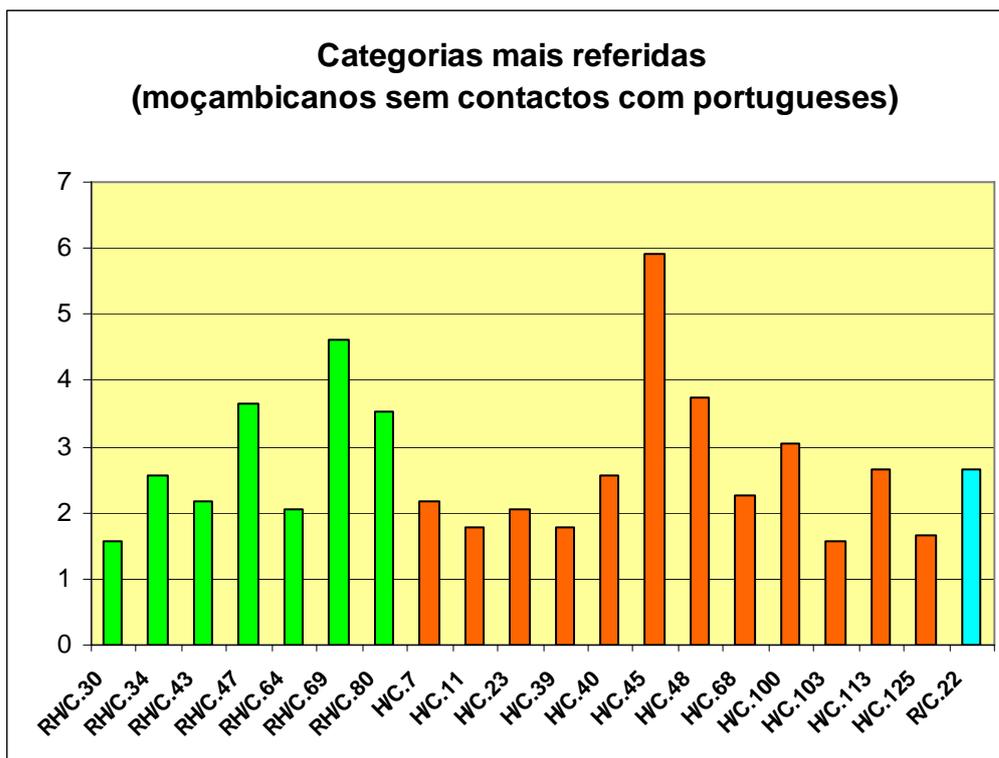


Figura 25

Constata-se que o grupo de moçambicanos sem contactos com portugueses (Fig.25) apresenta um perfil de grande formalismo hierárquico. Ao contrário do que é comum, incluem-se no âmbito da dimensão Hierarquia algumas das categorias mais referidas,

como por exemplo, a empresa como estrutura piramidal, o valor da norma, o formalismo e a disciplina, e a alusão directa a questões de poder. A relação surge apenas em oitavo lugar na lista das categorias temáticas mais frequentes, embora conhecimento, experiência e formação continuem a figurar entre as mais citadas, de uma forma geral. Apenas uma categoria associada ao modelo Racionalismo foi considerada mais referida, a ausência de ambiguidade e exigência (não num sentido formalista hierárquico mas produtivista). Já os moçambicanos com contactos com portugueses (Fig.24) reflectem-se num perfil mais próximo do padrão comum, com a categoria cultura em primeiro lugar, marcando logo a primazia do modelo das Relações Humanas, e a relação em terceiro. Interessante é o valor do factor monetário, que surge em segundo lugar entre as categorias mais citadas e contribui decisivamente para o crescimento da dimensão Racionalismo. A categoria temática associada ao sentido Hierarquia mais referida é o prestígio e aparece em quarto lugar. Enquanto o grupo dos moçambicanos sem contactos com portugueses se revela sobretudo formalista, este apresenta-se como mais relacional, produzindo um discurso que oscila entre categorias como o paternalismo benevolente, a protecção e relação emocional com a empresa, e referências mais “racionalistas” como a alusão frequente às estratégias de motivação e até mesmo a factores exógenos como o mercado e a concorrência.

C.32	1,16
C.55	0,83
C.81	0,67
C.89	0,53

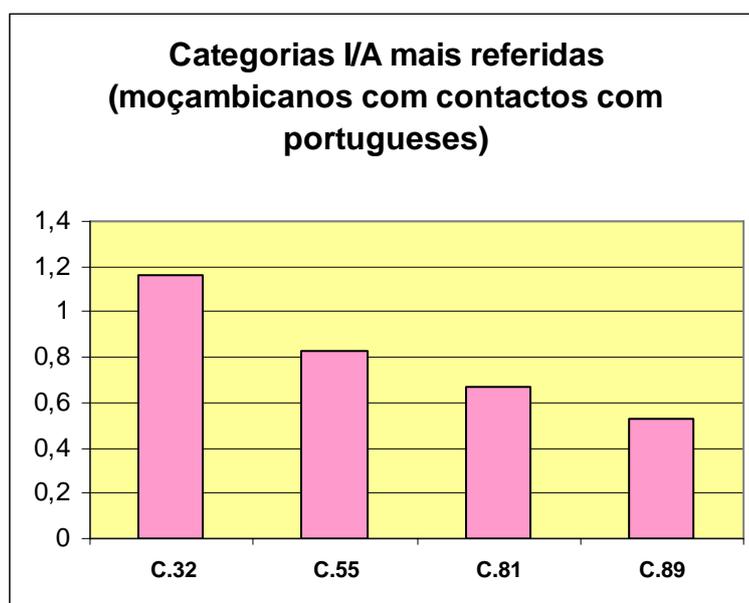


Figura 26

C.32	0,88
C.81	1,28
C.89	0,79
C.134	1,18

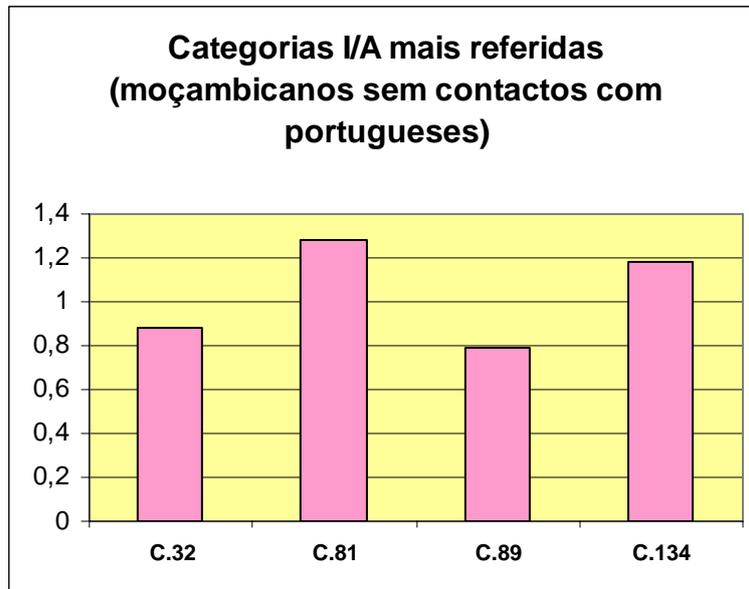


Figura 27

Entre as categorias temáticas ligadas à dimensão Inovação/Adaptabilidade destaque-se, no grupo dos moçambicanos sem contactos com portugueses (Fig.27) a relevância das afirmações que apresentam a empresa como estrutura horizontal, o que entra em directa contradição com a categoria mais frequentemente encontrada no discurso deste mesmo grupo. Este facto deve-se ao relato excepcional de um único entrevistado e não é, por conseguinte, generalizável, até porque se trata de uma experiência com características muito próprias. O dinamismo, a flexibilidade e adaptabilidade da gestão são categorias que aparecem no discurso de ambos os grupos, assim como a importância atribuída ao facto de a empresa ser criada de novo, ou seja, de raiz, como meio de evitar a perpetuação de vícios, nomeadamente o absentismo e a inactividade, que são sempre muito conotados com o período da estatização das empresas e da guerra, em que os trabalhadores adquiriam uma série de direitos que terão malbaratado, criando-se uma cultura de preguiça, impunidade e separação entre salário e trabalho.

4.3. A representação social

Já foi referido o valor atribuído à qualidade da relação para o estabelecimento de uma comunicação e gestão eficazes. É nesse sentido que a representação social se apresenta como uma variável moderadora (Jesuino, 2001.05.08/ISCTE) na relação que se procura estabelecer entre cultura e eficácia. Determinou-se tanto a representação social do Outro respectivo como a auto-representação do endo-grupo. Constatou-se a este nível, que a representação do endo-grupo (Fig.28) é, no caso dos portugueses, mais positiva do que a representação do exo-grupo, (Fig. 29) mas no caso dos moçambicanos não (Fig. 30 e 31).

Positivo 42,54
Negativo 47,01
Ambíguo 10,45

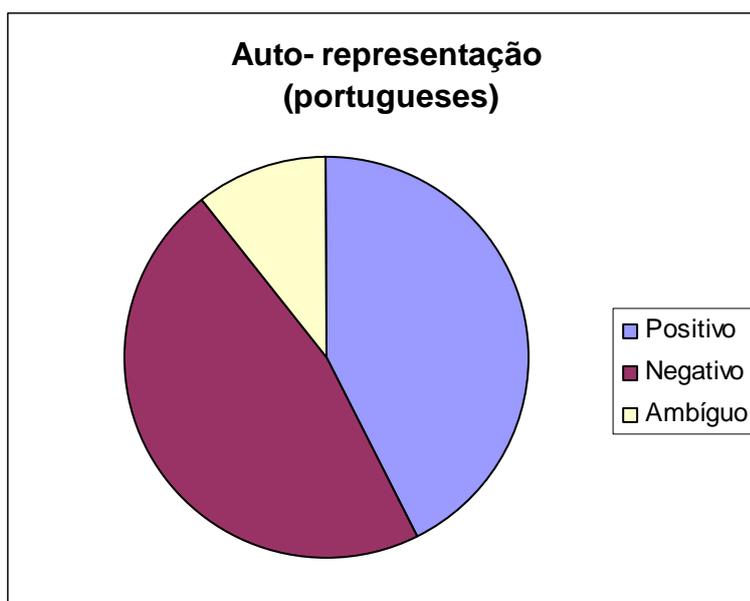


Figura 28

Positivo 30,61
Negativo 62,24
Ambíguo 7,14

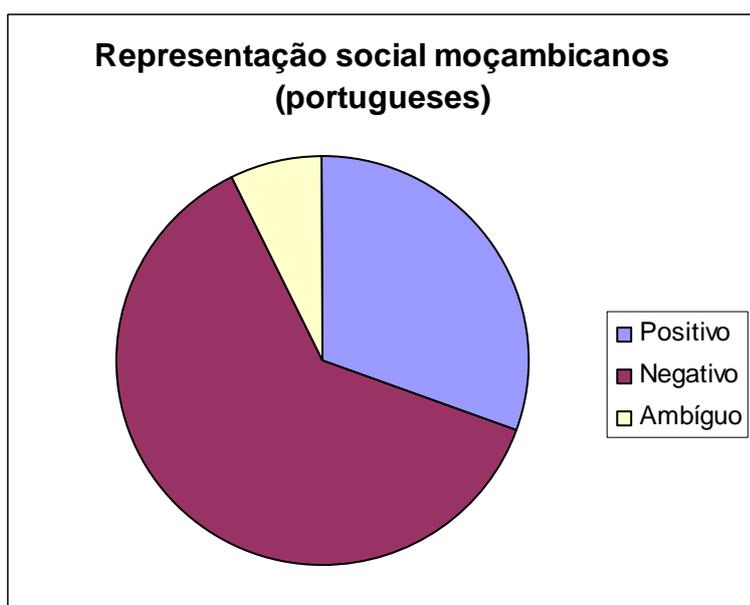


Figura 29

Positivo	39,21
Negativo	43,83
Ambíguo	16,96

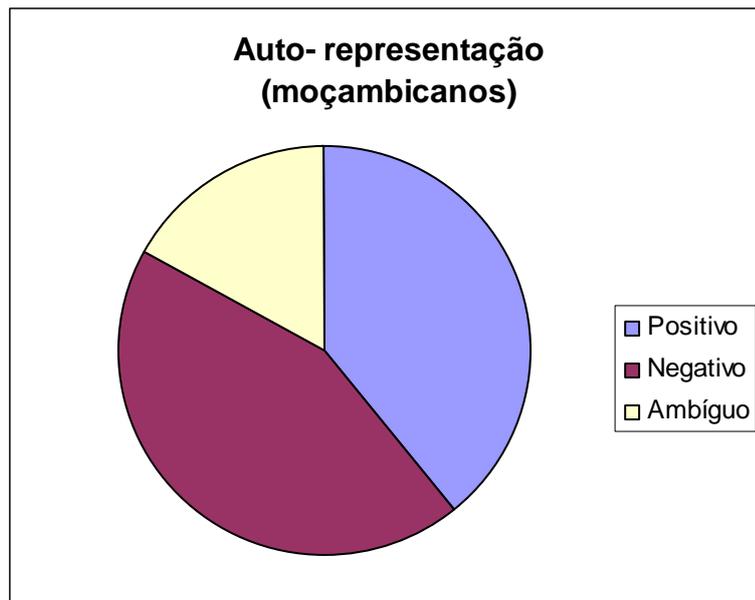


Figura 30

Positivo	42,54
Negativo	49,25
Ambíguo	8,21

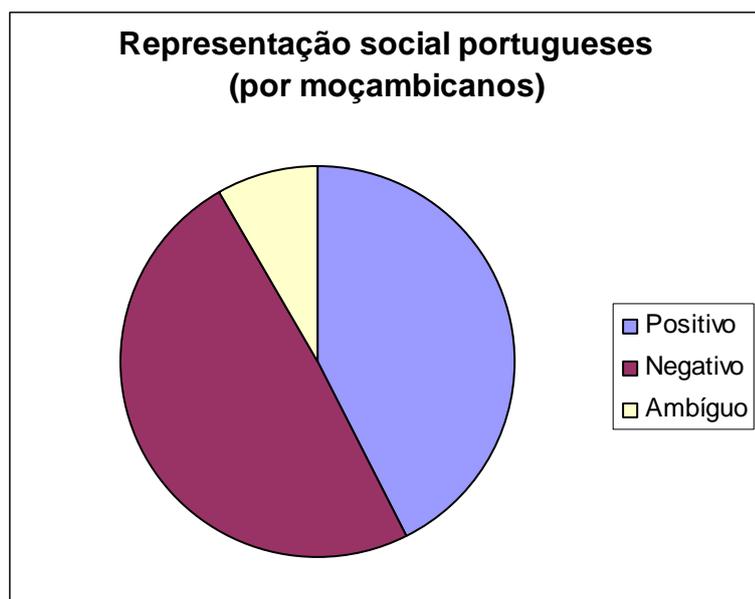


Figura 31

Os moçambicanos avaliam os portugueses de forma mais positiva do que a si próprios, mas em qualquer dos casos, negativamente. Constata-se ainda uma tendência, entre os portugueses sem passado colonial, para se auto-avaliarem de forma mais negativa (Fig.32) do que os portugueses mais velhos (Fig.33), que viveram o colonialismo.

Positivo 37,57
Negativo 50,28
Ambíguo 12,15

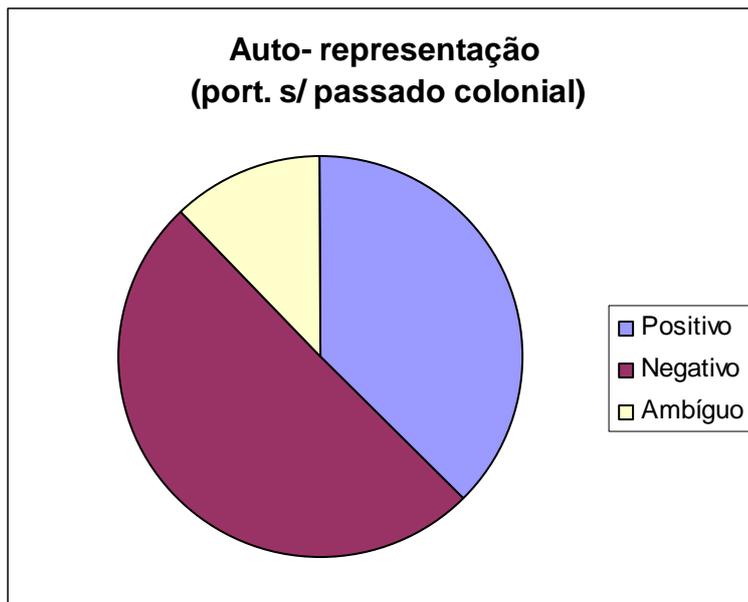


Figura 32

Positivo 52,87
Negativo 40,23
Ambíguo 6,9

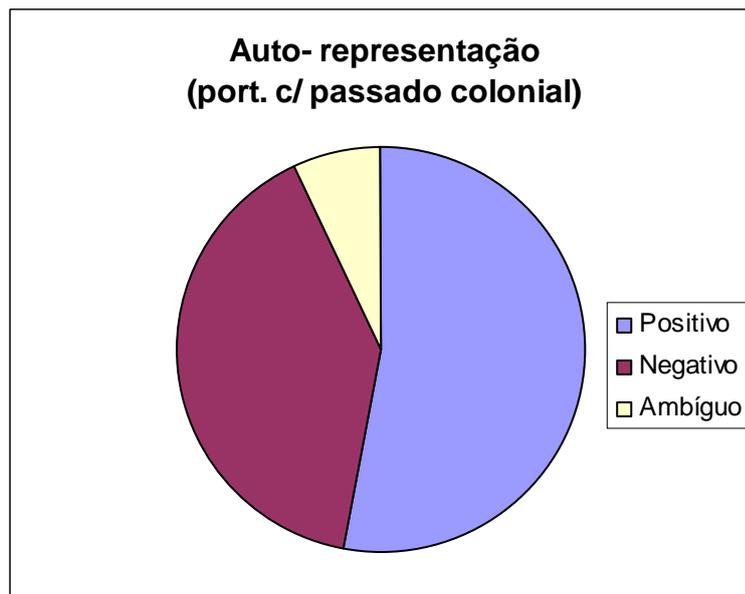


Figura 33

Em termos gerais, este facto não influencia a imagem dos moçambicanos²⁹⁹, que é muito idêntica em ambos os grupos (Fig.34 e35).

²⁹⁹ Mas influencia a nível individual. Há vários casos em que coincide uma auto-imagem negativa com uma representação positiva do Outro. (Conferir gráficos individuais das entrevistas nos Anexos - Ex. Entrevista nº 5)

Positivo 30,81
Negativo 62,16
Ambíguo 7,03

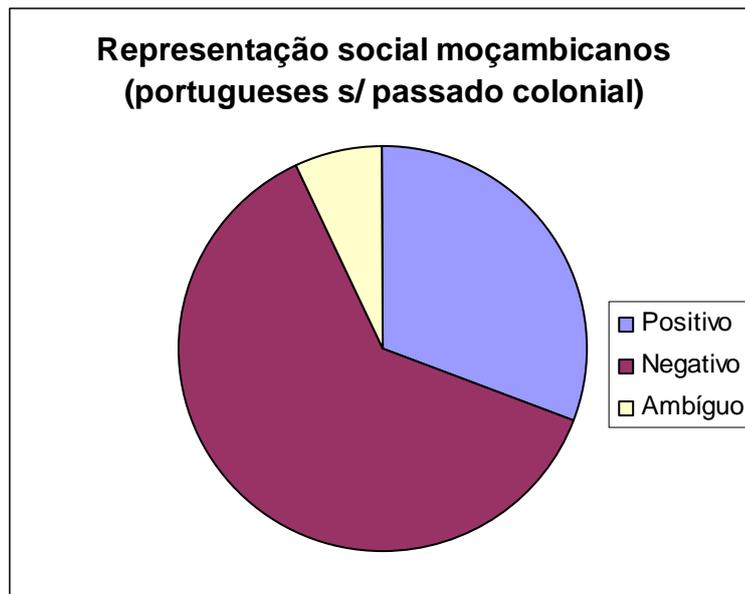


Figura 34

Positivo 30,13
Negativo 62,45
Ambíguo 7,42

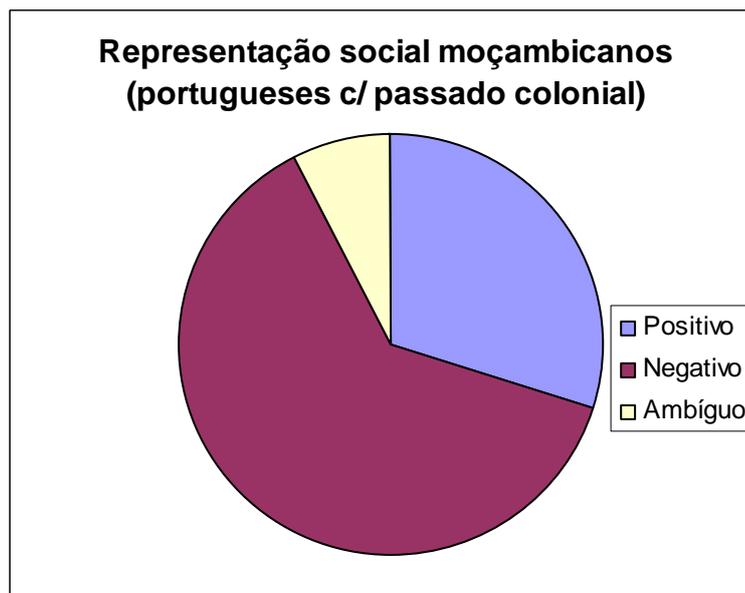


Figura 35

Por seu turno, a auto-representação dos moçambicanos é bastante mais positiva entre o grupo com contactos com portugueses (Fig.36), do que entre o grupo dos que não mantêm contactos com portugueses (Fig.37). Neste caso a representação do endo-grupo é inclusive mais positiva do que a representação do Outro, embora esta também não seja particularmente negativa (Fig.38).

Positivo 43,94
Negativo 38,13
Ambíguo 17,93

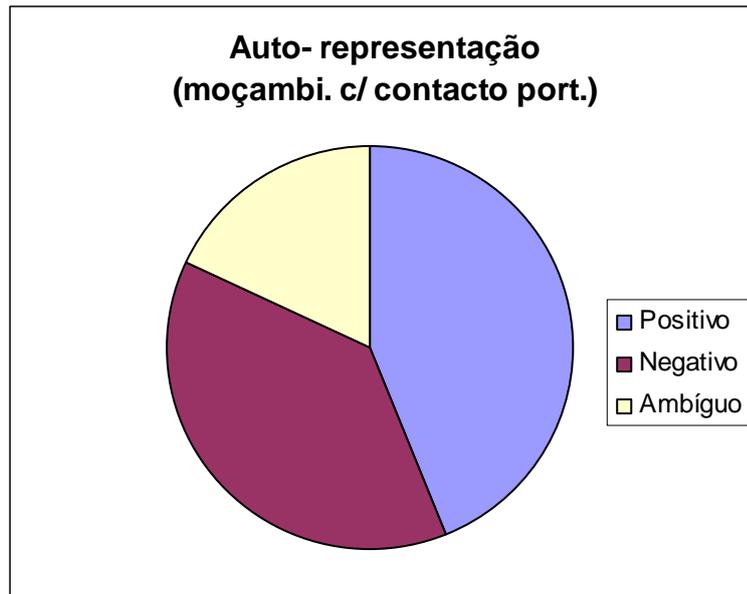


Figura 36

Positivo 6,9
Negativo 82,76
Ambíguo 10,34

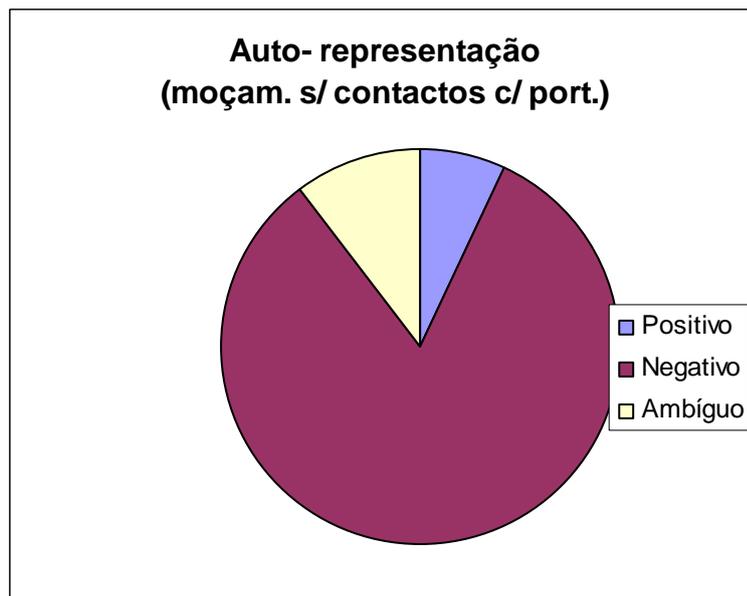


Figura 37

Positivo	44,02
Negativo	45,45
Ambíguo	10,53

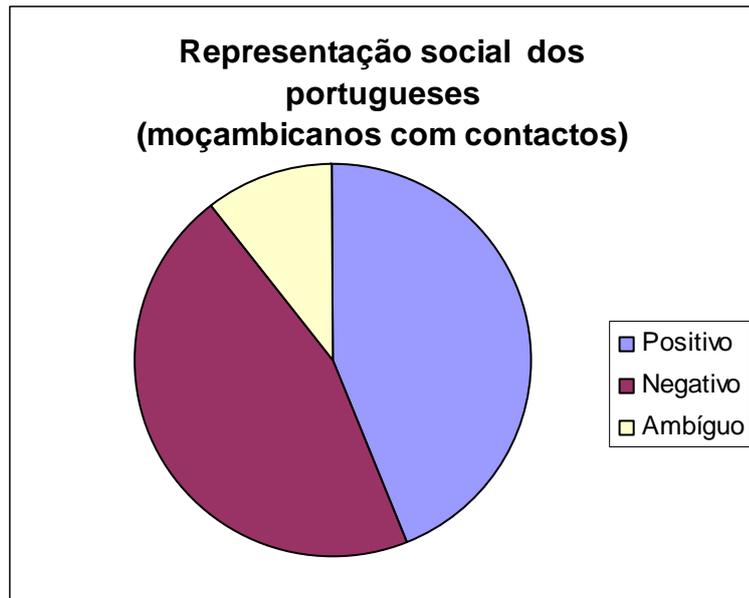


Figura 38

À auto-representação positiva corresponde; por conseguinte, uma hetero-representação igualmente positiva. Com o grupo dos moçambicanos sem contactos com os portugueses passa-se exactamente o inverso, a uma auto-representação negativa corresponde uma hetero-representação também negativa. De uma forma geral, ambos os grupos se mostram particularmente severos, tanto em relação a si próprios como ao Outro respectivo. A frequência das alusões a categorias temáticas de carácter negativo varia entre os 38% no melhor dos casos e 83% no pior, e de carácter positivo entre 7% e 53%. O único caso em que a representação é claramente positiva é a auto-imagem transmitida pelos portugueses com passado colonial (Fig.33), em todos os outros casos, os valores negativos excedem os positivos, sobretudo no caso da representação dos portugueses transmitida pelos moçambicanos que com eles não mantêm contactos (Fig.39).

Positivo	39,34
Negativo	60,66
Ambíguo	0

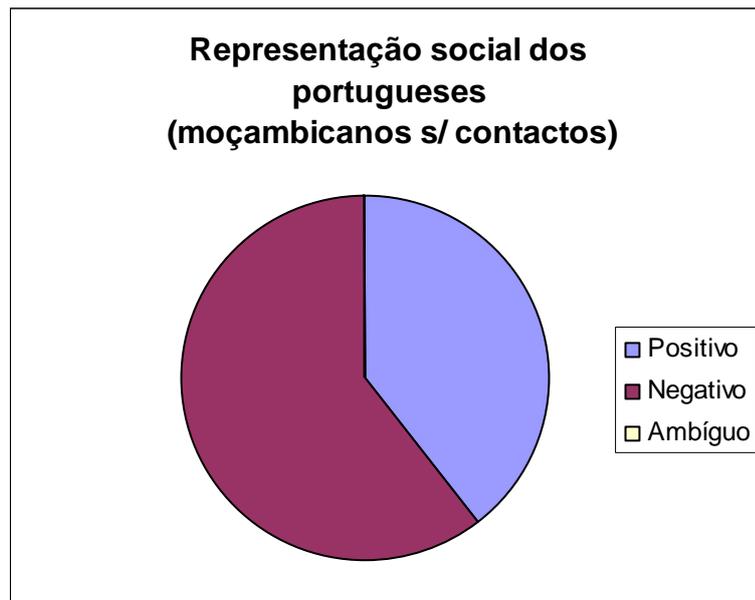


Figura 39

Aparentemente existe uma relação entre a diversificação dos contactos e o crescimento da auto-estima dos moçambicanos, associada também à melhoria da imagem dos portugueses; enquanto do lado destes se assiste a uma quebra da auto-estima, sem que por isso melhore a representação do Outro. Poderíamos explicar este facto, por um lado, pela ultrapassagem gradual dos complexos do colonizado abordados por Fanon (1986) e Memmi (1974) e por outro, por uma revisão crítica do passado colonial ainda em curso, por parte dos portugueses, recente demais, no entanto, para que possa já ser acompanhada de uma abertura em relação à diferença, personificada no antigo colonizado. Em todo o caso, parece claro que uma auto-estima elevada contribui para melhorar a relação com o Outro, e aumenta a probabilidade de uma comunicação eficaz.

RMa1P	3,32
RMb1P	3,57
RMd1P	4,72
RMg1P	1,53
RMk1P	2,81
RMn1P	1,91
RMo1P	2,55
RMa1N	4,08
RMc1N	4,08
RMe1N	9,95
RMh1N	1,66
RMi1N	1,53
RMj1N	2,93
RMk1N	2,17
RMo1N	8,16
RMp1N	2,93
RMq1N	1,53
RMr1N	4,59
RMs1N	2,3
RMw1N	2,17
RMx1N	2,3
RMf1A	2,04

4.3.1 A representação social dos moçambicanos

A imagem que os entrevistados portugueses têm dos moçambicanos é, de uma forma geral, negativa, mas resta saber negativa de que maneira, ou seja, quais são as características, os defeitos e qualidades, imputados aos moçambicanos.

A figura 40 revela quais as categorias temáticas mais frequentes, que possibilitam

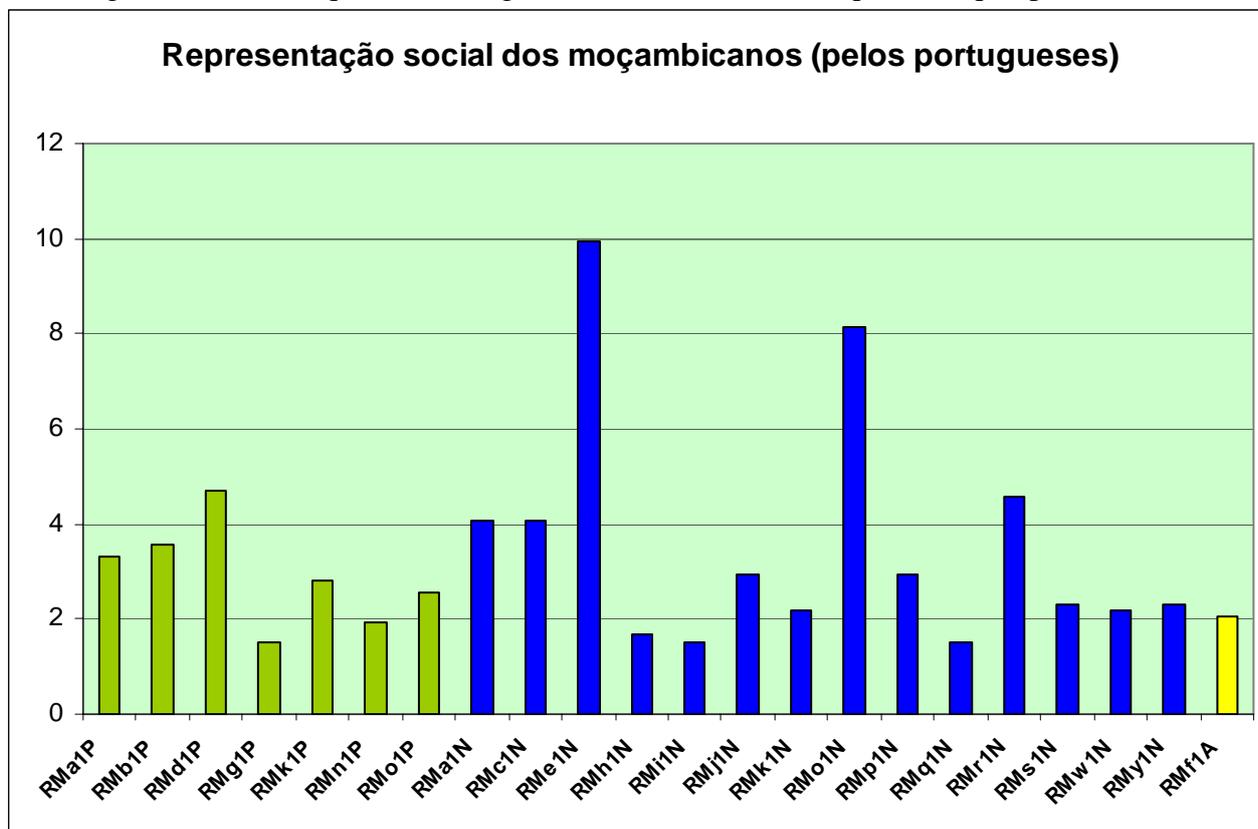
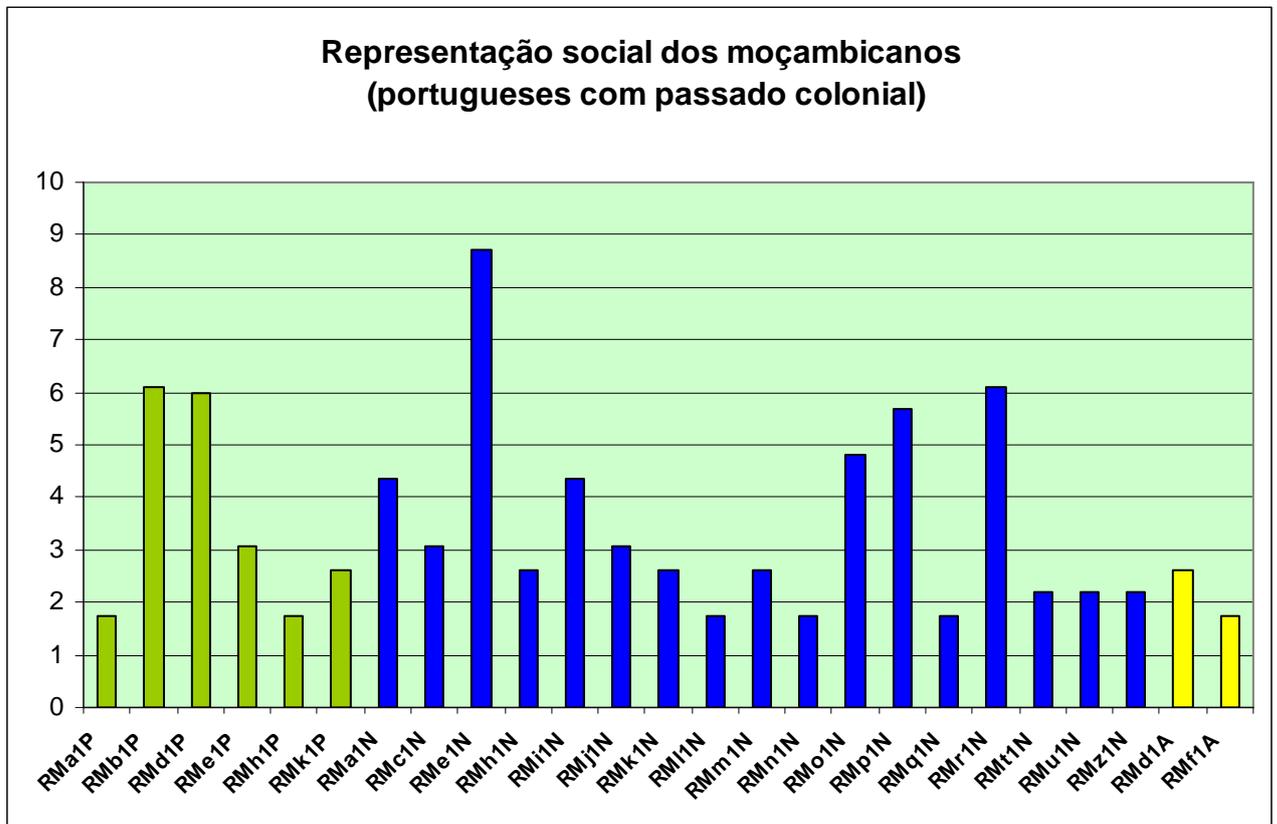


Figura 40

³⁰⁰ «La société chrétienne du Moyen Âge n'était pas cimentée par l'amour et l'amitié, malgré les cours d'amour et la chevalerie, mais par «quatre sortes d'attachement essentiellement religieux : le sentiment de fraternité entre fidèles, le sentiment de la fraternité corporative entre collègues, le sentiment de la fidélité conjugale et celui de la fraternité féodale». Ces amours étaient obligatoires, au sens où les personnes s'aimaient «quelles que fussent les antipathies naturelles entre eux». (Lazzarato, 2002 : 208 – citando La logique sociale de Gabriel Tarde)

RMa1P	1,75
RMb1P	6,11
RMd1P	5,98
RMe1P	3,06
RMh1P	1,75
RMk1P	2,62
RMa1N	4,37
RMc1N	3,06
RMe1N	8,73
RMh1N	2,62
RMi1N	4,37
RMj1N	3,06
RMk1N	2,62
RMI1N	1,75
RMm1N	2,62
RMn1N	1,75
RMo1N	4,8
RMp1N	5,68
RMq1N	1,75
RMr1N	6,11
RMt1N	2,18
RMu1N	2,18
RMz1N	2,18
RMd1A	2,62
RMf1A	1,75



RMa1P	3,96
RMb1P	2,52
RMd1P	4,32
RMg1P	1,8
RMk1P	2,88
RMn1P	2,52
RMo1P	3,42
RMa1N	3,96
RMb1N	1,98
RMc1N	4,5
RMe1N	10,45
RMj1N	2,88
RMk1N	1,98
RMo1N	9,55
RMp1N	1,8
RMr1N	3,96
RMs1N	3,06
RMw1N	3,06
RMy1N	3,24
RMf1A	2,16

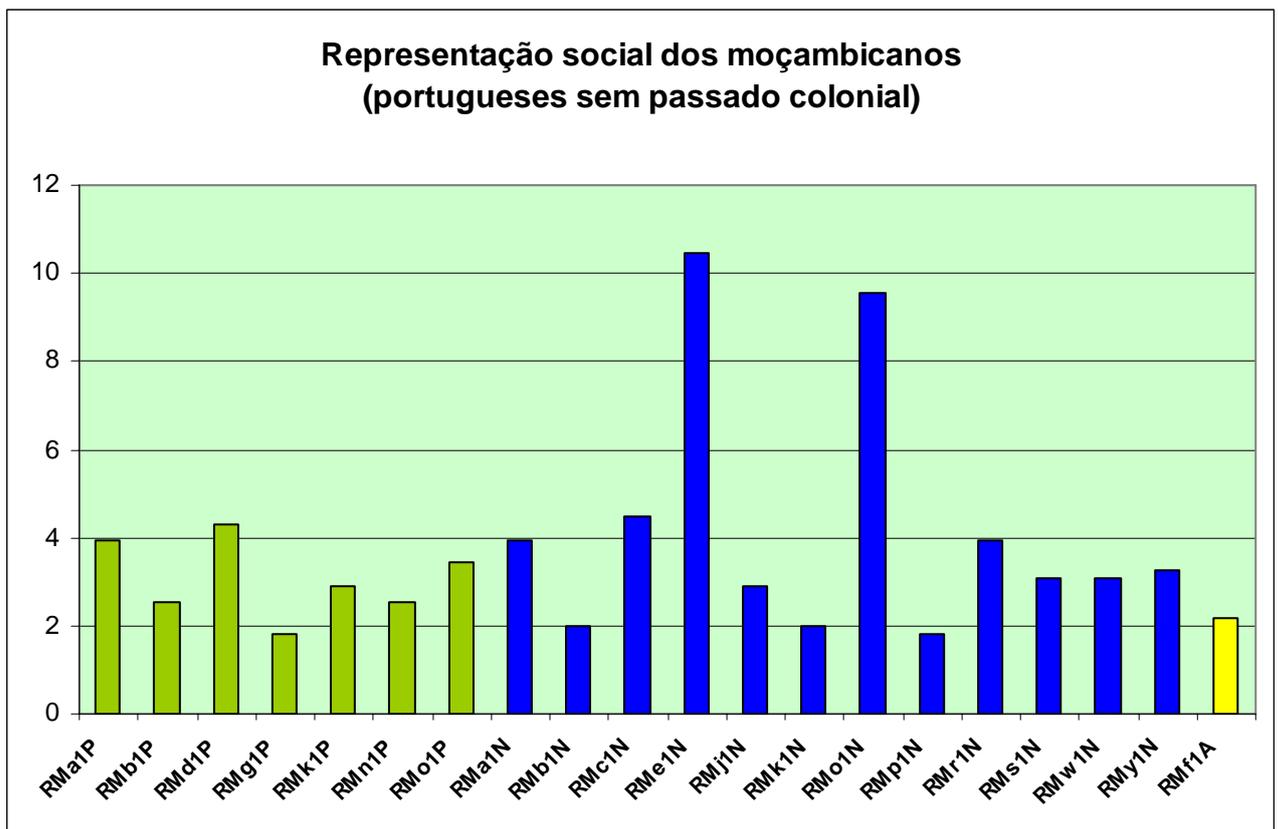


Figura 42

A irresponsabilidade é, sem dúvida, o principal defeito apontado aos moçambicanos pelos portugueses, tanto os mais velhos, com passado colonial (Fig.41), como os mais jovens (Fig.42). Estes últimos referem também, com bastante frequência, a corrupção. Quanto às qualidades positivas, os portugueses com passado colonial louvam sobretudo a lealdade e depois a competência, enquanto os mais novos referem, para além da competência, o desejo de aprender. A criatividade mal aplicada é apontada por ambos os grupos de portugueses, mas só os mais antigos referem a estupidez. A representação dos moçambicanos, perante os portugueses, parece ser relativamente estável ao longo do tempo, tanto no seu carácter negativo, como nas características apontadas.

4.3.1.1. A auto-representação dos moçambicanos

RMa1P	1,76
RMb1P	2,42
RMc1P	1,76
RMd1P	6,61
RMf1P	5,07
RMg1P	4,19
RMj1P	1,98
RMn1P	2,64
RMp1P	1,98
RMr1P	1,54
RMt1P	2,2
RMa1N	4,63
RMb1N	1,54
RMe1N	5,51
RMf1N	1,76
RMh1N	1,76
RMi1N	1,54
RMk1N	1,54
RMo1N	6,61
RMp1N	4,41
RMq1N	1,98
RMr1N	2,2
RMw1N	1,76
RMa1A	4,63
RMe1A	3,96
RMf1A	2,64
RMg1A	2,2
RMj1A	1,54

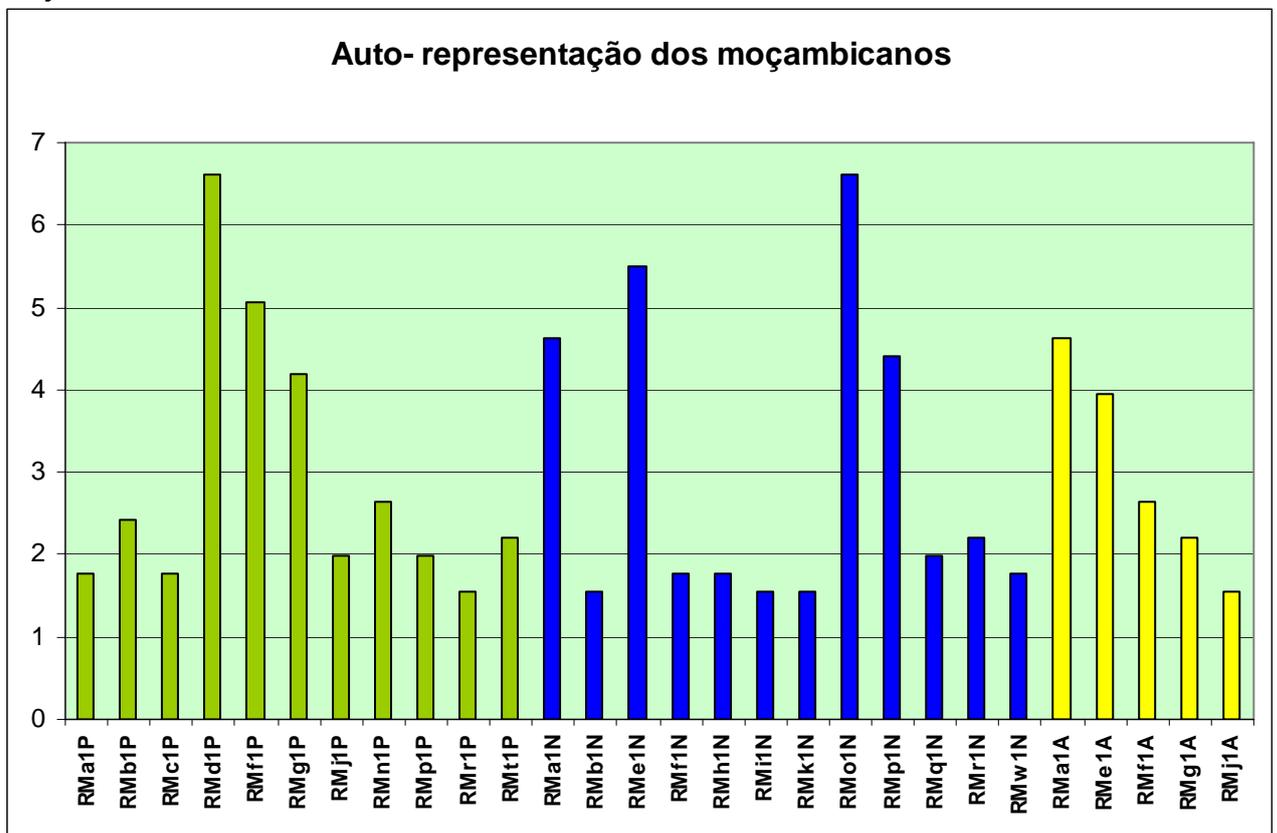


Figura 43

RMa1P	2,02
RMb1P	2,78
RMc1P	2,02
RMd1P	7,07
RMf1P	5,81
RMg1P	4,8
RMj1P	2,27
RMp1P	2,27
RMt1P	2,53
RMu1P	3,03
RMa1N	3,79
RMb1N	1,77
RMe1N	4,04
RMf1N	2,02
RMh1N	1,52
RMk1N	1,77
RMo1N	7,58
RMp1N	2,78
RMq1N	2,27
RMr1N	2,53
RMw1N	2,02
RMa1A	5,3
RMe1A	4,55
RMf1A	3,03
RMg1A	2,53

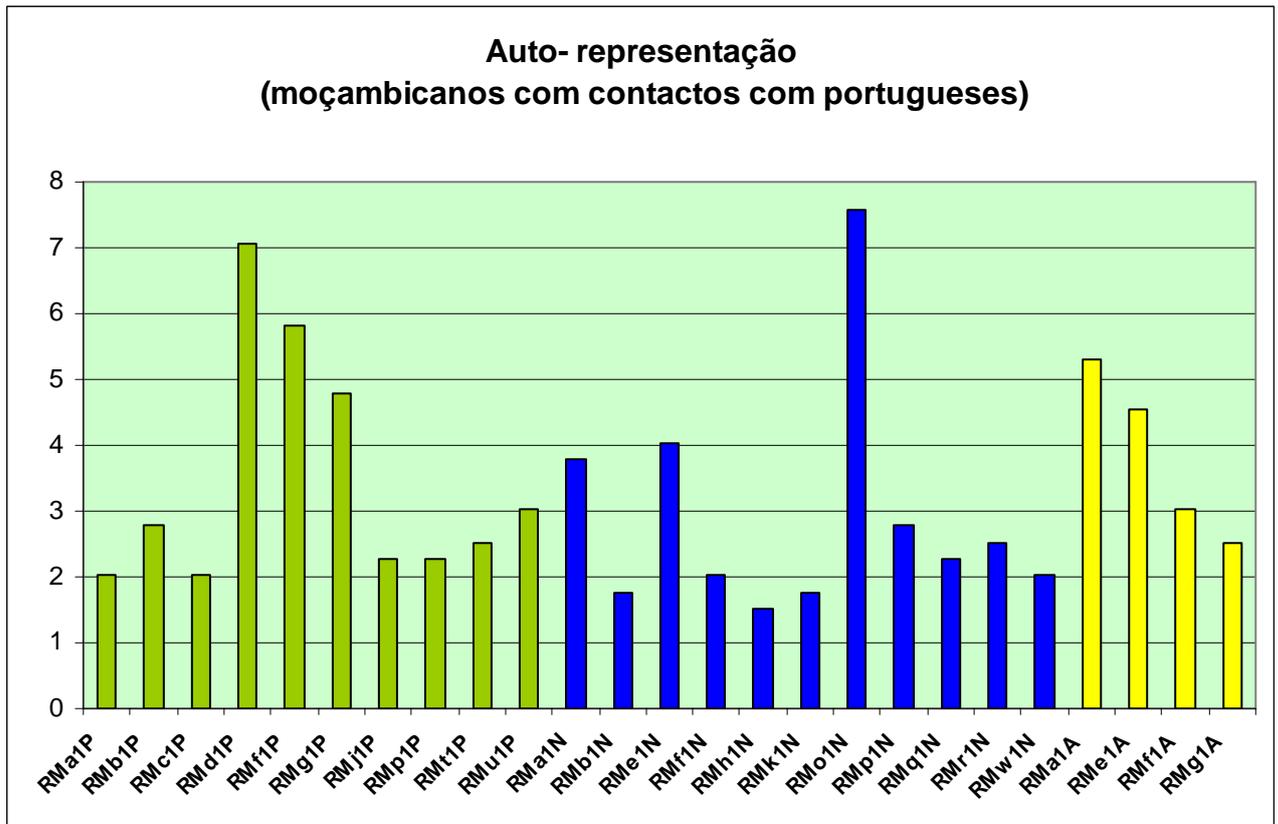


Figura 44

RMd1P	3,45
RMr1P	3,45
RMa1N	10,34
RMc1N	3,45
RMe1N	15,52
RMg1N	1,72
RMh1N	3,45
RMi1N	10,34
RMm1N	3,45
RMp1N	15,52
RMu1N	6,9
RMac1N	10,34
RMad1N	1,72
RMc1A	6,9
RMj1A	3,45

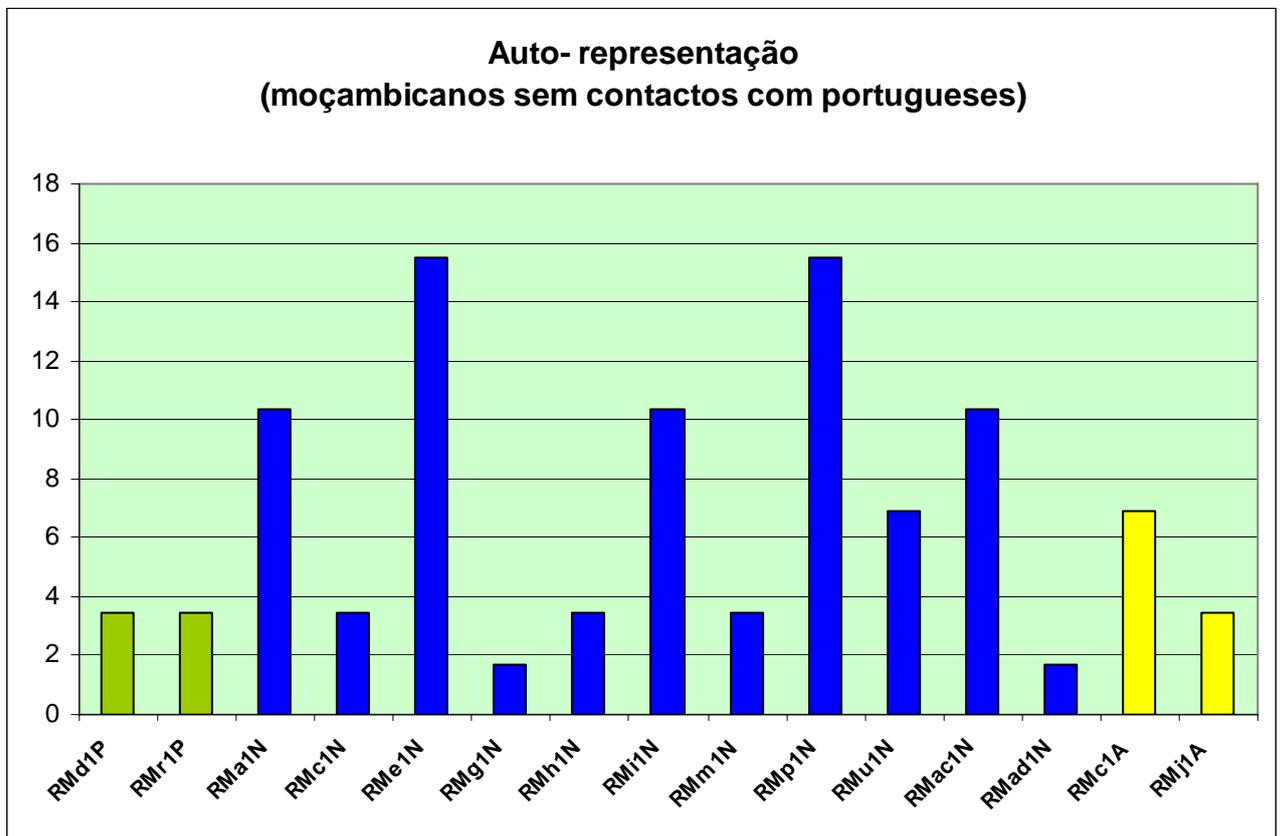


Figura 45

De si mesmos, os moçambicanos também não transmitem uma imagem positiva (Fig.43). Além disso ela coincide, em termos de características mais apontadas, com a representação que deles têm os portugueses (Fig.44 e 45). A corrupção e a irresponsabilidade são os primeiros defeitos referidos, a competência a primeira qualidade, assim como o profissionalismo. Apontam a tendência para o roubo e a

criatividade mal-aplicada, mas lamentam a excessiva submissão. O contacto com os portugueses ou a ausência dele não influencia de forma determinante o tipo de características do auto-retrato, mas apenas o balanço da relação entre categorias positivas, negativas e ambíguas. Uns e outros (Fig.44 e 45) apontam, em primeiro lugar, a corrupção, a irresponsabilidade e, por outro lado, a competência. No entanto, os moçambicanos com contactos com portugueses parecem mais conscientes da submissão, da dependência e da passividade, características que os moçambicanos sem contactos com os portugueses nem sequer referem. O auto-retrato que estes constróem é mais agressivo (ladrão, suspeito de boicote, vicioso, arrogante) do que passivo, embora a preguiça e a inactividade sejam apontadas.

4.3.2. A representação social dos portugueses

RPc2P	2,99
RPd2P	4,48
RPe2P	6,34
RPf2P	4,48
RPo2P	2,24
RPq2P	5,6
RPt2P	1,87
RPu2P	2,99
RPv2P	2,99
RPa2N	6,72
RPb2N	6,34
RPc2N	2,61
RPe2N	5,97
RPf2N	3,36
RPg2N	5,97
RPk2N	2,24
RPI2N	2,99
RPp2N	2,61
RPu2N	4,48
RPv2N	2,61
RPb2A	4,85

Figura 46

Os moçambicanos não têm dos portugueses uma imagem tão negativa como estes dos primeiros, mas não deixa de ser mais negativa do que positiva (Fig.46). A representação constroi-se com base em dois eixos fundamentais, o do tempo (o passado

colonial e o presente empresarial) e o dos recursos (riqueza = investimento = emprego; e pobreza = concorrência por empregos escassos e actividades indiferenciadas). A acusação de ladrão de lugares de trabalho aparece, por conseguinte, em primeiro lugar entre as características negativas, logo seguida pela de neocolonialista e explorador. De permeio a qualidade da competência e do conhecimento. A vigarice e a postura desrespeitosa são também referidas com frequência razoável. Do lado positivo surge a riqueza e o contributo para o desenvolvimento. Muitos entrevistados não consideram os portugueses racistas (embora outros achem que sim) e até os acham parecidos com os moçambicanos, o que, ao contrário do que seria lógico esperar de quem tem de si próprio uma má imagem, não é um insulto, mas sim um elogio.

Como já foi referido, existe uma diferença bastante marcada entre a representação dos portugueses transmitida por moçambicanos que com eles têm contactos (Fig.47) e pelos que não os têm (Fig.48).

RPC2P	2,39
RPd2P	2,39
RPe2P	7,66
RPf2P	5,26
RPg2P	1,91
RPo2P	1,91
RPq2P	7,18
RPu2P	3,83
RPa2N	7,18
RPb2N	8,13
RPC2N	3,35
RPe2N	6,7
RPg2N	7,18
RPI2N	3,83
RPm2N	1,91
RPp2N	2,39
RPa2A	1,91
RPb2A	6,22

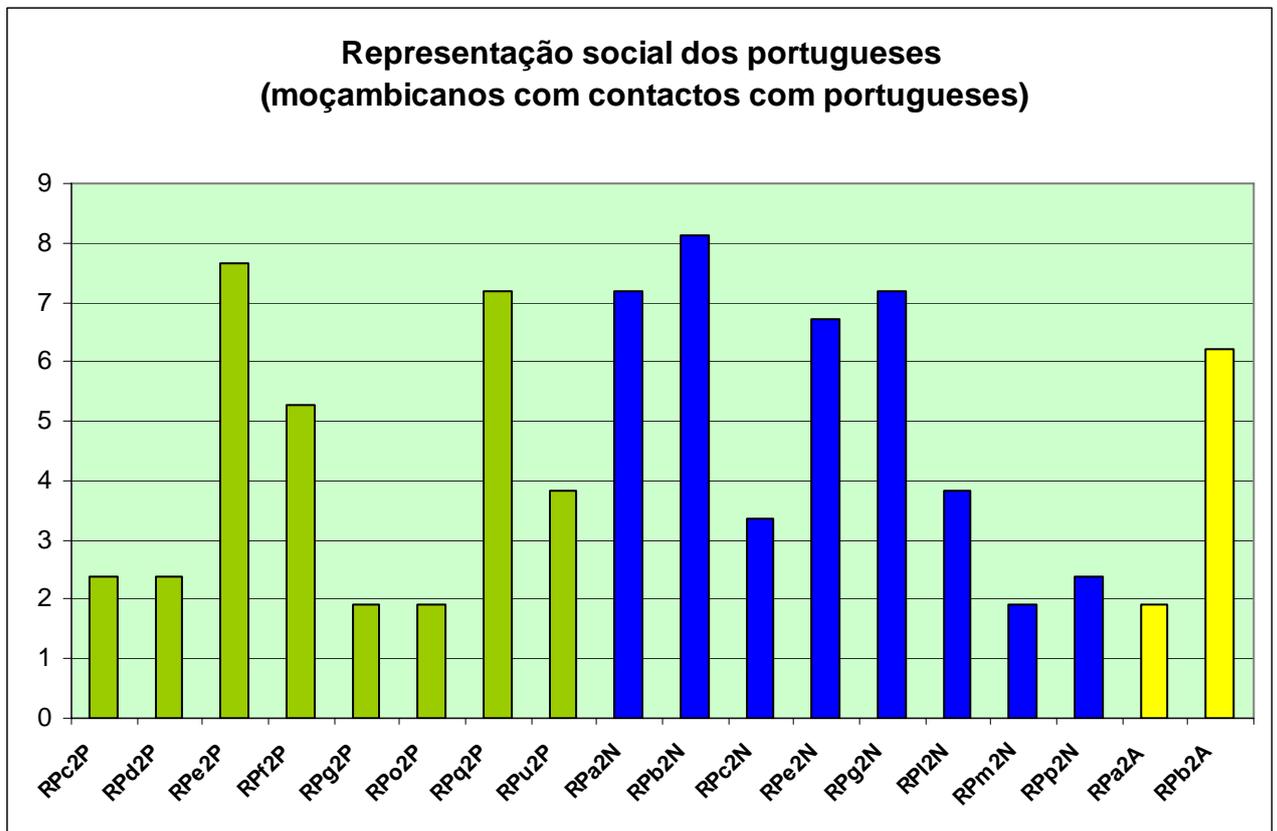


Figura 47

RPC2P	4,92
RPd2P	11,48
RPe2P	1,64
RPf2P	1,64
RPh2P	3,28
RPi2P	1,64
RPo2P	3,28
RPs2P	3,28
RPu2P	8,2
RPa2N	4,92
RPe2N	3,28
RPf2N	9,48
RPg2N	1,64
RPj2N	1,64
RPk2N	6,56
RPp2N	3,28
RPu2N	18,03
RPv2N	11,48

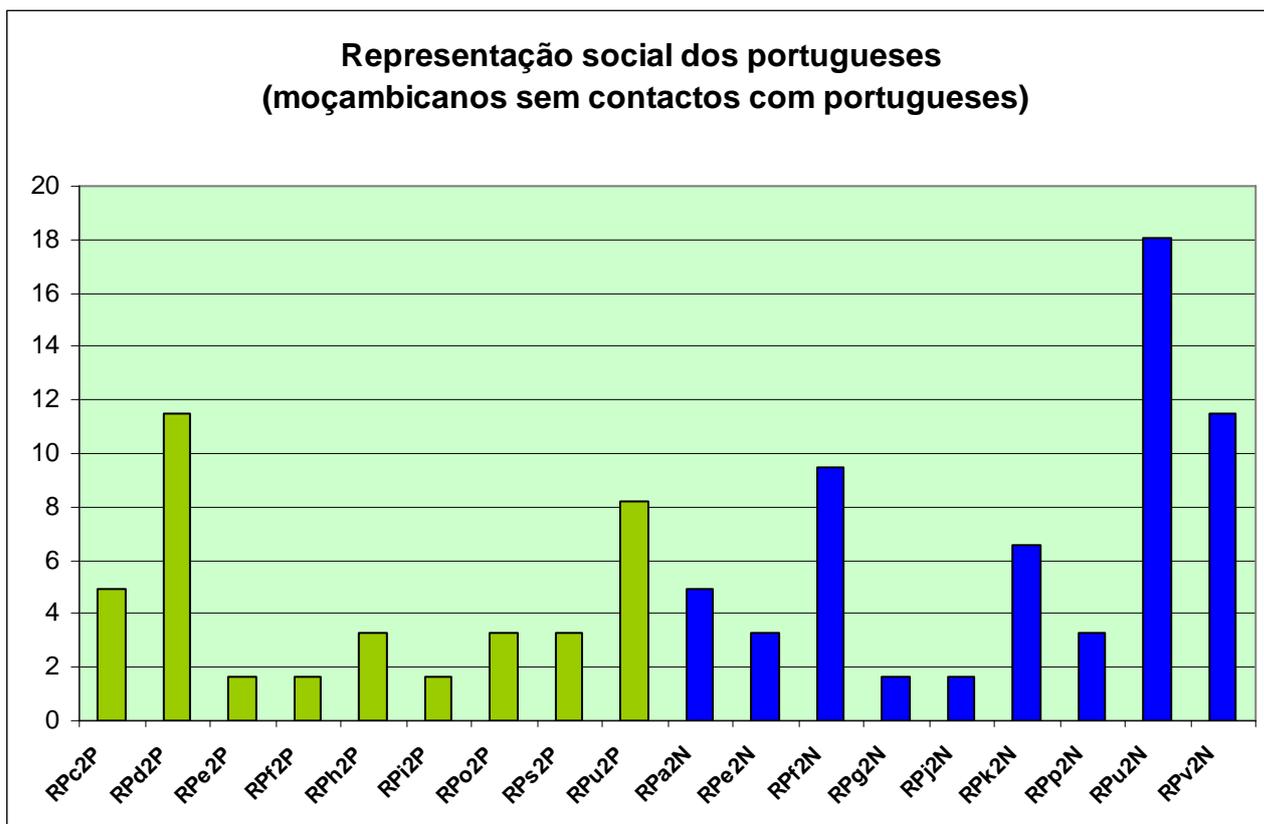


Figura 48

Esta diferença é notória quer em termos do equilíbrio entre características positivas, negativas e ambíguas, quer em termos de qualidades mais referidas. Os moçambicanos com contactos com portugueses (Fig.47) apontam em primeiro lugar a categoria “neocolonialista/explorador”, logo suavizada pelo reconhecimento da competência e do conhecimento. A riqueza é positivamente apontada, mas o desrespeito, a vigarice e o desfasamento face à realidade também são constatados. O receio da concorrência é igualmente notório, daí a acusação de “ladão de lugares de trabalho”. O balanço entre os que acusam os portugueses de racismo e os que lhes negam esta característica continua favorável a estes últimos.

Para os moçambicanos que não mantêm contactos com os portugueses (Fig.48), a ameaça presente da concorrência é mais grave do que o passado colonialista, que nem sequer aparece entre as características consideradas mais referidas. Embora seja reconhecido o papel dos portugueses enquanto agentes de desenvolvimento, estes são frequentemente acusados de pobreza e, curiosamente de serem mal-amados. Já os portugueses referiam o facto de os moçambicanos serem incapazes de amar, agora são estes que constataam que os portugueses são mal-amados. A insistência neste tipo de referências directas a sentimentos de afecto ou à sua ausência demonstra bem a importância conferida às relações pessoais.

4.3.2.1 A auto-representação dos portugueses

Os entrevistados portugueses também não têm em grande conta os seus compatriotas (Fig.49), apenas os mais antigos fogem a esta auto-imagem negativa (Fig.51). Em contrapartida os mais jovens, sem passado colonial (Fig.50), acentuam a representação negativa do endo-grupo.

RPb2P	2,24
RPd2P	10,07
RPe2P	2,61
RPf2P	1,87
RPh2P	3,36
RPi2P	10,07
RPj2P	2,61
RPo2P	2,61
RPb2N	6,34
RPc2N	2,61
RPe2N	6,72
RPf2N	3,36
RPg2N	3,36
RPh2N	5,22
RPk2N	3,36
RPI2N	2,99
RPn2N	4,1
RPs2N	1,87
RPb2A	5,97
RPd2A	2,24

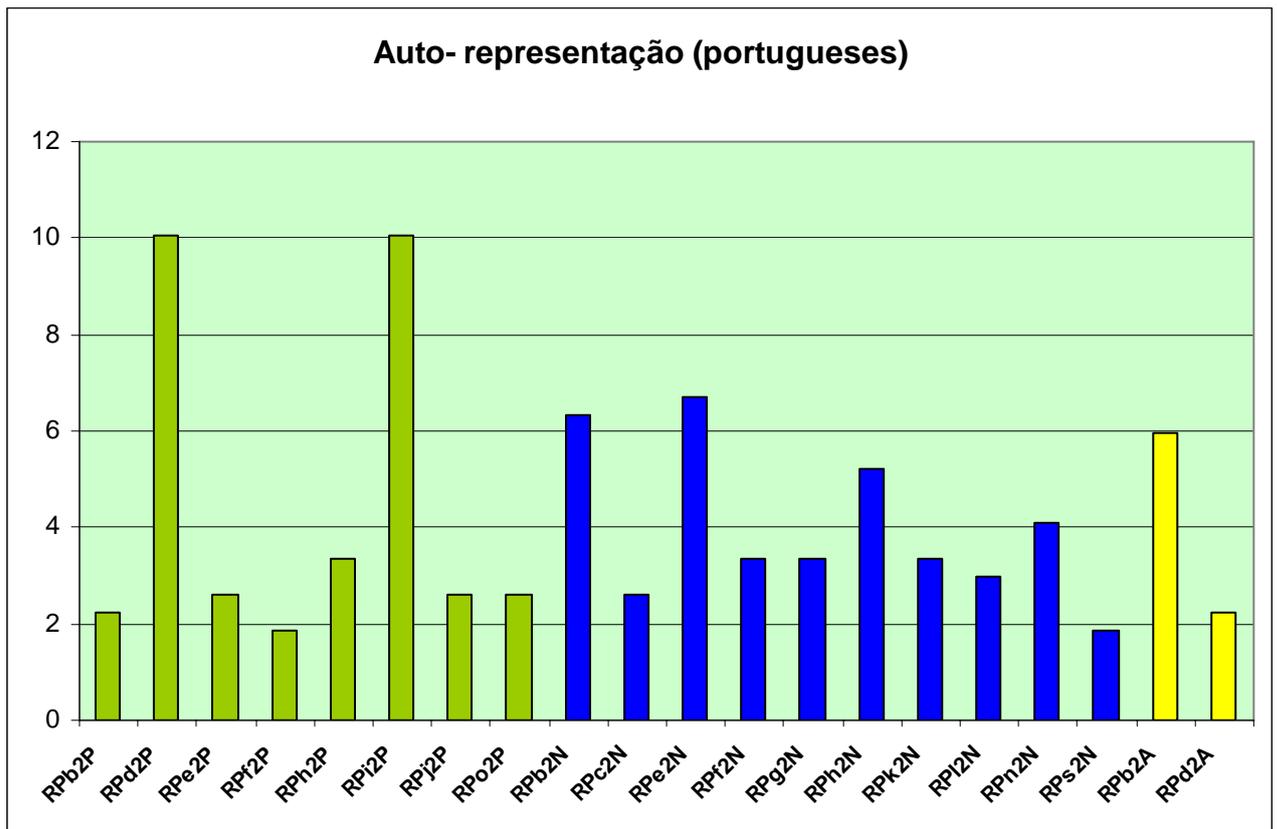


Figura 49

As principais características atribuídas a si mesmos pelos portugueses não se afastam muito das que os moçambicanos, por sua vez, lhes atribuem, mas chegam a dar, por vezes, uma imagem mais agressivamente negativa, acentuando, por exemplo, a vigarice, a avidez e a ganância, sem deixar de referir, tal como os moçambicanos, o factor “neocolonialista e explorador”. Do lado positivo, os portugueses consideram-se a si mesmos agentes do desenvolvimento e sentem-se estimados pelos moçambicanos. Mais uma referência positiva e muito valorizada, de uma questão relacional. Também os portugueses divergem entre si sobre o aspecto do racismo, mas curiosamente, consideram-se a si próprios mais racistas, do que a opinião que os moçambicanos transmitem deles.

RPb2P	2,21
RPd2P	9,39
RPe2P	1,66
RPf2P	2,21
RPi2P	12,71
RPm2P	1,66
RPn2P	2,21
RPo2P	3,87
RPb2N	6,63
RPd2N	1,66
RPe2N	7,18
RPf2N	4,42
RPg2N	3,87
RPh2N	3,87
RPk2N	2,21
RPI2N	3,31
RPm2N	1,66
RPn2N	6,08
RPs2N	2,76
RPb2A	6,08
RPd2A	3,31

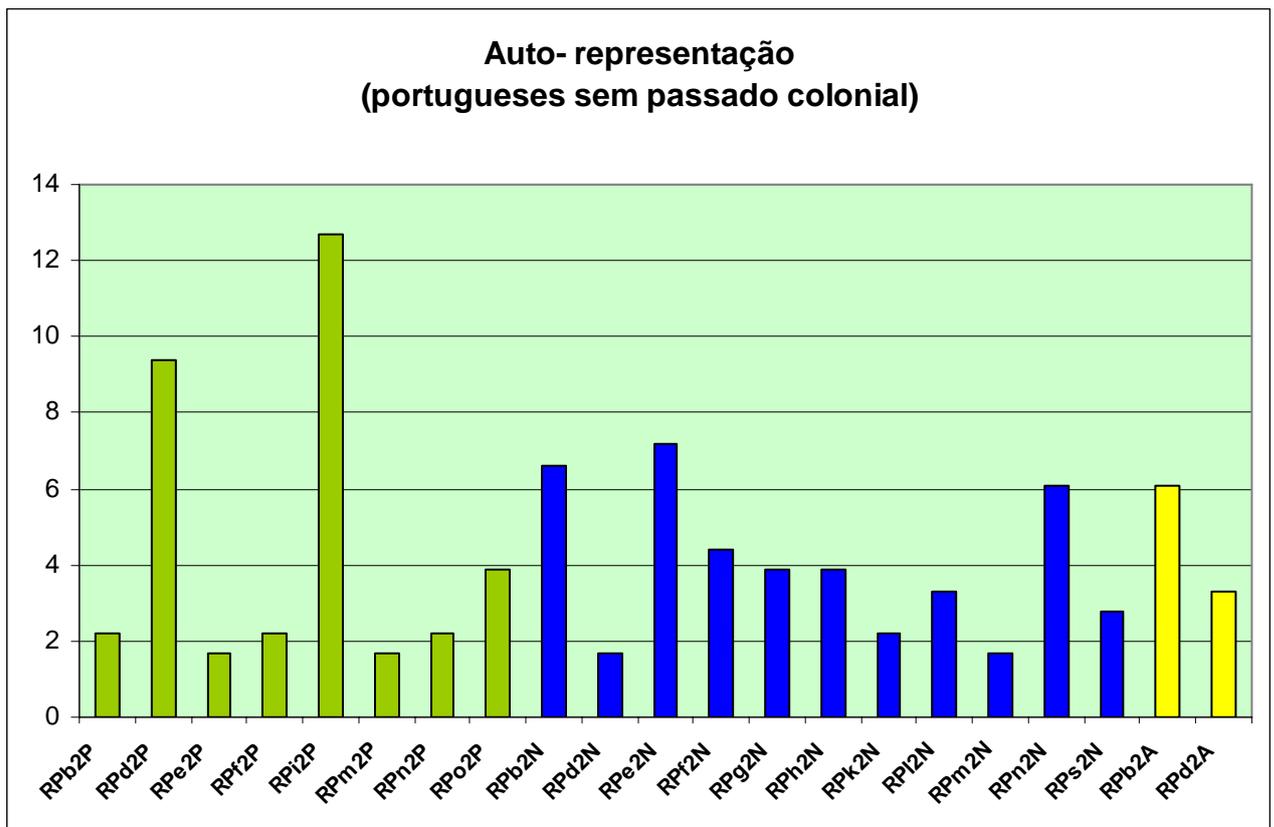
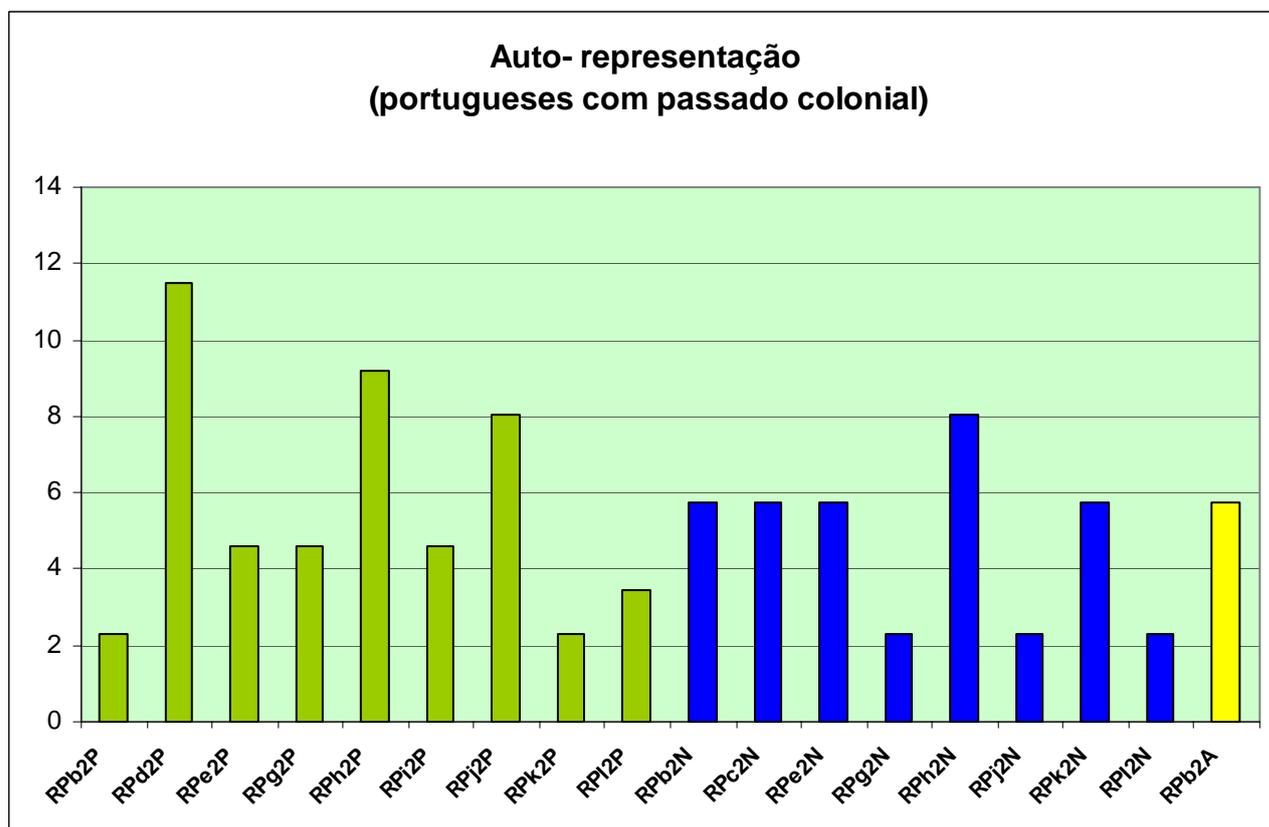


Figura 50

Se se repartir o grupo dos portugueses segundo a variável passado colonial, aparecem dois quadros sensivelmente diferentes. Para os portugueses sem passado colonial (Fig.50), o factor positivo mais importante é o facto de serem estimados pelos moçambicanos, seguindo-se a sua acção enquanto agentes do desenvolvimento. Logo depois, em termos de frequência, aparecem características fortemente negativas, como a vigarice, a imagem do neocolonialista e explorador, a desqualificação moral e o desfasamento face à realidade, aspecto igualmente constatado pelos moçambicanos e aparentemente aceite pelos portugueses mais jovens.

RPb2P	2,3
RPd2P	11,49
RPe2P	4,6
RPg2P	4,6
RPh2P	9,2
RPi2P	4,6
RPj2P	8,05
RPk2P	2,3
RPI2P	3,45
RPb2N	5,75
RPc2N	5,75
RPe2N	5,75
RPg2N	2,3
RPh2N	8,05
RPj2N	2,3
RPk2N	5,75
RPI2N	2,3
RPb2A	5,75



Quanto aos portugueses mais antigos (Fig.51), fazem de si a ideia de agentes do desenvolvimento, cumpridores e firmes, mas também se reconhecem ávidos e gananciosos, neocolonialistas e exploradores e ainda racistas, vigaristas e ignorantes. É necessário esclarecer que existe uma clivagem evidente dentro da comunidade portuguesa em Moçambique, entre os que permaneceram no país e os que agora chegam de novo. Esta clivagem implica, no melhor dos casos, o afastamento e a ignorância de um grupo face aos outros e no pior, o desprezo e a hostilidade. A auto-representação negativa dos portugueses está bastante ligada a este facto, pois o discurso dos entrevistados contém bastantes alusões negativas ao respectivo exo-grupo, dentro do endo-grupo nacional.

4.4 Tipologia das empresas em Moçambique

A análise de conteúdo das trinta entrevistas permite sugerir uma tipologia das empresas em Moçambique, fundamentalmente centrada nas empresas portuguesas.

Determinaram-se quatro tipos segundo o equilíbrio entre as quatro dimensões já referidas, Relações Humanas, Hierarquia, Racionalismo e Inovação/Adaptabilidade. Comum a três dos quatro tipos de empresa é a evidente preponderância do modelo das Relações Humanas. A escassez de inovação é outra característica que perpassa por todos os tipos sugeridos, inclusive o da empresa inovadora. Em termos de equilíbrio entre as quatro dimensões é notória a cisão entre os dois primeiros tipos (relacional e autoritário) e os dois últimos (racionalista e inovadora). O desequilíbrio claro que caracteriza os dois primeiros é substituído pela aproximação ao equilíbrio entre os valores contrastantes nos dois últimos tipos referidos.

4.4.1. A empresa relacional (tipo 1)

	2	3	6	7	8	14	18	24	Total	%
RH	132	177	68	172	183	93	262	228	1315	55,32
H	66	106	45	149	53	29	117	109	674	28,36
R	55	46	3	72	33	37	32	49	327	13,76
I/A	11	3	0	23	0	14	10	0	61	2,57
							Total		2377	100,00

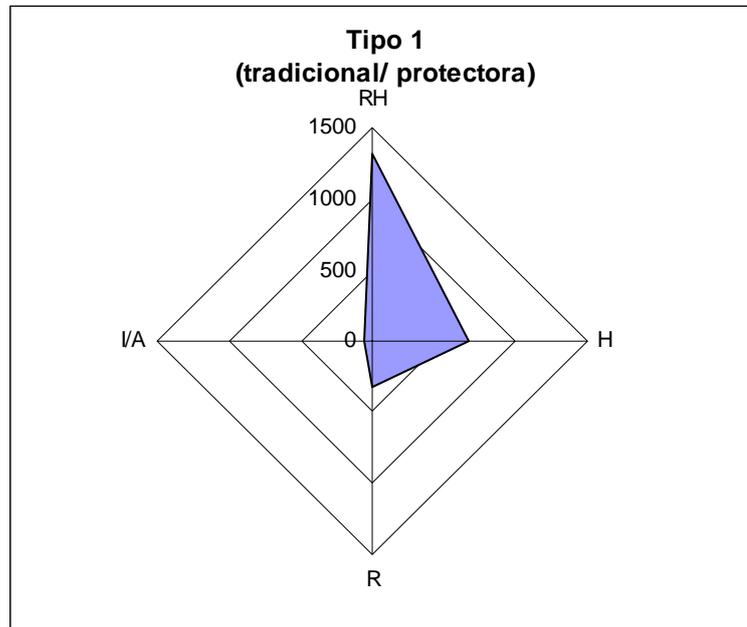


Figura 52

A empresa de tipo 1 (Fig.52) apresenta um padrão extremamente desequilibrado no sentido da dimensão Relações Humanas (55,32%), seguido da Hierarquia (28,36%). A dimensão Racionalismo está muito pouco representada (13,76%) e a Inovação/Adaptabilidade é residual (2,57%). Este é o padrão típico da gestão paternalista, tradicional e protectora, em que a autoridade do chefe, muito forte e centralizadora, se exerce pela via da criação de laços pessoais com cada um dos empregados. Trata-se de um modelo próprio das pequenas e médias empresas, geridas directamente pelo proprietário, ou por gestores de personalidade vincadamente protectora. É o modelo de gestão mais comum nas empresas da Beira.

4.4.2. A empresa autoritária (tipo 2)

	1	4	10	19	20	25	28	30	Total	%
RH	75	95	98	43	148	90	86	148	783	37,23
H	105	121	192	77	158	158	101	112	1024	48,69
R	9	39	71	54	35	10	21	15	254	12,08
I/A	1	5	3	5	14	13	0	1	42	2,00
									2103	100,00

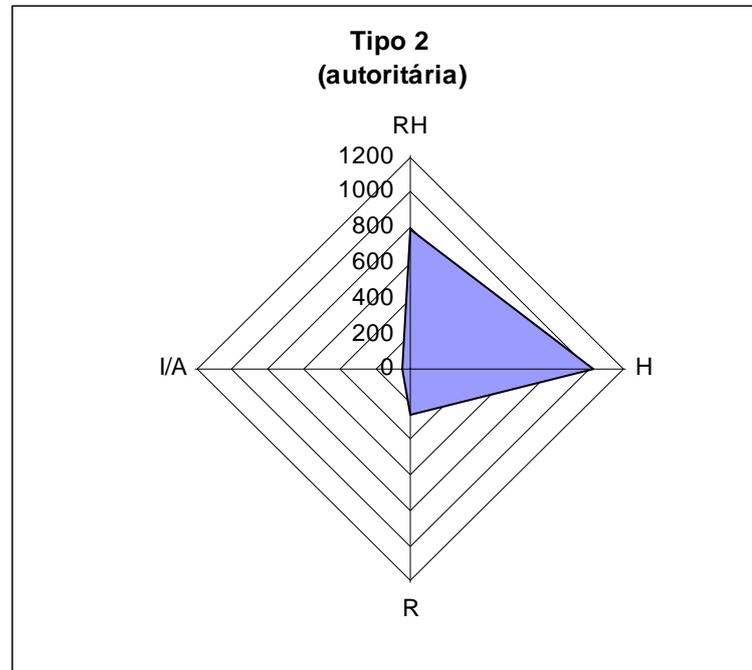


Figura 53

A empresa de tipo 2 (Fig.53) apresenta um desequilíbrio marcado no sentido Hierarquia (48,69%) e é o único caso em que a dimensão Relações Humanas não aparece como a mais frequentemente referida pelos entrevistados (37,23%). Tal como no tipo 1, a empresa relacional, a dimensão Racionalismo está pouco presente (12,08%) e a Inovação/Adaptabilidade é praticamente inexistente (2%).

Este padrão corresponde a empresas de média dimensão, grupos familiares, empresas públicas ou recentemente privatizadas e pequenas empresas geridas por indivíduos de carácter autoritário. As empresas em que o factor político adquire um peso sensível também estão associadas a este padrão. Aparentemente trata-se de um modelo de gestão adoptado quando o paternalismo falha por dificuldades de comunicação e surge como o mais ineficaz de todos, promovendo uma elevada conflitualidade e uma espiral de suspeitos, boicotes e punições, que desestabilizam por completo o funcionamento das organizações respectivas, salvo nos casos em que um chefe autoritário mas carismático consegue manter a ordem, infundindo medo.

4.4.3. A empresa racionalista (tipo 3)

	9	11	13	15	17	21	23	26	29	Total	%
RH	47	338	48	60	127	79	158	263	103	1223	46,72
H	25	114	18	25	57	66	62	83	42	492	18,79
R	57	157	42	60	57	83	76	88	56	676	25,82
I/A	23	45	13	14	20	7	33	49	23	227	8,67
									Total	2618	100,00

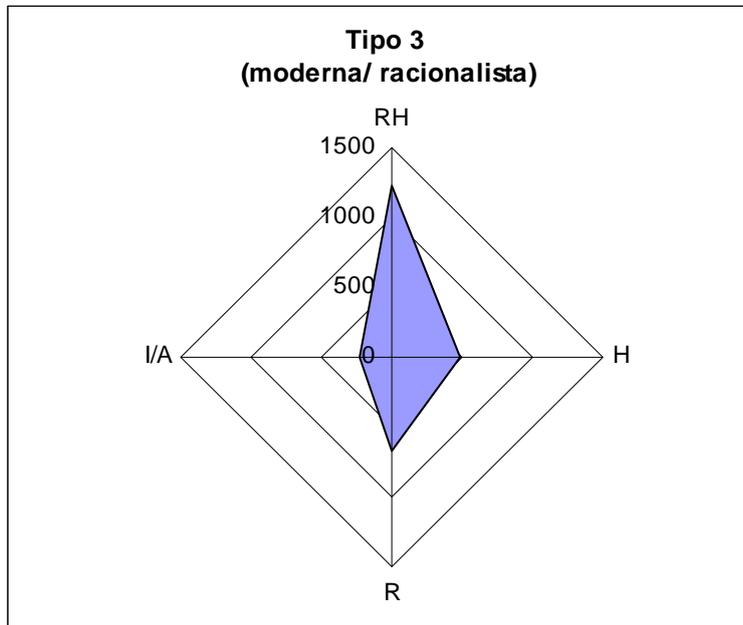


Figura 54

A empresa de tipo 3 (Fig.54) é a organização moderna no contexto moçambicano. Embora a dimensão Relações Humanas continue a ser a mais representada (46,72%), o sentido Racionalismo surge em segundo lugar e com uma frequência sensivelmente superior à constatada nos dois tipos anteriores (25,82%). A dimensão Hierarquia aparece apenas como terceira mais frequente (18,79%) e consideravelmente abaixo dos valores exibidos pelos tipos mais tradicionais. A Inovação/Adaptabilidade quadruplica a sua relevância (8,67%) sem deixar, no entanto, de surgir em último lugar.

Este tipo de gestão corresponde às grandes empresas, as multinacionais, sobretudo do sector bancário e das telecomunicações e grandes empresas de consultoria. Apresentam um modelo relativamente equilibrado mas pouco voltado para a inovação. Só o desvio evidente no sentido Relações Humanas distingue este tipo de empresas do modelo clássico de gestão globalizado.

4.4.4. A empresa inovadora (tipo 4)

	5	16	22	27	Total	%
RH	328	117	164	62	671	45,86
H	81	99	48	42	270	18,46
R	170	57	30	49	306	20,92
I/A	52	72	62	30	216	14,76
				Total	1463	100,00

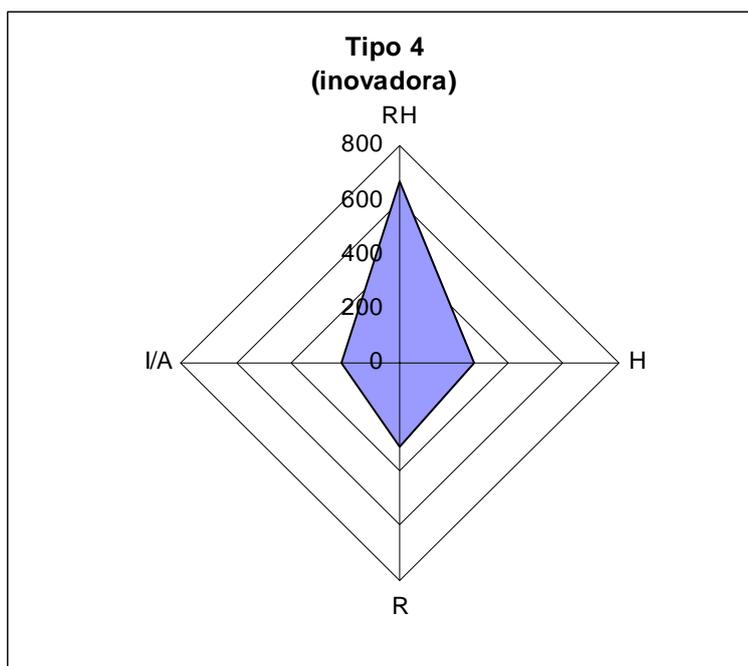


Figura 55

As empresas de tipo 4 (Fig.55) são as mais raras. Apresentam um padrão que mantém o desvio no sentido RH (45,86%) e tal como as do tipo 3, é a dimensão Racionalismo a segunda mais saliente (20,92%). Segue-se, a curta distância a Hierarquia (18,46%), e por último, como é comum a Inovação/Adaptabilidade. O que é que distingue então este grupo restrito de empresas das do tipo 3, por exemplo? A presença de uma percentagem ímpar de categorias temáticas associadas à dimensão I/A (14,76%), que atestam um evidente esforço inovador. Parecem ser estas as empresas mais eficazes e mais adaptadas ao contexto local, pois a um notável equilíbrio entre as três dimensões (H, R e I/A) vem juntar-se um sensível desequilíbrio no sentido RH, eventualmente imprescindível no contexto moçambicano.

Este padrão não corresponde a um tipo específico de empresas e depende sobretudo da personalidade do gestor. Encontramos englobados neste tipo, pequenas empresas, com actividades modernas ou tradicionais (inclusive uma delas sediada na Beira), médias empresas e até um grupo com dimensões de multinacional. Este constitui, aliás, o único

caso em que a inovação não é fruto da vontade iluminada de um gestor, mas uma política de empresa, concertada a um nível mais geral.

5. Análise hermenêutica dos significados

Já foi anteriormente referido que a simples determinação da frequência das expressões semanticamente significativas e sua agregação nas quatro dimensões que têm servido de grelha de leitura, deixaram, logo à partida, uma sensação clara de insuficiência, devido à necessária superficialidade da análise produzida. A riqueza e diversidade das experiências relatadas de forma viva por cada um dos entrevistados vê-se reduzida a fileiras de códigos, que muito embora permitam a apresentação do todo, escondem as subtilezas do pormenor, e são estas que denunciam as linhas de força da gestão de recursos humanos nestas empresas e permitem pressentir o próprio pulsar da vida.

Para além desta consideração de carácter quase estético, a análise hermenêutica retira a sua razão de ser da necessidade de aprofundar a interpretação dos significados porque todo o trabalho de adaptação do modelo de Quinn se baseia na compreensão e contextualização dos mesmos.

A que nos referimos quando falamos de empresa? Qual é o significado da morte e dos seus rituais e em que é que isso influencia questões como a produtividade e o absentismo? O que é que se entende por adaptação? E liderança?

Respostas a perguntas deste tipo não podem ser encontradas de outro modo senão através da interpretação dos significados.

5.1 A empresa

A noção de empresa é uma das mais interessantes e complexas, por um lado, porque ela surge com um significado bastante distante da noção clássica de organização moderna, assumindo contornos tradicionais (no sentido de históricos, anteriores à ruptura introduzida pelo capitalismo moderno), mas simultaneamente, actualizando-se sem perder a sua marca peculiar, a da associação directa entre empresa e família. A grande diferença está no aspecto da família que é reforçado num e no outro caso, ou seja, na empresa tradicional, que é paternalista e protectora; e na empresa moderna, em que o peso da função redistribuidora/hierárquica, centrada na figura do patriarca diminui, e cresce a relevância da relação entre pares. Neste sentido se deve interpretar a noção de equipa, que longe de ser simplesmente um colectivo de trabalho, é, ou deve ser, uma comunidade de irmãos. Esta associação directa entre empresa e família elimina a ruptura entre esfera privada e esfera profissional, e legitima a presença constante de assuntos de ordem familiar no dia-a-dia das empresas:

“Muitas questões pessoais. O pessoal aqui gosta muito de falar: de questões pessoais, problemas familiares (...)” (Entrevista 14, Anexo I:474);

“Era normal a pessoa dizer: ah tenho a minha filha doente! E lá na Europa a gente dizia: o que é que eu tenho a ver com isso? Vá ao Centro de Saúde. Aqui não!” (Entrevista 23, Anexo II:301).

É claro que esta continuidade entre as duas esferas tem como principal objectivo procurar solução para os problemas, recorrendo à figura do chefe/pai redistribuidor:

“(...) eles encaram a empresa como uma casa e os chefes como, como os pais. Eu tenho aqui ... várias vezes, vêm aqui e ... aaaah o sotôr é que é o meu pai ... porque, pronto porque é à ... é à empresa que eles recorrem quando têm alguma necessidade mais premente. É à empresa que eles recorrem e é a empresa que tem que lhes resolver os problemas” (Entrevista 4, Anexo I:123-124);

“Estão sempre a tentar falar até numa tentativa de ... de levar algum dinheiro, resolver a situação” (Entrevista 14, Anexo I:474);

“Portanto, na ... no campo há sempre alguém a quem a gente se dirige pra por os problemas. O mais-velho, o chefe da aldeia, e que ajuda a resolver. Isto é quase mentalmente transportado para o chefe da empresa, ou pró director ou pra quem ... quem manda, não é?” (Entrevista 23, Anexo II:301):

Esta realidade, encarada com espanto por entrevistados portugueses:

“(...) a maneira dos trabalhadores encararem a empresa é completamente ao contrário daquilo que nós estamos habituados no mundo ... europeu ... digamos. Porque a empresa ... não sei, para mim, em Portugal, a empresa é o sítio onde eu vou trabalhar e venho-me embora no fim do dia e acabou e ... aqui não, eles encaram a empresa como uma casa (...)” (Entrevista 4, Anexo I:123-124);

é assumida com toda a naturalidade se o entrevistado for moçambicano:

“(...) fazer ... com que a pessoa sinta a empresa como ... um ... um pouco como a sua casa. Tem que haver ... um ... um enquadramento perfeito entre a pessoa e a empresa. A pessoa chegar ao ponto ... quase ... de sentir, que a empresa é dele e ele é da empresa. (...) eu quero é que os trabalhadores e que todos, sintam mesmo a empresa como ... casa deles. Que se sintam realizados lá. E que eles façam na empresa um ambiente ... quase familiar, digamos.” (Entrevista 24, Anexo II:348).

Este sentimento de simbiose entre trabalhador e empresa/família é um processo dilatado no tempo, e que pode naturalmente envolver várias gerações:

“Eu tive a dar o exemplo de pessoas que trabalham na empresa há trinta anos, o pai trabalhou lá, o avô trabalhou lá. Essa pessoa não procurou emprego, nasceu lá.” (Entrevista 24, Anexo II:361).

A faceta fundamentalmente protectora da empresa, ou da forma como ela é encarada, não é incompatível com objectivos de eficácia e eficiência, até porque a obediência à regra e a aceitação da pressão (tempo, prazo) coexistem com o aprofundamento da relação de simbiose, sobretudo, quando esta deixa de ser apenas vertical (chefe/pai responsável por trabalhadores/filhos) e passa a incluir relações horizontais de afecto e interajuda (as equipas):

“A máquina funciona porque existe constantemente uma pressão.” (Entrevista 21, Anexo II:222);

e:

“É-lhes exigido uma certa dinâmica e determinadas regras. As pessoas são chamadas a participar (...) vive-se um ambiente que, as pessoas permanentemente sentem a pressa e a pressão de ... de ... de cumprimento de prazos. (Entrevista 21, Anexo II:216);

até porque:

“(...) há regras de jogo que as pessoas têm que aceitar ou não. A partir da altura em que eu aceito as regras, é rematar para aquela baliza, não pra esta, não faço auto-golo. Portanto, as pessoas têm que saber, faz parte de uma equipa, há regras, há que obedecer, sob pena de não funcionar.” (Entrevista 11, Anexo I:379).

A obediência à regra e a aceitação da pressão inevitável imposta por um ritmo de trabalho e normas de procedimento frequentemente estranhas ao contexto³⁰¹ dependem, em grande medida, do “amor à camisola”, do sentimento de integração numa grande família:

“(...) isso é um trabalho que nós procuramos fazer, integração das pessoas ... eehh ... envolvimento, porque ... eehh ... até o nosso, a nossa forma de estar aqui, em Moçambique, passa por ... nós ... nós temos ... um ... uma inserção social muito grande.” (Entrevista 16, Anexo II:29);

“(...) sentem que, quando é preciso, são, são ... fazem parte da equipa, nitidamente, em todos os aspectos.” (Entrevista 5, Anexo I:171);

“Eeeh ... as chefias têm que se envolver muito. Têm que conseguir mesmo criar um espírito ... de grupo. E às vezes até é exacerbado, que às vezes há problemas entre as empresas, que as pessoas ... entram numa de competição. Mas isso, é importante, pronto, é pela ... pela camisola.” (Entrevista 23, Anexo II:324).

A noção de empresa como instituição protectora alarga-se, deixa de consistir apenas numa ligação vertical simples, passando a compreender elos horizontais no interior das equipas e não tanto entre elas. A relação privilegiada continua a ser a hierárquica directa e a sujeição à regra geral é bem acolhida se associada a um sentimento de integração afectiva e efectiva na empresa. A transferência da noção de família para a empresa mantém-se e é mesmo condição da eficaz prossecução dos objectivos da mesma. A

³⁰¹ «Portanto, só estas pessoas indo pra uma situação de trabalho, em que trabalham pretos, brancos, amarelos e não sei quê, todos da mesma maneira, são sujeitos à mesma disciplina, ao mesmo esquema de... de recompensa ou de.. penalização, é que estes vinte, estas doze pessoas perceberam, quando voltaram para aqui, quando eu as voltei a encontrar aqui, que não estavam sujeitas a nenhum, que não era nenhum neo-colono que vinha, mas era uma pessoa que vinha, trabalhar com eles, na criação de uma empresa que deveria funcionar como funcionam as outras empresas no mundo desenvolvido. Várias vezes eles me disseram, esses... (inaudível), que se não tivessem ido a Portugal eu nunca os conseguia por a trabalhar aqui assim. Várias vezes disseram isso!» (Entrevista 23, Anexo II: 292 – 293)

regra shakespiriana do “ser ou não ser” está completamente arredada de um mundo onde o sincretismo é a palavra de ordem e o discurso é muito mais copulativo do que disjuntivo.

5.2 O trabalho

Também a noção de trabalho é polisémica. Ela assume, no corpus textual, diferentes significados, ligados a contextos diversos. Neste domínio, atribui-se um grande peso a dois factores: os vícios introduzidos pelo passado recente (o que condiciona a preferência pela criação de empresas em detrimento da sua aquisição); e o tipo de propriedade (pública ou privada) das mesmas. Para além destes factores, de ordem externa, aparecem duas formas de encarar o trabalho mais internas ou inerentes ao próprio conceito: o trabalho como ritual e o trabalho como esforço realizador para atingir objectivos.

A primeira noção de trabalho é a mais comum. É uma noção colectivista, directamente associada à empresa e à fidelidade que lhe é devida. Trabalho significa estar presente na empresa. O horário e o seu cumprimento é um aspecto determinante:

“Os trabalhadores todos os dias, estavam religiosamente no posto de trabalho, mas não faziam rigorosamente nada. Pronto isso é um aspecto interessante aqui, é a pontualidade. Ou seja, as pessoas aqui são pontuais, ou seja, a produtividade não tem a ver com atrasos (...).” (Entrevista 16, Anexo II:15-16);

“Eles estavam habituados a uma disciplina bastante espartana e a um funcionamento tipo funcionalismo público. Entravam às nove, saíam às cinco e faziam ou não faziam, produziam ou não produziam era ... irrelevante.” (Entrevista 29, Anexo II:562).

Mas a ausência de horário, a permanência na empresa para lá da hora de saída, mantendo o respeito pelo horário de entrada, é apresentado mais como uma prova ritual de fidelidade à organização do que como necessidade de ignorar o limite horário por motivos ligados ao cumprimento de objectivos concretos:

“Nós somos pessoas que estamos ali, estamos sempre presentes. Porque tem que ser. A coisa ... eu acho que tem sido a coisa fundamental, (...) é a presença das pessoas, as pessoas a trabalharem, as pessoas no seu lugar. Portanto esta permanência, esta fidelidade, sem horários, há o horário de entrada, mas o horário ... de saída, ponto e vírgula.” (Entrevista 21, Anexo II:234);

“O trabalhador perfeito e está sempre lá, acorda cedo e isso (...).” (Entrevista 30, Anexo II:594);

“A pessoa chega sempre cedo, a pessoa está cá sempre e é disponível, é...coopera, trabalha....” (Entrevista 11, Anexo I:395).

Esta noção de trabalho como ritual de fidelidade está ligada à separação entre remuneração e prestação (*performance*). O salário é o prémio da presença e não da

produtividade. Reverter esta situação é um esforço recente. Trabalhar para atingir objectivos, por noção de carreira ou mesmo para satisfazer o cliente, são elaborações muito mais individualistas, mais próximas de conceitos como profissionalismo ou realização pessoal. Daí que apareçam como noções introduzidas de fora, com esforço, só possíveis em determinadas condições favoráveis:

“(…) nós temos empresas...empresas que criámos do zero, constituímos e temos empresas que comprámos, empresas estatais e é completamente distinto aaaa...a forma como as pessoas se....como as for...as pessoas se comportam. Nas empresas que nós criámos nós privilegiámos a contratação de pessoas novas, o primeiro emprego, a quem dêssemos alguma formação e que moldássemos dentro de uma cultura de....trabalho (...) a remuneração está directamente ligada à *performance*, (...) trabalha-se por objectivos, com prémios e as pessoas encaram isso de uma forma perfeitamente nor... normal e natural (...). Depois temos empresas que nós comprámos, eeh num processo de privatização, em que herdámos empresas com trabalhadores, (...) organizados de uma determinada maneira e habituados a um método de trabalho obsoletos com todas as dificuldades inerentes à mudança, à adapt...a introduzir computadores, introduzir outras formas de fazer as coisas, outras formas de comportamento, de as pessoas eeh... sentirem quer... que, não basta estar lá, é preciso produzir (...).” (Entrevista 16, Anexo II: 14 – 15);

“E depois, conseguiu-se, embora com o crescimento do grupo as coisas comecem a ser mais complicadas. Conseguiu-se inculir nos moçambicanos que trabalham no grupo, eeh...a vontade de trabalhar e a vontade de fazer carreira de forma ocidentalizada. Isto é, nós não olhamos se tem patrão em cima, se tem o chefe em cima. As pessoas conseguiram comprar a mensagem de que o mais importante é pensar no cliente.” (Entrevista 11, Anexo I: 358).

O trabalho como demonstração de fidelidade à entidade responsável pelo sustento está relacionado com a dimensão afectiva da relação com a empresa. A sua substituição por retribuição directamente ligada à prestação, em termos de produtividade, pressupõe um sentido de carreira e de responsabilidade individual, que dificilmente se encontra em Moçambique. Daí que a associação salário/produtividade seja eventualmente mais simples em termos de equipe, porque não destrói, pelo contrário assegura a continuidade da relação familiar com a empresa (integração num grupo de pares) e porque, ao facilitar o controle colectivo, restringe o problema da suspeita, a que o indivíduo está muito facilmente sujeito.

5.3 A cultura

A categoria “cultura” é uma das que aparecem mais frequentemente citadas ao longo do corpus textual, quer de forma explícita, quer implícita. A noção de cultura aparece associada a tradição, muitas vezes como entidade abstracta, subjacente a tudo e incontornável, outras vezes claramente no sentido de cultura de empresa ou de trabalho, e sendo assim como conjunto de valores mais ou menos facilmente transformáveis ou inculíveis, quer por acção de uma política concertada por parte da direcção das

empresas, quer pela via “natural” da formação³⁰². Não parece existir, por conseguinte, uma diferença fundamental entre a interpretação que se faz deste conceito em Moçambique ou em Portugal. O que difere são as características apontadas e a incompreensão cultural é um factor citado, ou apenas implícito, no discurso de muitos entrevistados.

5.3.1. A cultura nacional

A cultura, enquanto tradição, aparece associada à oralidade:

“As regras acima de tudo são.... regras faladas”(Entrevista 22, Anexo II:266);

e à conciliação:

“(...) não pode ser rachar a meio, não pode ser, porque senão não funciona, depois chamam nome... depois é...é...ou ele é branco ou coisa parecida, não percebe, que o meu primo morreu, ou coisa parecida, blá...blá..blá...Não, assim não...é preciso falar com o trabalhador, provavelmente dizer: sim vai, mas depois, quando regressar vamos falar e tal...vai, temos que falar, as coisas têm que ser assim, assim, assim, porquê? Porque é assim, assim, assim e tal.” (Entrevista 11, Anexo I: 379).

Esta necessidade de explicar as razões subjacentes às decisões que são tomadas destina-se a assegurar a justiça das mesmas e que não encerram nenhum propósito menos claro, eventualmente nocivo dos interesses de alguém, ou ilegitimamente favorecedores de outrem.

Simultaneamente e à primeira vista, quase paradoxalmente, esta cultura tão centrada na relação é também descrita como particularmente formal, hierárquica e disciplinada:

“Há uma coisa que é importante... eles sempre aprenderam a viver em disciplina” (Entrevista 22, Anexo II:266);

“Moçambique tem uma cultura muito formal e muito hierárquica ... eeh ... de funcionamento, pronto. Eeh ... as empresas, as empresas e a própria organização social, existe a figura do chefe. É uma figura que tem um peso muito grande (...)” (Entrevista 24, Anexo II:366);

tão grande que:

“(...) no momento em que eles têm problemas sérios, eles unem-se, eles ouvem aquele ali. Porque aquele ali é pai deles, digamos assim³⁰³.” (Entrevista 24, Anexo II:366).

³⁰² «A formação é (inaudível) e vai-se reflectir depois nas próprias questões culturais, porque uma pessoa, melhor formada, não é...tem outros valores , é evidente, também.» (Entrevista 15, Anexo I: 499)

³⁰³ «Mas, no momento em que eles têm problemas sérios, eles unem-se, eles ouvem aquele ali . Porque aquele ali é pai deles, digamos assim. Eles ouvem. Se aquele disser: vamos fazer greve! Este chefe adere à greve. Sim.. sim.. sim.. sim, adere!» (Entrevista 24, Anexo II: 366)

Esta posição incondicional do chefe (cujos contornos serão abordados adiante com mais pormenor) chega a causar problemas de linha hierárquica nas empresas, pois:

“Muitas vezes nós... num determinado grupo há um líder, local, de bairro, (...) E ele dentro da empresa continua a ser chefe ali, mesmo que seja subordinado do outro. Ele continua a chefiar e aquele que é chefe de serviço, quando chega no bairro, é subordinado real, e então, quando vai pr’ali, ele tem um comportamento misto.” (Entrevista 24, Anexo II:364).

Este fenómeno contribui evidentemente para a centralização de todo o poder e responsabilidade na pessoa do administrador da empresa e faz de muitos destes chefes intermédios, simples relatores sem poder real:

“Então ele praticamente tem que reportar a nós, aquilo que se passa na secção dele, é... uma espécie de relator, na realidade, mas lá dentro há um subordinado que realmente (...). Que é chefe!” (Entrevista 24, Anexo II: 364).

A urbanização não é condição para o desaparecimento ou o esbater desta tradição hierárquica muito forte, pois:

“As pessoas transportam isso. Na nossa sociedade o mais velho³⁰⁴ é isso mesmo. Tem que falar primeiro, só falamos quando ele autoriza (...) mas nascer na cidade não significa nada, porque as sociedades tradicionais estão residentes nos prédios.” (Entrevista 11, Anexo I: 364).

O “drama do continente africano” é pois o da conciliação e do ajuste, por:

“querermos algumas coisas ocidentais e querermos a nossa forma de estar, temos que encontrar, temos que encontrar um meio termo...(...) pois...eu não diria o termo combater...há que ajustar!” (Entrevista 11, Anexo I:378).

Mas estes ajustes, estas conciliações - que são afinal invenções- são complexas e sujeitas a inúmeros mal-entendidos. Por vezes existe a consciência da diferença:

“(...) há a tendência de transportar o que se faz na Europa pr’ aqui. E as coisas são...um bom bocado diferentes, um bom bocado, muito diferentes, não é? (...) E aqui as coisas são...são mais complicadas, há mais dificuldades...” (Entrevista 14, Anexo I: 459);

mas muitas outras ela está ausente, e isso repercute-se a todos os níveis:

Compare-se a postura aqui descrita com a referida por Christian Geffray, “A Causa das Armas”, em que a adesão ou não de populações inteiras à RENAMO ou à Frelimo durante a guerra civil, dependia da adesão do respectivo chefe.

³⁰⁴ O “mais velho” não é necessariamente o mais idoso, mas o que detém maior prestígio. Este pode-lhe ser atribuído pela riqueza (o número dos que dele dependem para sobreviver) e/ou a sabedoria. O conhecimento é igualmente um factor de prestígio importante e, actualmente, uma das formas dos mais jovens ascenderem ao poder e dignidade de “mais velho”.

“(…) eu tenho empresas que são geridas por estrangeiros, e às vezes também há outro problema que acontece aqui, quando há esta questão de culturas. Eu vou dar um exemplo que às vezes, que às vezes até parece banal. Os portugueses, em geral, quando usam uma linguagem, sei lá, uma linguagem vulgar, aquilo que a gente chama bujardas e não sei quantos, é a linguagem normal. Os portugueses falam isso normalmente na rua (…) Não está a fazer mal nenhum, ele. Ele age assim. (…) É muito interessante este problema porque pró moçambicano, uma bujarda é um insulto grave. É chocante! Eu não posso... eu não posso insultar a pessoa em relação à mãe dele, ao pai dele... ou falar, coisas assim, bujardas, palavras dessas, que os portugueses usam todos os dias, mas o moçambicano não usa nunca e se ouvir isso, é uma ofensa gravíssima.” (Entrevista 24, Anexo II: 357).

Uma “ofensa gravíssima” que pode minar por completo o respeito e a autoridade de um chefe. Mas para além deste tipo de pormenores, quase os “*fait-divers*” das incompreensões culturais, podem-se delimitar duas temáticas de fundo a este nível, que condicionam particularmente a vida das empresas: são elas a importância excepcional da família e o significado da morte.

Embora a associação entre empresa e família exista e seja mesmo desejável (uma vez que permite a criação e consolidação de laços de fidelidade), a família, propriamente dita, detém sempre a primazia, quando há uma disputa pela disponibilidade do indivíduo:

«Não se pode recusar à família... (...) É muito mais fácil, em meu entender, para moçambicanos, africanos, eehh...justificarem à instituição a falta do que à família.” (Entrevista 11, Anexo I: 369)

A família não se limita a requerer disponibilidade mas também, evidentemente, sustento, o que sobrecarrega o trabalhador, independentemente do montante do seu salário³⁰⁵, e é uma das principais causas dos inúmeros vales de adiantamentos e empréstimos nas tesourarias das empresas:

«Lá em Moçambique, o que se passa é que as pessoas às vezes vão pra casa. Agora, por exemplo, com as cheias, os que estão naquelas zonas afectadas, por exemplo, vão pra casa de um familiar e o outro familiar lá tem que aguentar. Tem que aguentar com o salário que tem. Se calhar já tinha dívidas. Portanto, não sabe o que fazer. Portanto, é um pouco isso. Mas é difícil um moçambicano dizer “não”, mas sente, sente... sente.” (Entrevista 30, Anexo II).

Um dos factores, directamente relacionados com a regra da interajuda, é a excepcional relevância da morte, mais concretamente da participação em funerais e rituais com ela relacionados. Este tema é de tal forma importante para as empresas, que é presença

³⁰⁵ A família não tem limites estabelecidos nem a regra da solidariedade os tem. O número de dependentes pode perfeitamente crescer na razão directa dos recursos do indivíduo. Esta questão ilustra perfeitamente a contradição entre uma noção de poder baseada em factores políticos (número de dependentes) e uma outra baseada em factores económicas (salário elevado, carreira, poder de compra). A norma da solidariedade familiar extensa impede igualmente o sujeito de se individualizar. Ele permanece ligado à comunidade familiar, que hoje auxilia, mas de quem poderá vir a beneficiar mais tarde.

constante no discurso dos entrevistados e as ajudas monetárias ligadas a estes actos fazem parte dos pacotes de regalias sociais extra-salariais de muitas empresas.

A necessidade inadiável e “até sagrada” de comparecer em inúmeros funerais tem duas consequências ao nível do funcionamento das empresas: absentismo e gastos directos (atribuição de fundos para o funeral e rituais adjacentes) ou indirectos (vales de empréstimo, trabalhadores com problemas de insuficiência alimentar própria e/ou das respectivas famílias devido aos gastos com o funeral).

Estes rituais associados à morte são longos e mesmo de extensão imprecisa:

“Eu só sei que quando morrer um familiar tenho que ir ao funeral e...provavelmente tenho que ficar dois dias em casa e tal (...) mas tenho de ficar dois dias, ou três ou.... Em regra, as pessoas têm tendência de que se morre ...um pai ou coisa ass.... hei-de regressar quando as coisas todas acontecerem, hei-de regressar (...)” (Entrevista 11, Anexo I: 376);

além de que comportam uma série de preceitos e fases diferentes³⁰⁶:

“Sempre que há um funeral (...) a tradição, aqui, as pessoas eeh...oferecem um chá ao... aos...a quem vai (...). Oferecem um chá e oferecem... não sei, pronto, dão de comer e dão de beber, é a norma, é a tradição, pronto.” (Entrevista 20, Anexo II: 189);

“(...) às vezes é capaz de morrer uma pessoa que... que não é ninguém... um vizinho, por exemplo, isso. Mas eles estão lá, vão e isso tudo e às vezes eeh... no oitavo dia dizem: olhe, nós, nós... temos lá deposição de flores, porque vão lá arranjar a campa com as flores outra vez e tal e depois têm... têm... lá normalmente fazem isso, há um (...) almoço de cerimónia. Quando eu disser: vou à cerimónia é mesmo isso. Primeiro vão ao cemitério e depois vão pra casa e ficam lá de manhã, desde... desde a hora em que voltam do cemitério, até à noite e depois entre bebida (...). (Entrevista 30, Anexo II: 595);

e são irrecusáveis, constituindo um imperativo moral:

“(...) é mesmo uma obrigação que as pessoas sentem, no fundo, que não podem faltar, não podem mesmo, é uma obrigação para com o defunto, nem tem a ver com as pessoas que estão lá (...). Portanto, é mesmo uma obrigação que eeh... que se pode considerar até sagrada.” (Entrevista 30, Anexo II:596);

“Mas a partir da altura em que eu crio teias de relação contigo, com um vizinho, com todos os que trabalham na empresa (...) sempre que morre alguém, eu tenho que ir ao funeral.” (Entrevista 11, Anexo I: 373);

³⁰⁶ Estes rituais são uma versão cristianizada dos ritos pagãos ligados à morte, como passagem para um estado de antepassado, com toda a carga simbólica de poder oculto que lhes está associada. Ao contrário do universo cristão, em que as almas dos falecidos não interferem na vida dos vivos e há uma separação total entre os dois mundos, em África existe continuidade e os antepassados influenciam e controlam directamente o destino dos que estão vivos. Daí a necessidade de honrar quem morre, de forma a obter a sua cumplicidade e afastar a hipótese de uma ofensa, que poderia ter consequências graves. Por outro lado, a comparência no funeral reafirma laços de interdependência e solidariedade entre os presentes, que dentro da lógica própria de sociedades de incerteza extrema, se destinam a precaver o futuro, garantindo a obrigação moral do sustento mútuo.

“Se morre o meu vizinho, dizer que não vou ao enterro do vizinho porque tenho que ir trabalhar é muito difícil. É extremamente difícil!” (Entrevista 11, Anexo I: 370);

“(…) mas há uma sanção moral. Acaba por...e o próprio por reconhecer que, se eu não vou, amanhã acontece-me a mim e ninguém vai. Embora faça, aparentemente pouca diferença, ir o Manel ou o António, mas a ideia que...se calhar ninguém vai, morro eu, a minha família está cá, quem é que vai lhes dar a mão? Portanto, cria-se esse, essa auto-obrigação mesmo nas sociedades urbanas, porque é assim.” (Entrevista 11, Anexo I: 374).

5.3.2 A cultura de empresa

Se as referências a aspectos da cultura nacional, encarada enquanto tradição ou diferença, são frequentes no corpus textual, revelando a sua importância; também a cultura da empresa é um tema bastante abordado e ao qual é atribuída enorme relevância.

A cultura da empresa, sempre entendida no seu significado clássico de valores comuns partilhados, funciona como fenómeno purificador e aglutinador. Ela empresta à organização a coesão necessária a assemelhá-la a uma outra família, onde todos crescem imbuídos de um espírito comum e em confiança. Do mesmo modo, a cultura de empresa é que permite debelar o vício, sempre associado ao período pós-independência, à guerra e à estatização da economia³⁰⁷. Daí a enorme importância atribuída à criação da empresa a partir do “zero” e ao emprego de pessoas jovens, que podem iniciar a sua vida profissional, desde o princípio ajudando a construir e imbuindo-se de valores partilhados pelo grupo:

“(…) o grupo, nós temos a felicidade de termos criado um novo ... uma nova empresa, que não resultou de privatização nem de coisa parecida, portanto é uma coisa verdadeiramente nova (...). E por conseguinte as pessoas, já vêm com esta mensagem à nascença, é como que aprendizagem da linguagem.” (Entrevista 11, Anexo I: 355);

“(…) tivemos uma vantagem comparativa enorme em relação às outras empresas e que tinha a ver com o facto de nós termos começado um projecto eeh... do zero (...) Começamos com uma cultura que era nossa, eeh..eeh..eeh..e à medida que a instituição ia crescendo, ia-se fazendo a cultura da própria instituição. Ou seja, é gente nova, sem vícios (...).” (Entrevista 17, Anexo II: 58);

“(…) nós temos pessoas muito jovens também...procuramos...até 30 anos. A maior parte dos nossos quadros são pessoas dessa idade (...), por forma a podermos...criar uma cultura própria.” (Entrevista 16, Anexo II: 33 - 34).

³⁰⁷ «O que é que aconteceu eeh... eeh, em Moçambique? Foi que trabalharam muito pró, pró Estado, durante 25 anos após a independência. Quase toda a gente trabalhava pró Estado, era tudo nacionalizado, era tudo....portanto, isso aí, deu um bocado a volta à questão da cultura das pessoas, não é? Trabalhavam no Estado, entravam a uma hora saíam ao meio-dia, entravam às duas saíam às cinco, cumpriam aquele horário rigoroso e mais nada. Portanto, o que trabalhava muito ganhava o mesmo que o que trabalhava pouco, portanto, mais valia todos trabalharem pouco.» (Entrevista 15, Anexo I: 493)

A cultura de empresa é igualmente encarada como instrumento criador de confiança, sob dois pontos de vista: a certeza de não ser prejudicado ou traído e, por conseguinte, a liberdade de participar:

“Sente-se inseguro quando isto não é cultura da casa. Começa a dizer: ah, quer-me experimentar! Mas quando passa a ser cultura, antes pelo contrário. Eu já tive... operários, chefes de turno, com apenas 4ª classe, a telefonar-me à meia-noite a dizer que a nafta está a terminar porque, ligámos, não quiseram trazer a nafta à meia-noite. Se o senhor não...não... não intervém, a fábrica pára porque nós passá...deixámos de ter nafta.” (Entrevista 18, Anexo II: 99);

e a segurança e coesão proporcionadas pela pertença a uma organização prestigiada e de dimensão:

“Eu tenho de todas as tribos, de todas as etnias, de todas as regiões e até de todos os pensamentos políticos. Isso só foi possível por uma... uma grande cultura de empresa. Repare, a farda que você viu à entrada é a mesma que você vê em Portugal.” (Entrevista 22, Anexo II: 263).

5.4. A liderança

A liderança é um factor fundamental da gestão, mais ainda numa realidade como a moçambicana, em que o chefe se reveste da dupla função de gestor e pai, tendo que simultaneamente levar em consideração os interesses e aspirações (muito mais individualistas) da pequena elite dos quadros com formação superior, eles próprios envolvidos nos dilemas subjacentes à composição de uma identidade que comporte simultaneamente a busca do prestígio tradicional (reservado ao “mais-velho”) e a carreira profissional de tipo ocidental. A liderança em Moçambique, para o gestor local, é um instável exercício entre a tentação autoritária e a condescendência excessiva, com o intuito de ganhar a “amizade” dos subordinados. Para o gestor expatriado (concretamente se português) é o trabalho extenuante da “tradução” sistemática dos sinais e dos significados e o balancear entre a tentação paternalista, a irascibilidade e a conquista da legitimidade baseada na partilha do saber e na constante presença.

5.4.1. O chefe autoritário

O chefe autoritário é, em geral, ou aquele que foi dominado pela insubordinação dos que de si dependem e optou por um comportamento agressivo e/ou pelo isolamento, para continuar a exercer o poder:

“O chefe é o chefe! O chefe é que manda, ninguém chega lá, ninguém diz nada.” (Entrevista 30, Anexo II: 575);

“Existe um sindicato na empresa (...) a direcção da empresa não chama o sindicato (...) pra discutir (...) o quadro salarial da empresa, portanto as categorias ... não, isso não.” (Entrevista 20, Anexo II: 183);

“(...) a partir de amanhã, que alguma caixa saia daqui da fábrica para a congelação sem o número, então vamos tê-las aqui. (...) Se eles sabem que têm que fazer aquele trabalho, sabem que aquilo é uma exigência minha, porque é que não o fazem ... está a ver? Que é para depois se poderem baldar ou até mesmo fazerem uma espécie, uma espécie de uma sabotagem, está a ver?” (Entrevista 1, Anexo I: 13);

ou o patriarca carismático da pequena empresa:

“E eram 17h mais ou menos, 17h e aparece cá o motorista com uma avaria (...) e eles enquanto o carro não esteve reparado, ninguém saiu, e saíram daqui às 21 horas e eram 7.30h e estavam cá todos. Claro, eu posso arranjar uma forma de os compensar, mas não... nunca me exigiram (...) ninguém sai, enquanto eu estiver aqui no gabinete, enquanto eu não descer pra me ir embora, ninguém sai. Pronto, eu eduquei-os assim e eles fazem...” (Entrevista 10, Anexo I: 329).

5.4.2 A ausência do chefe

Um dos imperativos associados à chefia em Moçambique é a presença física constante e mesmo a disponibilidade total. O problema da centralização do poder agrava ainda mais esta questão, sobretudo em empresas em que a grande maioria dos trabalhadores são indiferenciados, sem qualificação. Nestes casos, o chefe procede tradicionalmente deixando um substituto que corresponde a uma extensão ou “duplicado” da sua própria pessoa³⁰⁸ e é, frequentemente, um membro da família:

“Tenho o meu sobrinho. É um indivíduo delicadíssimo pra essas coisas. Tenho aqui o meu sobrinho, que eu nomeei pra gerente, e é ele que faz tudo.” (Entrevista 10, Anexo I: 328).

Mas quando a maioria ou uma grande parte dos subordinados são técnicos com formação, o procedimento pode ser bastante diferente:

“(...) eu tenho um departamento como técnico, eeh... e somos cinco pessoas, onde quatro pessoas são técnicos superiores. Então há um grande espírito de colaboração, a minha presença física (...) não se faz sentir, porque nos contactamos (...) as pessoas sabem o que fazem e se têm algumas dúvidas, pela experiência que eu tenho, de trabalho, eles contactam.” (Entrevista 19, Anexo II: 138).

5.4.3. O respeito pelo chefe

O respeito, ao contrário do medo, está aparentemente reservado para o chefe próximo:

“(...) trabalha-se muito dentro desta base, muito perto das pessoas, não é? (...) As pessoas respeitam-me muito, não tive nunca nenhum problema de respeito de nenhum trabalhador (...)” (Entrevista 14, Anexo I: 474);

respeitador dos seus subordinados:

³⁰⁸ Referindo-se à forma como os imperadores Lunda mantinham o seu vasto império sob controle, Isabel de Castro Henriques (1997:179) refere “os famosos Mwatyanvua do caminho” que “recebiam uma delegação do poder na Mussumba e transformavam-se assim em “duplicados” do Mwatyanvua, trazendo consigo as insígnias da soberania”.

“ (...) nunca tive problemas, nunca tive problemas nenhuns com o meu pessoal, que me respeitam, eu também os respeito a eles.” (Entrevista 3, Anexo I: 86);

e suavemente firme:

“ (...) não falo alto, não chamo nomes a ninguém, (...) alguma coisa que eu tenho que dizer ao pessoal chamo-o aqui dentro. Não berro com ele ali fora, não, não, chamo-o aqui dentro (...) e digo-lhe o que é. Meu filho, olha isto, a vida é assim, bom tu é que sabes o que é que queres, prontos e a partir daí ele corrige-se, ou não se corrige.” (Entrevista 3, Anexo I: 96).

5.4.3.1. Sinais exteriores de prestígio associados à chefia

O respeito devido à pessoa do chefe manifesta-se por meio da exteriorização dessa condição, seja através da ostentação de privilégios:

“Tinha direito a uma viatura e enfim, tínhamos direito ao transporte em primeira classe, não em segunda, tínhamos hospital em primeira classe, etc. etc.» (Entrevista 10, Anexo I: 319);

«(...) ser chefe, usar uma farda diferente das outras pessoas (...) as questões formais da autoridade são importantes, os operários andavam vestidos de uma cor, e depois os chefes de equipa estavam vestidos de outra, (...)» (Entrevista 23, Anexo II: 297);

seja exigindo ou aceitando dos subordinados manifestações evidentes, quer de respeito, quer mesmo de submissão:

“ (...) essa apreciação de que o respeito pelo chefe é através de gestos, de manifestações exteriores, ainda existe nas pessoas, procuram um chefe pronto...que manda, que impõe, (...)” (Entrevista 11, Anexo I: 363).

5.4.4. O respeito pela regra

A regra, ao contrário do arbítrio do chefe, é universal. Ela aplica-se, em princípio, de igual modo em todas as situações nela previstas e a todas as pessoas abrangidas pelo seu âmbito. A regra escrita é um factor importante de normalização da vida nas empresas em África, nomeadamente de combate à tentação de favorecimento pessoal, que conduz frequentemente à corrupção. É também um meio de salvaguardar os trabalhadores de uma organização, concedendo-lhes um meio, socialmente considerado legítimo, de se defenderem do constante assédio de familiares, amigos e conhecidos. Alain Henry (1998 e 1999) trata esta problemática com alguma profundidade e atribui à regra escrita uma eficácia quase mágica no combate à pequena corrupção e favorecimentos particularistas. Foi tendo isso em conta que se procurou indagar do seu valor e do seu significado em Moçambique. A regra aparece, no corpus textual, com dois sentidos fundamentais: a limitação dos direitos e enquadramento dos deveres dos trabalhadores:

“De modo que, fora do que está regulamentado, os trabalhadores também não se sentem encorajados a vir colocar... a colocar problema. É normalmente tudo aquilo que já está, digamos, regulamentado.” (Entrevista 28, Anexo II: 532);

e sobretudo a questão disciplinar, que surge muitas vezes associada a um processo burocrático complexo:

“ (...) quem depois desencadeia todo o processo de levantamento, do processo disciplinar e de... ouvir as pessoas e de fazer as notas de acusação e as...aquelas coisas todas processuais é, são os recursos humanos, (...).” (Entrevista 20, Anexo II: 180);

“ (...) fizemos sair uma série de normas de carácter disciplinar, umh? Baseados com... portanto, com base na... na lei do trabalho, onde... onde definimos, portanto, com algum detalhe, o tipo de... de pena para cada infracção, (...)” (Entrevista 20, Anexo II: 176 – 177);

“ (...) há uma norma né? Eeeeh...há um limite e há disciplina.” (Entrevista 3, Anexo I: 95).

No entanto, à universalidade da regra, parece sobrepor-se, com alguma naturalidade, a vontade do chefe, mesmo que explicitamente considerada excepcional:

“Portanto, se a instituição tem regras claras, tem a...a hierarquia bem definida e toda a hierarquia sabe os procedimentos, as regras, esses problemas não se colocam³⁰⁹, porque mesmo que vá para o primeiro³¹⁰, normalmente os primeiros têm a tendência de resolver pr’até não ficarem mal³¹¹ e resolvem, na presença do outro³¹². Dizem claramente: olha, as regras do jogo são esta, esta, esta e esta. No entanto, atendendo à tua maneira de ser, ao teu comportamento, tá, tá, tá, tá e aquelas coisas todas...podemos quebrar a regra, mas a título de excepção. E o trabalhador fica a ouvir isso, que foi mesmo a título de excepção, que o outro não estava a lhe fazer a vida negra, não estava-lhe a golpear³¹³, não estava-lhe a dizer...portanto, as regras são essas.” (Entrevista 11, Anexo I: 392).

5.4.5 As características do chefe

Qual é a imagem do chefe que transparece da generalidade dos discursos? Qual o chefe que é desejável ter ou se gostaria de ser? Se se regressar por momentos ao modelo dos valores contrastantes (figura 1), apercebemo-nos imediatamente do peso excepcional do conjunto das dimensões Relações Humanas e Hierarquia. Tal aponta claramente para um tipo de liderança fortemente relacional. Mas como é que ela se materializa no terreno? Ou quais são as características desejáveis do chefe?

³⁰⁹ Refere-se ao problema de saltar níveis hierárquicos.

³¹⁰ O topo da linha hierárquica.

³¹¹ Não ficarem mal vistos pelo trabalhador, perdendo a sua estima.

³¹² O chefe directo dos trabalhadores.

³¹³ O director usa a regra como meio de salvaguardar o chefe directo, tentando impedir que o trabalhador suspeite que ele agiu de má-fé ao recusar-se a resolver um problema que nitidamente requer a quebra da mesma. Embora salvaguarde a imagem do chefe, contribui para lhe retirar autoridade, na medida em que se coloca a si próprio, como único que está acima da regra e a quem vale a pena procurar, quando os objectivos a atingir implicam a sua quebra.

5.4.5.1 Tolerância

Espera-se do chefe que seja tolerante, embora se admita que estabeleça limites a essa mesma tolerância. Os limites aparecem como mais pessoais do que institucionais ou regulamentados, até porque, mesmo quando o estão, podem ser legitimamente quebrados pela vontade do chefe. As alusões a um comportamento tolerante face às faltas dos empregados são comuns ao longo do corpus textual. A punição é sempre um meio ao qual se recorre em último caso e, de preferência só depois de repetidas reincidências, a não ser que a falta cometida seja, no código de valores do chefe mas também socialmente, considerada demasiado grave. O uso frequente da punição (mesmo quando no estrito cumprimento das normas disciplinares estabelecidas) aparece associado a casos de gestão disfuncional³¹⁴:

“(…) castigar, nunca castiguei ninguém mas... repreender. (...) eu acredito que dialogando, mais do que repreender dialogar, e imputar responsabilidades na... nas pessoas, é... é... o principal, a principal arma de sucesso.” (Entrevista 27, Anexo II: 504);

“Um incumprimento... eeh...depende do...do trabalhador. Mas normalmente, eeh...a primeira falta, eu depois falo com o trabalhador, segunda falta, volto a falar com ele, tento o máximo possível, voltar a ensinar e voltar a dizer porquê ele teve aquela falta, porquê não pode ter a falta e claro...quando as faltas são muitas, então aí troco de...troco-lhe a profissão.” (Entrevista 8, Anexo I: 276);

“Por exemplo, há coisas que eu não tolero e há outras que eu tolero, não é? Por exemplo, se eu apanho alguém a roubar, ah não tem hipótese nenhuma, aquele que for apanhado a roubar, vai, vai para a rua. Eeeh, se por exemplo há um sujeito que faz uma pequena asneira pá e pronto, quer dizer, não é considerada condenável, não é? É pá, chamo-o aqui, não é? Dou-lhe uma lavagenzinha de cérebro e digo assim: menino, olha para a próxima já sabes como é que é, não tens hipótese nenhuma.” (Entrevista 3, Anexo I: 96).

5.4.5.2 Relação afectiva

Espera-se do chefe que conheça profundamente quem com ele trabalha, de tal forma que nem precise de perguntar quais os problemas dos seus subordinados:

“(…) mas o importante é haver uma ligação muito forte entre aquilo que é a gestão e o trabalhador, a todos os níveis. Se houver essa ligação, nós de facto não precisamos de perguntar.” (Entrevista 24, Anexo II: 352);

se houver entendimento mútuo, se houver relação e a compreensão que um conhecimento íntimo necessariamente induz, então é possível alcançar uma desejável harmonização entre os interesses do patrão e dos trabalhadores, evitando o recurso ao autoritarismo:

“Se as pessoas efectivamente se entenderem e se encontrarem as melhores formas de conciliar os seus interesses, tanto os interesses dos trabalhadores como o interesse do patronato, da direcção, (...). Quando isto não acontece é porque as pessoas não se conhecem lá dentro. Então, quando isto... quando as pessoas não se conhecem, as pessoas não se entendem, proliferam problemas disciplinares, a gestão tem que ser por via administrativa, portanto, há tendência de haver autoritarismo por parte dos chefes, haver legalismo, (...).”(Entrevista 24, Anexo II: 356).

Esta relação afectiva é de tal forma importante que chega a ser considerada chave do sucesso de projectos inteiros:

“(...) há um envolvimento em África. Nós temos um envolvimento em África. E isso se calhar é que faz a diferença e eu falo disso com muito gozo, porque me dá gozo ...nós sentimos que é um êxito(...)” (Entrevista 5, Anexo I: 160).

5.4.5.3. Proximidade, abertura e disponibilidade

Em que é que consiste concretamente este envolvimento, o afecto, a amizade solicitada? E como se alcança na prática quotidiana da empresa esse conhecimento tão íntimo, que permite nem ter que perguntar a cada um, o que o aflige?

A resposta a estas perguntas envolve a abordagem da forma como é percebida, em Moçambique, a relação entre distância e proximidade. À pessoa do chefe é devido o respeito e inclusive formas ostensivas de manifestação de deferência, o que remete para um grande distanciamento entre quem manda e quem obedece³¹⁵. Mas simultaneamente, uma das premissas desse distanciamento, que está subjacente ao reconhecimento da legitimidade da autoridade do chefe, é a proximidade deste em relação a todos e cada um dos seus subordinados sem excepção. Ou seja, o chefe só ganha o direito à distância conferida pelo prestígio da autoridade, quando se aproxima dos seus subordinados até à intimidade. De outro modo não conquista a distância respeitosa, mas o afastamento induzido pelo medo e pelo desprezo.

A frequência com que surgem alusões a esta necessidade de proximidade, mesmo até de intimidade, de disponibilidade quase incondicional, é enorme ao longo do corpus textual:

«E a própria hierarquia, o acompanhamento, o estar com as pessoas, o perguntar; está tudo bem, em casa, a família, e tal.(...) Se nós não convivermos com as pessoas, os chamados chefes, dificilmente acompanhamos as pessoas, sabemos o que é que...porque é que reagem desta ou daquela forma.” (Entrevista 11, Anexo I: 361);

³¹⁴ Os casos mais evidentes são os das entrevistas nº 1 e nº 20

³¹⁵ Veja-se a propósito Hofstede (1988), em que a dimensão da Distância Hierárquica no continente africano em geral apresenta valores muito elevados, dados que confirmam uma realidade também sempre abordada pela literatura antropológica.

“Problemas pessoais, íntimos mesmo ... e atendo-os, a todos, sem discriminação.” (Entrevista 8, Anexo I: 274);

“ (...) isso é frequente, normalmente nós estamos abertos (...) ao contacto com todos os trabalhadores, desde o menos qualificado ao mais qualificado (...) há vários motivos que levarão os trabalhadores a contactar-nos (...) não é só pra.. pra apresentarem queixas, mas também porque eeh.. na nossa relação humana (...).” (Entrevista 28, Anexo II: 526);

“Eu não falo só com as pessoas que reportam a mim directamente. Tenho reuniões com todos os níveis da empresa, (...) falo com as pessoas no sentido de (...) as pessoas terem perfeita consciência que estou permanentemente acessível.” (Entrevista 16, Anexo II: 19);

“Portanto, aqui não se pode ser gestor de... de papel, de dossiers, aqui tem que se ser um gestor (...) adaptado à realidade africana. O que significa, estar presente em tudo. O que significa ouvir tudo.” (Entrevista 22, Anexo II: 274).

Esta proximidade e disponibilidade do chefe pode inclusive traduzir-se de forma física, ou seja, eliminando as barreiras impostas pelo próprio espaço do trabalho:

«Nós vivemos num ambiente de trabalho que não tem paredes, as separações, são separações de biombo, OK? Então as pessoas estão em contacto permanente e mesmo eu que sou directora, (...) tenho um compartimento com biombo, por isso, não é fechada, não tem porta, não tem aquela separação formal, em que a pessoa tem que chegar e bater à porta.” (Entrevista 21, Anexo II: 231);

“Não, não há portas, é *openspace*, as pessoas vêem-nos, não temos nada a esconder, a qualquer momento vêm e a relação é trazida.” (Entrevista 17, Anexo II: 52);

cuja abertura permite o controle colectivo, muito apreciado precisamente por contribuir para reduzir a suspeita, sempre presente, de que alguém faça alguma coisa escondida com o intuito de prejudicar outrem³¹⁶:

“(...) os trabalhadores estão todos numa mesma sala. Trabalham, trabalham uns ao lado dos outros, de modo que as falhas de um são presenciadas por todos e às vezes a minha intervenção (...) para corrigir essas falhas é feita na presença de todos, não é? Daí que há uma homogeneidade de grupo, quer dizer, não há possibilidades de surgirem eeh.. comportamentos que não são, sejam do domínio de todos e sejam controlados.” (Entrevista 28, Anexo II: 528).

5.4.6. A centralização do poder

A centralização do poder nas empresas em Moçambique manifesta-se por duas vias confluentes.

Por um lado, a administração insiste numa proximidade com os trabalhadores em geral que retira o espaço de competência aos chefes intermédios, uma vez que a possibilidade de resolver os problemas que são colocados é factor legitimador e de consolidação do poder, sempre muito associado à estima e ao reconhecimento:

³¹⁶ Este receio constante da presença de manobras ocultas está intimamente relacionado com o medo da feitiçaria. Mesmo que o indivíduo não acredite directamente em bruxas, o receio está sempre presente, quanto mais não seja como um incómodo não identificável.

“Eu penso, muitas vezes, como administrador, que receber um trabalhador de base (...) estou a tirar muitas vezes autoridade àqueles que estão no meio. Não dou oportunidade que os outros sejam ouvidos, sejam consultados. Então, o trabalhador, logo à partida (...) não vê o seu chefe intermédio como capaz de resolver o seu problema.” (Entrevista 25, Anexo II: 403);

“(...) quem toma as decisões deste tipo, subestimando todos os outros escalões, não obstante terem sido indicados por ele, são os que pretendem ser heróis individuais, porque isso significa...O meu director de departamento não decidiu, já viu, o director já decidiu! Ele é muito mais humano... é... é...este não presta...aquele...!” (Entrevista 18, Anexo II: 94);

por outro lado a relação entre chefe e subordinado baseia-se na confiança e no conhecimento mútuos, pelo que o trabalhador se dirige sempre a quem conhece. Como uma grande parte dos chefes intermédios, são jovens quadros formados, ao contrário dos administradores, que ocupam os seus cargos por longevidade ou confiança política, a maioria dos trabalhadores conhece estes últimos, mas não os primeiros:

“Eles [os chefes intermédios] não são atendidos pelo trabalhador, porque se verifica muitas vezes que, muitas das empresas (...) que o trabalhador que nós temos é o trabalhador que é um legado, que veio da função pública para as empresas (...). Mas... como ele não conhece as chefias intermédias, porque são pessoas novas dentro da empresa, conhece as pessoas que estão no topo, com quem já trabalhou antes. Então, tenta sempre subir, porque lá tem pessoas com quem já caminhou e tem alguma aproximação.” (Entrevista 25, Anexo II: 405).

5.4.6.1. O chefe intermédio

A centralização do poder no topo da pirâmide hierárquica tem como consequência o esvaziamento do corpo intermédio. No entanto, este está ocupado por indivíduos, investidos de funções de chefia, que frequentemente são incapazes de exercer. A atitude do próprio administrador perante este problema é considerada fulcral. De uma maneira geral, a investidura de autoridade real nos chefes intermédios, compete-lhe inteiramente e depende do seu arbítrio:

“Os chefes de departamento são respeitados, isso depende muito também da vontade do próprio director. Portanto, o director às vezes é que impõe essa autoridade, impõe a autoridade, fala com os subordinados e diz: olha, estes são chefes e a partir de hoje, se tiverem qualquer questão, não venham cá falar comigo, falem com o chefe. Portanto, ali os chefes também ganham um pouco mais de... de autoridade.” (Entrevista 30, Anexo II: 577);

embora a definição das competências, a um nível mais abstracto e universal, também seja apontada como forma de desconcentrar o poder:

“(...) as coisas não estão muito bem definidas, sei lá, quando os papéis não estão muito bem definidos (...) o que é que compete ao chefe de recursos humanos, o que é que compete ao encarregado fabril, que tipo de questões é que um tem que resolver, que tipo de questões é que têm que ser resolvidas pelo outro. E...e às vezes as pessoas, a tendência é sempre...vão sempre ao chefe máximo, não é...ao director-geral pra resolver tudo e mais alguma coisa.” (Entrevista 20, Anexo II: 187).

No entanto, a atitude dos próprios chefes intermédios perante a situação também diverge e oscila, entre a aceitação natural da sua função como mera correia de transmissão de problemas, ou elo de comunicação entre a base e o topo:

“Portanto, as pessoas dirigem-se directamente ao chefe directo. As pessoas têm que expor, fazem... preenchem os impressos internos (...). O chefe dá o parecer e ela própria vem ter com o director financeiro, (...) dentro das normas (...) e já vai pró director [o geral] pra dar o despacho.” (Entrevista 21, Anexo II: 228 – 229);

“(...) as pessoas têm que estar permanentemente abertas e ouvir o que é que elas querem para si. Podermos passar à hierarquia para a hierarquia resolver os problemas.” (Entrevista 17, Anexo II: 53);

ou revolta surda que pode assumir formas tendencialmente conspirativas:

“E essas pessoas, têm um outro conflito que trazem consigo, que é aspirar pelo poder, porque sabem que sabem (...). Então eles, quando sentem que sabem mais do que aqueles que estão em cima, ficam apáticos àquilo que são ordens que saem de cima, e como não podem manifestar aquilo que sabem, e porque também, no topo não há aceitação de crítica, eles ficam num silêncio que é muito perigoso, então quebram a comunicação entre o topo e a base.” (Entrevista 25, Anexo II: 404 – 405);

e ainda autoritarismo agressivo, como forma de escamotear as próprias insuficiências:

“(...) porque também há uma coisa, porque também há uma coisa que eles notam...é que esses directores também, quando estão num cargo, acham-se que são, ... também para eles assim e eles notam: “ehe, olha aquele porque chegou ali, não sei quê, agora está a tratar a nós desta maneira (...)” (Entrevista 1, Anexo I: 37).

5.4.7. O conhecimento e a presença como factores de legitimidade do poder

Para além da relação afectiva e da proximidade e disponibilidade que a proporcionam; o conhecimento, o saber fazer e ensinar a fazer, é um dos factores legitimadores da autoridade do chefe, mais frequentemente referidos ao longo do corpus textual:

“Eeeeh, eu mando fazer um trabalho qualquer a alguém e esse alguém começa a fazer e começa a fazer a coisa mal feita. Eu digo assim: meu filho, não é assim. E ele fica em dúvidas, quer-se dizer, se é ou se não é. Então eu pego no trabalho nas minhas mãos e faço e mostro que é assim. (...) E a partir daí (...) eu entro aqui na oficina, aquilo que eu digo é sagrado.” (Entrevista 3, Anexo I: 106);

“Muitas vezes, é uma...uma palavra só. Uma palavra...faça assim, ele vai e faz e dá resultado, então...cria confiança. (...) Mas é importante que eu veja que o trabalhador está a fazer mal, e corrija.” (Entrevista 7, Anexo I: 247);

“Para ser respeitado? Tem que trabalhar mais que os outros e mostrar como é que se faz (...) tem que se ensinar ... eeeeh...é preciso ensinar tudo.” (Entrevista 4, Anexo I: 121).

A presença do chefe está também muito associada a esta dimensão de apoio e protecção. O próprio controle é interpretado mais sob esta óptica do que sob um ponto de vista policial:

“Ele pensa numa coisa e ele desce e faz, ele exige e permanentemente controla as pessoas, mas é... uma coisa diária. (...) É pre...sempre presente, sempre presente!” (Entrevista 21, Anexo II: 233).

A presença física do chefe é interpretada como prova do seu interesse e empenho na prossecução do projecto empresarial, o que transmite segurança e estimula a participação dos trabalhadores:

“Fundamentalmente é uma relação de um patrão que está na empresa todos os dias. Que abre a porta, que fecha a porta. Que vai jantar e depois que vem trabalhar e...e não sei quê, quer dizer, percebe? Que é o primeiro a chegar, é o último a sair (...)” (Entrevista 5, Anexo I: 164);

“Eu faço questão hum...de estar sempre presente. Eles sentem que....o, o patrão quando é, quando é para eles não terem um fim-de-semana ou é...para darmos, trabalhar juntos, eu faço questão de acompanhar os serviços e estar, estar com eles a fazer o serviço. É como uma forma de estimularmos.” (Entrevista 2, Anexo I: 58).

5.5. Paternalismo protector

O paternalismo é uma forma de domínio baseada em laços de dependência pessoal directa entre indivíduos, em que o patrono assume funções paternas em relação ao seu protegido ou cliente, protegendo-o, tutoriando-o e redistribuindo os bens necessários à sua manutenção. (Léna, Geffray, Araújo, 1996:105-108) O paternalismo é uma relação de poder assimétrica, própria das sociedades rurais com economias predominantemente domésticas, mas que se impõe, modernizando-se, sempre que o Estado é fraco e não consegue por isso prover à satisfação das necessidades dos cidadãos (Léna, 1998: 111-113).

Referências implícitas e mesmo explícitas a este tipo de dominação são comuns ao longo do corpus textual. Elas adquirem um significado fundamentalmente benevolente e protector. A empresa é claramente identificada com, ou surge na continuidade directa, da família e do seu papel enquadrador do indivíduo. O patrão/administrador é o pai redistribuidor, “o último recurso” perante a incerteza e a penúria:

“(...) o que eles esperam de nós. Eeeh...talvez, eeeh...seja, a tábua de salvação. Quer dizer, no último recurso então...há um apoio, (...)” (Entrevista 7, Anexo I: 241);

de tal forma que chega a zelar pela própria gestão doméstica dos seus empregados:

“Ele, ele tem quatrocentos contos de vencimento e é capaz de dizer: patrão, só me dê, dê cem...só me dê cinquenta contos agora, porque se eu levar tudo em casa, a minha esposa em quinze dias acaba com o vencimento. Então vou-lhe dando a pouco e pouco.” (Entrevista 2, Anexo I: 67).

O período revolucionário e a gestão das empresas nacionalizadas veio intensificar esta associação entre empresa e família, ao “naturalizar” a atribuição à empresa de funções de acompanhamento e protecção do pessoal:

“ (...) é uma população que tinha parte do seu percurso de vida, pelo menos a parte que lhe estava mais fresca na memória, de viver numa economia socialista ou em transição, dita em transição para o socialismo. O que é que estas economias... o que é que isso queria dizer em Moçambique? Eeéh... nesta última parte, quer dizer que a empresa, é à volta ... é à volta da empresa que gravitava tudo, portanto a creche, a cantina, o transporte para o casamento ou para o funeral, eeh... eeéh... o clube desportivo, não é? (...) Portanto, a.. a empresa era vista como a fonte última de recursos, não é? Portanto toda a vida estava um pouco organizada, a nível dos recursos para as pessoas, estava organizada à volta da empresa.” (Entrevista 23, Anexo II: 300 - 301).

Mas quer a privatização dessas empresas, à volta das quais tudo girava, quer mesmo a fundação de novas, não veio alterar por completo esta situação, pois as próprias circunstâncias forçam a adopção de medidas de carácter protector para com os empregados. Esta política de gestão de tipo paternalista manifesta-se através de apoios monetários extra-salariais, sob a forma de adiantamentos, empréstimos:

“Sei lá, às vezes preferia eu, emprestar eu do meu dinheiro, e dizer assim: olha, eu vou-te emprestar mas é meu. Pronto, a empresa não dá adiantamentos mas tu estás aflito. (...) Mas sou eu, não é a empresa a dar, a toda a hora a dar (...)” (Entrevista 23, Anexo II: 331);

ou mesmo dádivas pessoais, cuja recusa pode ser extremamente mal aceite:

“Há momentos em que contactam para me pedir, porque faleceu o familiar, precisa de cinco quilos de açúcar, pra missa...tudo aquilo. Olhe é, cinco quilos de açúcar não é nada, mas o não diz...o dizer não, sem entender a preocupação dele, pode-lhe ferir para toda a vida e fere toda a máquina de trabalhadores porque começa a dizer: se fez àquele, fará-nos a nós também!” (Entrevista 18, Anexo II: 107);

apoios na doença:

“Também lhe dou muitos medicamentos. Sempre que eles me aparecem, ou com uma receita médica ou com algum problema, tento ajudá-los na medida do possível.” (Entrevista 8, Anexo I: 274);

“Aquele trabalhador em particular teve aquele problema (...) e inclusive os médicos não lhe queriam fazer a operação e juntaram-se cinco operadores e foi a minha mulher lá pedir directamente aos médicos que fizessem com aquele trabalhador aquilo que faziam com ela, se fosse ela a estar lá.” (Entrevista 8, Anexo I: 279);

apoio alimentar:

“E pronto e às vezes pá, também...quando há uma festa qualquer, no Dia do Trabalhador, ou pelo Natal, pela Páscoa, pelo Ano Novo. Também, matem um cabrito, ou matem um porquito, não é?” (Entrevista 3, Anexo I: 103);

e mesmo apoio moral e pessoal:

“O motorista esteve doente, eu fui visitá-lo vezes ao hospital e... e telefona-me a dizer que estava hospitalizado, mandei a minha secretária comprar leite e não sei quê, não sei quê... e levar lá. Claro que lhe desconto no fim do mês no ordenado, mas o problema não é esse, o problema é realmente a pessoa sentir que, que... pronto, que não está desenquadrada, não é? E isso eles apreciam tremendamente.” (Entrevista 23, Anexo II: 304).

É devido a esta representação da empresa como extensão natural da família e à função protectora que lhe é inerente, que a estabilidade e a longevidade da relação entre cada trabalhador e a sua empresa é tão valorizada:

“Entraram, porque o pai trabalhava lá, tinham 13 anos, 14 anos e agora têm 60 anos. (...) há aqui uma simbiose forte entre esse trabalhador e a empresa.” (Entrevista 24, Anexo II: 349);

“Nós temos trabalhadores desde há 40 anos (...) alguns já faleceram mas temos os filhos deles a trabalhar, já temos netos....” (Entrevista 1, Anexo I: 41).

Mas a manutenção dos postos de trabalho pode igualmente ser considerada como um trunfo em empresas mais recentes, em que a relação de protecção continua a existir mas pode já ser encarada de forma mais recíproca, ou seja focando as vantagens mútuas inerentes à longevidade da relação:

“O defeso, foram três meses o ano passado. Eu mantive os mesmos trabalhadores e estive-lhes a pagar com eles em casa. (...) mas afinal, mas porquê? Quer dizer, que vantagem é que, é que esta empresa pode ter com isto? Tem muita, muita vantagem! Porque primeiro, eles comem, fisicamente não, não houve desequilíbrios da alimentação, (...) depois, a manutenção do posto de trabalho. Eu interessa-me ter um tipo de padrão de qualidade e um tipo de produto e não me interessa mandar gente embora todos os dias e admitir outros todos os dias.” (Entrevista 5, Anexo I: 184).

5.6. Os principais problemas da gestão de recursos humanos

Embora cada empresa tenha, naturalmente, os seus problemas específicos, não há dúvida que há um leque de situações ou factores problemáticos ligados à gestão de recursos humanos nas empresas em Moçambique, que adquire um carácter recorrente:

“Aqui eu conheço vários administradores de outras empresas, portuguesas, que estão cá e....e normalmente o tipo de problemas é semelhante. Ééé...é os roubos, é as faltas, ééé...o pedir dinheiro, o empréstimo, não sei que mais...é semelhante.” (Entrevista 4, Anexo I: 140).

Alguns destes problemas, nomeadamente o absentismo, o frequente pedido de empréstimos e até mesmo o roubo, são encarados pelos gestores com uma inesperada benevolência e justificados no âmbito das difíceis condições de vida dos trabalhadores:

“O dia- a- dia das pessoas é muito complicado e as pessoas têm que fazer face a isso.” (Entrevista 11, Anexo I: 372);

“É pessoal que chega aqui e que me diz assim: Oh...estou aflito em casa, não sei que mais e tal e tal....precisava de 50 contos.É pá toma lá!” (Entrevista 3, Anexo I: 102);

“E depois também, o roubo. Os roubos quase que, vou dizer uma besteira, são justificados entre aspas. Justificados porquê? Porque quem...quem ganha 450 mil meticais e depois, no dia- a- dia manipula milhões (...) e ele vai para casa com tostões. É natural que, entre aspas, isto vem ao de cima.” (Entrevista 11, Anexo I: 366);

“(...) pra mim foi muito difícil estabelecer a baliza ou a... ou a fronteira entre o que eu poderia aceitar ou não poderia aceitar. Houve pessoas que disseram que cometeram determinados delitos porque tinham os filhos sem... sem comer ou com fome.” (Entrevista 26, Anexo II: 463).

Outra das justificações para a frequência com que ocorre este tipo de problemas são as solicitações próprias ao necessário cumprimento das obrigações tradicionais; seja a comparência em cerimónias, (o que promove o absentismo), seja o sustento de famílias alargadas (o que promove o roubo):

“Ehhh...as pessoas faltam ao trabalho, por uma festa, por um casamento, por uma cerimónia religiosa, eehh....por uma doença de uma pessoa qualquer [, (...)]” (Entrevista 14, Anexo I: 466);

“Eu posso considerar que estou a pagar acima da média a um quadro, mas depois ele chega a casa e vai ter que distribuir aquilo, o dinheiro pela família toda, e a família geralmente é grande. Portanto acaba por... por não restar nada.” (Entrevista 26, Anexo II: 456).

A consciência de que o cumprimento das obrigações familiares entra em contradição com os deveres para com a empresa induz a mentira, sob a forma de “desculpas” e justificações múltiplas e nem sempre particularmente convincentes:

“Como não é muito fácil a empresa ter que acomodar sempre essas justificações, cada vez arranja-se justificações mais sofisticadinhas, espaçadas no tempo, para que não coincidam, para que as pessoas não notem que há um ano atrás disse que tinha morrido o pai e agora volta a morrer.” (Entrevista 11, Anexo I: 372).

Mas nem sempre estes problemas são encarados com benevolência, sobretudo se deixam de ser justificáveis no âmbito das condições de vida difíceis, ou da particularidade dos imperativos morais ligados às obrigações de carácter tradicional, e adquirem uma conotação agressiva ou viciosa, como no caso de roubos mais avultados:

“Nós temos pessoas, altamente colocadas, que já não roubam 10 mil meticais, 20 mil meticais, mas estão a roubar milhões de dólares, e as pessoas nunca estão satisfeitas.” (Entrevista 11, Anexo I: 367);

ou simplesmente induzidos por motivações consideradas injustificáveis:

“(…) e outros casos, que foram muitos, e aí sim, aí é que dá pra ver que há uma grande falha de valores, são coisas das pessoas fazerem, só porque estava à mão, só porque é mais fácil, já que.... já que está aqui porque é que também não há-de ser meu, (...)” (Entrevista 26, Anexo II: 463);

boicote ou sabotagem deliberada:

“(…) também sentem que têm o poder de a qualquer momento, se quiserem... pá, eu vou chamar entre aspas, fazer uma pequenina sabotagem, na máquina, provocar uma avaria, eeh...que impeça que a máquina funcione durante dois, três dias e que vai provocar, vai trazer prejuízos à empresa (...)” (Entrevista 20, Anexo II: 170 – 171).

A corrupção é um dos principais problemas abordados neste âmbito. Apresentada como um mal corrosivo da sociedade, ela aparece associada à cultura local:

“(…) outra das questões é o tipo de cultura que as pessoas aqui têm. Pronto...a corrupção, a corrupção hoje institucionalizada, praticamente a ni...a nível, desde o mais baixo até...até ao dirigente máximo, se calhar.” (Entrevista 14, Anexo I: 461);

ou a uma estrutura intrínseca de valores especialmente frágil:

“É muito fácil... corromper eeh... em Moçambique. Por tudo o que nós falámos, mas também porque há uma grande falha de estrutura de valores dentro das... dentro das pessoas.” (Entrevista 26, Anexo II: 462).

A corrupção abrange particularmente as relações entre as empresas e o Estado, ou o funcionalismo público:

“Há um funcionário das Finanças que ganha 800 mil meticais, isto traduzido são 11 mil escudos portugueses³¹⁷, é claro. Mas tenho a certeza que os gajo que andam na fiscalização aí fora, são capazes de ganhar 400 ou 500 contos por mês, portugueses. Não tenho dúvidas absolutamente nenhuma.” (Entrevista 14, Anexo I: 462);

“Há gente que tem...portanto, são as pressões dos...dos fiscais, dos funcionários, quer dizer há...há empresas que têm no seu rol de pagamento, têm uma espécie de...são avenças. Têm que pagar a este, têm que pagar aquele, têm que pagar ao outro.” (Entrevista 12, Anexo I: 416);

mas também se faz sentir na vida interna das próprias organizações, quer através da sonegação de informação para favorecimento pessoal:

“Às vezes também até que acontece no caso dos projectos, eles muitas vezes não dizem. Não dizem porque sabem que se disserem, terão que passar para outra pessoa (...) e eles muitas vezes, por saber que, ao dizer, a pessoa vai-se sentir logo apta pra fazer ou com vontade de fazer, então preferem não dizer.” (Entrevista 30, Anexo II: 573);

³¹⁷ Ou cerca de 55 €

quer por via do clientelismo:

“(…) quando há concursos e, temos de seleccionar alguma pessoa para trabalhar, eehh... eles às vezes têm preferência, têm preferência. E se, no grupo, aparece alguém eeh... que é amigo do amigo, ou se alguém telefona a dizer: olha, fulana é... pronto, essa pessoa passa mesmo em tudo, não é?”
(Entrevista 30, Anexo II: 579).

Outro dos grandes problemas apontados no âmbito da gestão dos recursos humanos é o ritmo lento do trabalho:

“(…) *as coisas custam a acontecer. Não...não anda ...não anda ao ritmo que nós estamos habituados .*”
(Entrevista 4, Anexo I: 120);

e a baixa produtividade, ainda assim compensada pelo custo ínfimo do trabalho:

“Pronto, a mão-de-obra, a mão-de-obra é mais barata. A mão-de-obra é mais barata ...ehhh...pois é óbvio queeeee...pra fazer...pra...pra fazer este tipo de trabalho eu tenho cinquenta e dois trabalhadores, em Portugal teria metade, sensivelmente. Claro, que mesmo assim, ainda era mais caro.” (Entrevista 14, Anexo I: 465).

A fraca produtividade, assim como a deficiente disciplina de trabalho são frequentemente associadas a vícios introduzidos durante o período revolucionário e de guerra civil:

“(…) nos últimos anos, por causa do problema da guerra, estas empresas estavam com muito pouco movimento, portanto, estavam com muito pouco movimento o que, introduziu vícios...alguns vícios na forma de...em termos de disciplina, em termos de trabalho (...).” (Entrevista 20, Anexo II: 162);

“É preferível isso [contratar pessoas sem experiência] do que por vezes admitir alguém, eeeh, viciado, em determinadas empresas antigas, (...).” (Entrevista 3, Anexo I: 88).

Mas apesar das vantagens ligadas ao emprego de pessoas jovens, sem experiência profissional e, frequentemente também sem formação, o problema da falta de quadros qualificados é um dos mais constantemente apontados pela generalidade dos entrevistados:

“O problema do conhecimento, *know how*, não há *know how* (...) é preciso preparar e treinar as pessoas, portanto, todas as instituições, quando vêm para cá, têm que apostar muito em treinar e formar as pessoas (...).” (Entrevista 26, Anexo II: 434 – 435);

“A formação é muito difícil. Todas as pessoas que são, a... a...as melhores, entre aspas, já estão todas ocupadas. Então, nós quase que temos que ir fazer um...um...um...um *search* directo. Ir procurar, olha, aliciar, tentar aliciar aquela pessoa, nós oferecemos- te mais isto e mais isto. Todas as boas cabeças já estão, já estão eehh, já têm o seu emprego dentro das empresas.” (Entrevista 13, Anexo I: 433).

As empresas detectam os vários problemas já apontados, nomeadamente os considerados, se não mais graves, pelo menos mais amplamente difundidos, como o absentismo e o roubo. Quais são então as soluções clássicas propostas para combater estes problemas?

Em primeiro lugar a pressão económica, que tanto pode ser directa:

“(…) eles...o que me parece aqui é que a única maneira de nós conseguirmos ter alguma influência sobre eles é mexer-lhes no bolso. (...) O que adianta é eu chegar assim: olhe, o senhor roubou, vou-lhe descontar no fim do mês. E aí, ele já começa a ouvir.” (Entrevista 4, Anexo I: 136);

como indirecta, ou seja servindo-se de artifícios para combater manifestações particulares de absentismo:

“(…) eu pago sempre ao sábado. Eeéh, quer seja dia 29, quer seja dia 30, quer seja dia 5, eu nunca pago no fim do mês, pago sempre no sábado. Precisamente porquê? Se eu pago na segunda-feira, por exemplo, que é o dia 30, está a ver? Claro, enfiam-se na zurrapa, eeéh, estão uma porrada de dias sem vir trabalhar, isto é característico e isto não tem hipótese.” (Entrevista 3, Anexo I: 102)

Para além desta solução primária e que funciona quase sempre à posteriori, ou seja, depois de cometido o delito, existem outras formas de prevenir os problemas, por exemplo, através de medidas de gestão e incentivo:

«É preciso que as empresas constituídas ou a constituir tenham isto presente. Criar um mecanismo de gestão, de organização, perfeitamente adequado, que permita, por um lado, prevenir o absentismo, e por outro, os roubos. Mas pra isso tem que se criar também um esquema de incentivo, de motivação para que os trabalhadores não tenham essa tentação.» (Entrevista 11, Anexo I: 368);

de regulamentação e persuasão:

«(...) nós temos um regulamento interno, que foi lido, foi concordado por todos os trabalhadores (...)é minha recomendação que o trabalhador deve evitar o absentismo, deve evitar no máximo para que a resposta, para que a equipe não tenha lacunas, para que o trabalho ande....coordenado. » (Entrevista 9 , Anexo I: 306);

controle interno baseado na tecnologia:

«(...) aqui o absentismo já não é tão gritante assim, porquê? Porque como não há excessivo...não há excesso de trabalhadores, há os trabalhadores aparentemente necessários, cada um com o seu computador, de uma forma ou de outra está, aparentemente controlado, porque se eu estou cá e eu preciso de falar com uma pessoa que está na Beira, mando-lhe um memo agora mesmo e ele tem que me responder, porque tem que estar aberto ou não. Portanto, se ele não está, o sistema não, não, não acusa que ele está presente, e eu provavelmente dou conta que ele não está. Vou telefonar então: olhe

eu mandei um memo às tantas horas e não me respondeste porquê? E ele é obrigado a justificar.» (Entrevista 11, Anexo I: 365);

e envolvimento emocional na empresa:

«Se uma pessoa estiver atenta às dificuldades inclusive de quem vem trabalhar para uma empresa, que tem que trabalhar com computador, por exemplo, debaixo de um ambiente climatizado e ao fim do dia, regressa, prá sua casa de caniço, onde, se for preciso nem tem energia eee....e aí as pessoas começam a relativizar um bocado as coisas (...) E deve haver alguma condescendência, e deve haver alguma... pront...algum relativizar das coisas, e procurar envolver as pessoas e não reagir de uma forma agressiva, que é o que por vezes acontece.» (Entrevista 16, Anexo II: 39 – 40).

De uma forma geral, a «solução» mais apontada é a criação da empresa a partir do zero:

«(...) por sorte eeh... era uma empresa totalmente nova , com toda a liberdade de fazer o que quisesse. Não tive que enfrentar um... um ambiente, mais ou menos cristalizado, não é?» (Entrevista 23, Anexo II: 290);

e/ ou a limitação estrita da idade de admissão:

«É uma empresa jovem, limite-se, limita-se muito a idade das pessoas para efeitos de admissão, independentemente da função que elas vão exercer. Mais ou menos, em termos médios, o limite, são 35 anos, (...)» (Entrevista 21, Anexo II: 217);

para tentar moldar as pessoas, à partida, numa cultura própria, que evite os vícios, muito associados, como já foi referido, ao passado recente e à vida nas empresas estatais, falhas de trabalho, disciplina e controle.

5.7. Os processos de motivação

Algumas das propostas clássicas apontadas como possível solução para problemas como o roubo, o absentismo e a muito baixa produtividade são os incentivos e o envolvimento na empresa. Na prática quotidiana como é que funcionam as políticas de motivação e quais são os factores considerados mais eficazes para motivar os recursos humanos?

5.7.1. O dinheiro

O dinheiro é apontado como a grande força motivadora, não só em termos quantitativos, ou seja, o montante do salário:

«A maior parte dos trabalhadores trabalham pelo dinheiro (...)» (Entrevista 8, Anexo I: 278);

«Eu penso que a...a determinante é o aspecto remuneração.»
(Entrevista 21, Anexo II: 217);

«O dinheiro é, de facto, é a grande ou o salário é a grande força motivadora das pessoas.» (Entrevista 26, Anexo II: 457);

mas também em termos qualitativos, ou seja, a regularidade e pontualidade dos pagamentos:

«A resposta permanente que o nosso trabalhador em...eeh...eeh, espera, é o vencimento, é o aumento das suas condições de vida. Pontualmente, (...)» (Entrevista 9, Anexo I: 300);

«(...)uma das coisas que faço questão é de que os trabalhadores saibam todos os dias... cada dia do mês.. (...) o dia do mês em que as pessoas vão receber o ordenado. Isso dá-lhes uma segurança muito grande. (...) E.... sempre foi um must não falhar. » (Entrevista 23, Anexo II: 330).

Esta preponderância do salário aparece, por vezes, ligada ao subdesenvolvimento:

«As formas tradicionais dos países como o nosso, países em... menos desenvolvidos, eu penso uma das componentes da motivação é o efeito salarial, é o dinheiro. O dinheiro conta muito nestes países.» (Entrevista 19, Anexo II: 136);

ou é apresentada como característica inerente ao país, ainda que condicionada pelos fracos recursos das famílias:

«Motivam-se essencialmente pelo dinheiro. E são... é uma característica do país, obviamente. As pessoas vivem... em condições muito... em média com valores muito abaixo daquilo que se vive na Europa, (...)» (Entrevista 26, Anexo II: 455).

Seja como for, é notório que a abordagem do tema dinheiro é incómoda, envolvida num certo pudor que implica uma constante necessidade, por parte dos entrevistados, quer de

justificar uma atitude considerada pouco correcta (a de trabalhar por dinheiro), quer de demonstrar um evidente desprezo por quem age desta forma:

«A única coisa que eles sentem, é cortar-lhe o vencimento. Única e exclusivamente!» (Entrevista 1, Anexo I: 21).

5.7.2. As regalias sociais

As regalias sociais são complementos extra-salariais extremamente valorizados e considerados eficazes como factores motivadores por duas razões: uma meramente prática, enquanto benefício palpável para o trabalhador e garante da sua assiduidade e produtividade (ex: transporte e alimentação); uma outra simbólica, e que agindo em termos emocionais, contribui para operar a associação entre empresa e instituição protectora de índole familiar. A maioria destas regalias, suportadas pelas empresas, destinam-se a assegurar a pura sobrevivência física do trabalhador e a reprodução da sua capacidade de trabalho e mobilidade mínima, ou seja, encontram-se a um nível absolutamente básico. Por isso, a maioria dos entrevistados refere-se a estes incentivos como forma de garantir a alimentação:

«Para nós exigirmos... damos também contrapartida. A possibilidade de as pessoas passarem uma refeição, que é o almoço e o pequeno-almoço, e um café ao fim da tarde na empresa. » (Entrevista 21, Anexo II: 221);

«O banco, por exemplo, criou alimentação pra todos. As pessoas aqui vão para um restaurante que o banco paga, a todos.» (Entrevista 11, Anexo I: 368);

«Uma das coisas principais que o trabalhador necessita é alimentação, eu dou-lhe.» (Entrevista 8, Anexo I: 271);

o transporte:

«Eeeeh... tem transporte, vai buscar as pessoas. É um custo, mas é um investimento, (...)Portanto, tenta-se minorar os problemas do absentismo, criando condições de deslocação das pessoas para o emprego. » (Entrevista 11, Anexo I: 369);

o próprio vestuário:

«(...) o fardamento, o calçado, a alimentação, o transporte, fazia parte... tudo isto faz, fazia parte do package de remuneração eeheh.... para conseguir manter as pessoas, motivadas por esse, por esse lado.» (Entrevista 23, Anexo II: 298);

«O director das (...), a primeira reunião que teve com os trabalhadores, houve uma altura em que perguntou, perguntou-lhes qual era o principal problema que eles tinham, e houve um ou dois que disseram que era sapatos. » (Entrevista 23, Anexo II: 325);

e até mesmo a habitação:

« Depois ajudo-os a fazer casase a gente com 300 ou 400 contos, eles fazem uma casa, eles vão descontando no ordenado, gradualmente, (...)» (Entrevista 5, Anexo I: 161).

Todas estas regalias e medidas de apoio extra-salarial se destinam a promover a assiduidade e aumentar a produtividade dos trabalhadores:

«(...) se o trabalhador vem para aqui com problemas que deixa em casa, que não deixou comida ou...ou o miúdo não foi à escola porque lhe falta o livro, porque lhe falta pagar a mensalidade, então ele está aí só....só de presença física, espiritualmente está ali e o rendimento não é aquele que seria de desejar.» (Entrevista 2, Anexo I: 59);

« Percebi rapidamente que se não desse alimentação às pessoas, elas.... Se é trabalho com algum esforço físico, três, quatro horas de trabalho, acabou! Percebi pratic... rapidamente também que se não as fosse buscar e levar a casa, não conseguia ter as equipas formadas às sete da manhã pra saírem pra rua.» (Entrevista 23, Anexo II: 298).

5.7.3. Os prémios

Para além das regalias sociais, que são comuns a todos os trabalhadores e não estão ligadas à sua prestação mas à manutenção e reprodução da força de trabalho; existem várias referências a prémios que dependem, quer da produtividade, quer da assiduidade dos trabalhadores e, por conseguinte, já não são universalmente entregues, mas estão condicionados pela performance ou a atitude individual, ou colectiva (quando se trata de prémios de equipe). Os entrevistados referem-se, de uma forma geral, com bastante entusiasmo a estas iniciativas, que detêm um certo carácter inovador e se mostram aparentemente muito eficazes:

“para além disso há a distribuição de resultados, que tem a ver com a performance do colaborador ao longo do ano, enfim, há um bolo, uma parte dos resultados da instituição terão que ser distribuídos pelos colaboradores. Isso motiva as pessoas, (...)” (Entrevista 17, Anexo II: 60);

“criando prémios de produtividade, criando prémios de assiduidade, criando prémios de pontualidade, criando prémios do melhor companheiro.....companheiro no sentido de trabalho, de companheirismo, do gajo que colabora mais com o outro quando tem uma tarefa pra... pra desenvolver e não é preciso mandá-lo, ele é capaz de estar atento e percebe isso e vai fazê-lo.” (Entrevista 5, Anexo I: 155);

“(...) desde que com... instituí o prémio de assiduidade, notou-se uma redução drástica das ausências... das ausências dos trabalhadores, porque eeh... nomeadamente a ausência por... por doença e portanto acho que foi uma medida inteligente.” (Entrevista 29, Anexo II: 557).

Mas a instituição de prémios directamente associados à prestação individual não está livre de problemas, em primeiro lugar, porque esta ligação nem sempre é linear e absoluta, ela é moderada por uma cultura protectora e niveladora:

“Não, não receber não tem sido, porque nós consideramos que, pronto, ao fim ... ao longo do ano eeh ... por mais mau desempenho que tenha, não é suficientemente grave para ele não receber nada. Ele recebe mas recebe penalizado.” (Entrevista 21, Anexo II: 223);

em segundo lugar, porque induz situações inesperadas:

“(…) tinha um esquema de.. de... incentivo à assiduidade. (...) A remuneração é tantos e eles iam era perdendo. (...) E eu tinha às vezes problemas, de pessoas que estavam doentes.... Não estavam capazes de trabalhar e vinham trabalhar... Às vezes o problema era tentar impedir essas situações.” (Entrevista 23, Anexo II: 328);

e por fim, porque a própria direcção da empresa nem sempre cumpre as promessas feitas:

“Tem que ser é justo nisto, quer dizer, você vai ter bónus, tem bónus, não é? E o bónus é 50, é 50 (...) Às vezes... as equipas de gestão têm tendência para inventar assim umas coisas para...não cumprir e tal... e isso dá mau resultado.” (Entrevista 23, Anexo II: 329).

5.7.4. Políticas de motivação dos quadros superiores

Tal como em qualquer outro contexto, também em Moçambique existe uma diferença substancial entre os factores motivadores dos trabalhadores de base, que estão essencialmente ligados à sobrevivência física, e as formas de motivar os quadros superiores das empresas. A este nível, são sobretudo factores imateriais, como o prestígio e as possibilidades de formação e especialização, que funcionam como elementos motivadores do trabalho dos quadros:

“As preocupações são, são... são diferentes, por exemplo, quando seja ... eeeh.... de nível técnico, superior, se calhar a preocupação não seja já só salário. O salário que ele recebe na empresa já... já é suficiente para... para poder resolver os problemas imediatos, mas... mas tem outras preocupações. (...) Há o problema do prestígio. Há o problema da formação. Há o problema da especialização.” (Entrevista 24, Anexo II: 347).

O prestígio aparece ligado à função de chefia, daí o valor da progressão na carreira, ou das possibilidades de crescimento interno dos quadros:

“Eu falo muito bem da instituição em que estou, esta,(...), justamente porquê? Porque deram-me a oportunidade de aprender, de crescer dentro da instituição.” (Entrevista 11, Anexo I: 390);

cujo impedimento, nomeadamente através de barreiras de cor, é altamente lesivo da própria organização:

“Repare, aqui, a maioria das empresas, as pessoas sabem que nunca vão ser chefes, que esse lugar vai ser ocupado, naturalmente, por um europeu, ou por uma pessoa de raça branca e isso.... no fundo eles só são chefes no aparelho de Estado. (...) Não podem esperar, que as pessoas participem da mesma forma.” (Entrevista 22, Anexo II: 277).

O valor atribuído à formação, nomeadamente no exterior, está muito ligado ao significado simbólico do saber, como factor indutor de poder e prestígio. A viagem para o exterior, para participar num curso de formação ou especialização funciona como

factor motivador da maior importância. Ela consubstancia em si valores de natureza diferente; por um lado, o valor material, pois a deslocação ao exterior é sempre aproveitada para fazer compras, muitas vezes de produtos para revenda, o que por si só tem duas vantagens, os lucros resultantes das transacções e o prestígio de poder exhibir a posse de bens importados; por outro lado, o valor simbólico pois, o próprio curso e a viagem aumentam o prestígio do indivíduo, por lhe proporcionar maior saber e uma vivência mais diversificada. Estas viagens são normalmente profusamente fotografadas ou filmadas, para que a sua veracidade possa ser demonstrada perante todos. O seu valor é tão elevado que servem frequentemente de moeda de troca de favores pessoais³¹⁸, e não tanto de forma de valorização profissional directa, embora seja esse, naturalmente o argumento adiantado:

“(...) outra fórmula de incentivar para técnicos superiores (...) são viagens, cursos, capacitação no exterior. Penso que isso, para eles é fundamental, porque eles já têm outra forma de conseguir um salário extra. Então querem-se valorizar profissionalmente.” (Entrevista 19, Anexo II: 139).

5.7.5. O “amor à camisola”

Esta expressão surge com bastante frequência ao longo do corpus textual, tanto na boca de entrevistados portugueses como moçambicanos. O “amor à camisola”, ou seja, a identificação emocional com a empresa é o mais eficaz dos factores motivadores mas, evidentemente dependente de todo um conjunto prévio de condições de ordem material, (salários, regalias, prémios) e imaterial (prestígio, possibilidades de crescimento e participação, segurança), que induzem a crescente ligação de cada trabalhador à sua instituição, de forma a que ela apareça como uma extensão natural da família:

“Mas a maior parte dos trabalhadores (...) eu diria que têm gosto, diria mesmo pela empresa, por causa do... diríamos... amor pela empr...”amor à camisola”. Sentem-se dentro de.. do... de.. de uma família, de que é difícil apartar-se dela e gostam de estar dentro desta empresa.” (Entrevista 25, Anexo II: 408);

“(...) há um “amor à camisola” ou um “vestir a camisola” superior ao restante... ao restante mercado (...) Em primeiro lugar as boas condições de trabalho. O banco cresceu, as pessoas têm orgulho em trabalhar num... numa... numa instituição que está a crescer. (...) compreendem que... que é com o esforço delas que as coisas est... estão a avançar, eeh... em termos salariais é como lhe digo, penso que estamos acima da média, têm condições ou benefícios sociais que não têm noutros sítios.” (Entrevista 26, Anexo II: 457).

Cumpridos estes requisitos, o resultado é explicitamente positivo, ou seja é notória a relação directa entre envolvimento e produtividade:

³¹⁸ Veja entrevista nº30.

“Portanto, afinal acho que, os recursos humanos, quando “vestem a camisola” produzem mais. Quando, quando... quando sentem que a empresa, portanto, quando sentem que eles estão na empresa, não como um simples objecto, mas como elemento válido e graças ao seu trabalho a empresa avança (...).”(Entrevista 29, Anexo II: 559).

5.8. A participação

Esta problemática do “amor à camisola” e dos factores indutores do mesmo está extremamente ligada à questão da participação. Esta é uma temática interessante e mesmo algo paradoxal, pois de uma forma geral considera-se a participação como uma forma de gestão nos antípodas do distanciamento hierárquico comum às sociedades africanas.

Tal como foi referida a relação aparentemente contraditória entre proximidade física e emocional do chefe e a sua distância em termos de autoridade e prestígio, também a participação aparece como um fenómeno idêntico, de interacção sinérgica de contrários, ou seja, a participação cresce, ou pode crescer, na razão directa da autoridade do chefe.

A participação, no contexto africano, não pode ser entendida como expressão da vontade livre do indivíduo de participar nas deliberações e acções colectivas tendo em vista um benefício comum; mas como um dever e um direito do membro de uma família ou instituição de participar no destino da mesma, dando um contributo para aumentar o poder da decisão avisada de um chefe, cuja autoridade seja legitimamente reconhecida. Daí que a vontade de participar aumente de forma directamente proporcional à autoridade do chefe e daí também que, a possibilidade de participar contribua para aumentar a ligação emocional e afectiva do indivíduo ao grupo e vice-versa.

5.8.1. A participação tradicional

Existem várias formas de participação, mas podem ser englobadas em dois grandes grupos. A participação tradicional, que apresenta quatro formas fundamentais:

(1) a colocação colectiva de problemas à chefia:

“Eu estou-me a recordar que da última vez que tive... tive que resolver um problema, de um trabalhador, o problema foi-me colocado por todos eles. (...) Colocaram-me o problema, num ambiente de uma certa confiança e amizade, porque até sou amigo de todos eles. Eeeh... eles tinham constatado que um dos colegas, apesar de.. de... do seu nível de formação e de tarefas que ele era obrigado a realizar, o seu vencimento comparativamente com os demais, era muito mais baixo, então queriam uma revisão do... do sistema salarial. E eu aceitei, entreguei a esse, a eles mesmos, de fazer uma proposta de revisão do sistema salarial. Fizeram a proposta, naturalmente não foi a proposta imediatamente aceite, eu tive que fazer estudos, depois ao nível da direcção da empresa e concluímos que, os trabalhadores tinham.. tinham razão, tinham razão.» (Entrevista 28, Anexo II: 529);

(2) participação “catártica”, em que todos os problemas são expostos numa grande reunião, de modo a restabelecer a unidade do colectivo depois de “exorcisados”, pelo menos verbalmente, os ressentimentos acumulados ao longo de um período de tempo:

«As reuniões anuais são, normalmente são reuniões gerais, em que as pessoas dizem tudo, tudo, mesmo... mesmo que seja pra ofender, mas dizem, dizem tudo, tudo absolutamente.» (Entrevista 30, Anexo II: 580 – 581);

(3) a chamada de atenção do chefe para a necessidade de resolver problemas:

«Há um siiiimples guarda, repito, simples guarda em Tete, que... que... que telefonou pra cá a dizer o seguinte: oiça, fui a Songo, visitar a casa do Conselho de Administração, se nós não tomarmos medidas para lá pormos alguém pra proteger a casa, a casa vai-nos ser assaltada. (...) Concordei e ele foi contactar o gerente mais próximo (...). O gerente demorou, passados 15 dias a casa foi assaltada. (...) Então veja a implicação que...que um guarda, que não tem nada a ver com o assunto, um guarda... nosso, que está nas casas de Tete, mas que foi a Songo. Ele não recebe por responder por Songo, Songo nem faz parte do seu âmbito de... de... de responsabilidade, mas acho que...mas a implicação que ele tinha, o comprometimento que ele tinha com a sociedade, comunicou.» (Entrevista 18, Anexo II: 100);

(4) e a exposição dos diferentes pontos de vista colectivos em reunião, com o objectivo de alcançar o consenso:

«O sindicato tinha o seu... tinha o seu ponto de vista, o sector de formação também tinha o seu ponto de vista, o director de recursos humanos tinha o seu ponto de vista, a direcção industrial tinha o seu ponto de vista e nem tínhamos muuuita preocupação de dizer: tem que ser feito aqui e agora. Se fosse necessário dizer: bom, não conseguimos chegar ao consenso, vamos amadurecer o assunto, deixemos para que as pessoas matutem o problema (...).» (Entrevista 18, Anexo II: 87).

Estas formas de participação são tradicionais por estarem muito próximas de práticas idênticas no mundo rural, por contribuírem para a centralização do poder na pessoa do chefe, a quem conferem toda a responsabilidade de decisão, e para a manutenção do status quo, ao proporcionar uma “purificação “ anual do grupo, que serve igualmente para por o chefe ao corrente dos descontentamentos, podendo agir, se assim o desejar, para os minorar.

A reunião de exposição de pontos de vista é a que mais se assemelha aos tipos de participação moderna que vão sendo literalmente descobertos e ensaiados, nomeadamente por empresários e gestores portugueses; mas difere desta em vários aspectos: o seu formalismo, que coloca estas reuniões muito próximas das assembleias de notáveis nas aldeias; o seu desprezo pelo tempo, reificando o consenso; e o carácter não só colectivista mas também elitista das citadas reuniões, onde participam apenas os representantes dos vários pontos de vista com assento na direcção ou, quanto muito, um elemento de base, se convidado pelo director a estar presente e apenas e só durante o tempo necessário à sua intervenção:

«A um director reservava-se o direito de dizer: bom é que, o assunto que eu vou apresentar ao colectivo, quem melhor entende, é um chefe meu, de base. Esse está autorizado a assistir à reunião sobre aqueles pontos específicos. Expunha o ponto, esclarecia o que tinha a esclarecer e depois saía .» (Entrevista 18, Anexo II: 88).

5.8.2. A participação moderna

A participação moderna distingue-se, em primeiro lugar, pela sua descentralização e democratização, ou seja, as reuniões são feitas aos vários níveis da empresa e não apenas pela direcção:

«(...) aqui em Moçambique as pessoas são muito sensíveis, são todas muito sensíveis à... à participação. À participação no que se está a passar, à participação nos objectivos do que se está a pretender fazer eeh... integrar as pessoas no processo de decisão, integrar no processo de trabalho é importante, (...).» (Entrevista 26, Anexo II: 448).

Além disso elas passam a deter um carácter operacional e não apenas ritual, pois os participantes são integrados no processo de decisão com perfeita consciência dos objectivos a atingir e de qual o seu papel específico no interior do colectivo:

«E quando um trabalhador, acima de tudo, sabe quais são os objectivos e quais são... o que é que a empresa espera dele, nota-se um grande salto. Porque, antigamente, a responsabilidade estava muito diluída, ninguém sabia o que fazer, ninguém sabia para onde é que a empresa caminhava e o que é que se esperava de cada um deles.» (Entrevista 29, Anexo II: 563);

«Vamos discutir desde o princípio pra ver o que é que aí correu mal e o que é que pode correr bem e prá próxima vez não correr mal .» (Entrevista 26, Anexo II: 451).

A experiência e conhecimento dos participantes é levada em consideração em termos práticos e não apenas formais. O objectivo das reuniões passa a ser a acção concertada, tendo em conta o contexto e as contingências específicas, e não apenas o consenso:

«Depois, comecei a notar um envolvimento das pessoas, na tomada de decisão com o pedido de: vocês olhem, para este tipo de trabalho e vejam se, com o vosso conhecimento se pode melhorar alguma coisa. A partir daí comecei a... começaram a surgir algumas ideias, algumas participações, (...).» (Entrevista 26, Anexo II: 449).

Esta participação estende-se inclusive à delicada questão da formação de hierarquias. Quando esta ocorre num processo aberto de participação colectiva, tudo se torna aparentemente mais fácil, pois perde-se o receio dos jogos de bastidores mal-intencionados:

«Eu penso que se houver um processo, e é mais fácil se houver um processo conjunto de trabalho (...), quando se nomeia um segunda linha, os outros compreendem porquê que foi eleito, é porque foi aquele

que se destacou no meio da... do trabalho em grupo. (...) Mesmo para criar hierarquias é bom, que todas as pessoas tenham que estar envolvidas. » (Entrevista 26, Anexo II: 453 – 454).

Os resultados desta abertura à participação colectiva de todos são geralmente considerados positivos:

«E quando... nota-se, quando se lhes dá...eeeh... participação num... nas... inclusive, capacidade em algumas decisões, porque eles tinham poder de decisão nessas reuniões semanais que eu fazia, nota-se que... que o trabalhador trabalha de uma maneira completamente diferente. Nota-se em termos de produtividade e em termos de empenhamento. » (Entrevista 29, Anexo II: 563).

5.9. A comunicação

Numa sociedade em que a relação pessoal assume uma importância primordial e em que é tão fundamental que todos os procedimentos sejam perfeitamente abertos e transparentes para evitar a acção corrosiva da desconfiança, a comunicação assume uma importância ímpar, tanto para poder manter o controlo da situação:

«(...) um modelo de comunicação interno numa empresa em Moçambique, é fundamental. Saber desde a base o que é que está a acontecer, até ao topo e fazer do topo descer até à base aquilo que se pretende fazer, (...) e quem descurar isto, chega ao fim de algum tempo e vê... é muito difícil gerir e tem já uma bola... um novelo tão grande, que é preciso parar e voltar a fazer, fazer o nó.» (Entrevista 26, Anexo II: 439);

como para evitar os mal-entendidos que podem desgastar definitivamente a indispensável relação afectiva entre o chefe e os subordinados:

«Muitas vezes, quando a gente diz, eles pensam que, prontos....o patrão só diz, só sabe zangar, só sabe fazer isso...Então criamos um espaço entre eles e nós e...e isso dificulta a comunicação. Então é capaz de começar a fazer roubos, porque não consegue conversar com o patrão.» (Entrevista 2, Anexo I: 61).

5.9.1. A comunicação escrita

Alain Henry (1998) atribui uma importância ímpar à comunicação formal escrita nas empresas em África e considera-a mesmo como base privilegiada de responsabilização e criação de um clima de confiança, conducente a um mínimo de descentralização.

A comunicação escrita serve para informar sobre regras e normas de conduta:

«Estão escritas. Está tudo escrito, em quadro. Hã-hã! Temos ali um quadro, ali fora da nossa contadoria e tem lá as normazinhas e...está tudo lá, o pessoal sabe (...).» (Entrevista 3, Anexo I: 99);

«(...) nós normalmente tentamos escrever ee afixar comunicados, e afixar....e afixar.....as normas, pronto.....de utilização de qualquer coisa.....desde o telefone à casa de banho, está.....há regras escritas para isso.» (Entrevista 4, Anexo I: 127);

delimitar funções e responsabilidades, evitando as ambiguidades:

«(...) eu prefiro que seja sempre definido por escrito. (...) Porque, se for dito, ao “deus dará” porque eu hoje estou mais disposto digo isso, no dia seguinte, porque estou menos disposto... nã... nã... nã... Há regras escritas, formuladas (...) o conselho de administração sabia muitíssimo bem quais são as responsabilidades e as atribuições que me competiam (...).» (Entrevista 18, Anexo II: 85 – 86);

«(...) já existem descrições de funções, OK? (...)as descrições das funções já estão feitas as pessoas quando são admitidas, são admitidas para aquele cargo. » (Entrevista 21, Anexo II: 227);

e determinar direitos e deveres:

«Quando são circunstâncias dessas nós dizemos claramente o que está em jogo, enfim, e acho que as pessoas têm que entender, e têm entendido, têm entendido, porque sabem muito bem o que é que se espera deles, (...) os direitos que têm, perante, perante o banco, eeh..eeh..até onde o banco pode acorrer em algumas circunstâncias. Está tudo claro, está tudo escrito, (...)» (Entrevista 17, Anexo II: 55).

No entanto, ao longo do corpus textual, não encontramos nenhuma referência em que a comunicação escrita surja com uma relevância comparável à que lhe atribui Alain Henry no artigo acima referido.

5.9.2. A comunicação oral

A comunicação oral, muito pelo contrário, parece não só ser muito mais valorizada, como referências a ela surgem no discurso de forma espontânea, ou seja, não induzida pelas perguntas, como no caso da comunicação escrita. A comunicação oral assume um carácter formal, quando se trata de reuniões convocadas:

“E o banco, por ano tem, por exemplo, tem uma reunião de objectivos, duas reuniões de objectivos em que junta os colaboradores do país todo. Nós estamos todos juntos, conhecemo-nos e trocamos impressões.” (Entrevista 17, Anexo II: 64);

ou informal, quando ela surge no âmbito de conversas e trocas de ponto de vista espontâneas:

“Reuno-os todos e falo com eles. Faço isso muita vez. Não é reuniões marcadas. Vou ali à hora do almoço, se estão todos juntos, como almoçam todos aqui: estão todos juntos? Ah sim, estamos! OK!” (Entrevista 8, Anexo I: 275);

ou quando aparece relacionada com a constante disponibilidade do chefe para receber os seus subordinados:

“(...) o meu gabinete tinha sempre a porta aberta. E portanto, sempre que eles tivessem alguma dúvida, ou algum esclarecimento, eles entravam pura e simplesmente no meu gabinete e conversávamos nem que seja cinco minutos pra tentar resolver...” (Entrevista 29, Anexo II: 561).

A comunicação oral permite explicar e fazer compreender, assumindo uma função pedagógica e esclarecedora:

“Eu leio pra eles: olhem, temos este contrato, diz isto, isto, isto, as penalidades são estas, cuidado com isto.” (Entrevista 7, Anexo I: 243);

“Fizemos uma reunião com as pessoas: olha isto vai...vai começar a funcionar assim desta maneira. Os senhores vejam bem. Explicámos as normas, explicámos... o que é que se exigia em termos de disciplina, que tipo de infracções é que nós estávamos a considerar, que tipo de penalizações é que estavam a ser consideradas, como é que a gente ia proceder, etc. e tal. Pronto!” (Entrevista 20, Anexo II: 178);

é um veículo de relação especialmente valorizado:

“O diálogo, o diálogo, o diálogo. (...) pelo diálogo, falando com eles, eeeh... portanto... que temos que ser os melhores, (...) foi com esse diálogo que nós conseguimos, eeeh...portanto...obter o espírito que tem que ter amor...amor à camisola (...).” (Entrevista 15, Anexo I: 496);

“Há possibilidade de diálogo, porque é uma empresa em que as pessoas, não têm uma certa rigidez, não têm que fazer um requerimento para falar com o director. O director está ali e existe... existe uma certa abertura e uma certa familiaridade (...).” (Entrevista 21, Anexo II: 241);

e nesse âmbito, uma forma privilegiada de combater a desconfiança:

“(...) o que deve existir na nossa área de negócios, é confiança mútua e a conf...e a confiança mútua parte de, constantes contactos, constantes con... constantes contactos, e isso vai-se moldando com o tempo, vai-se fazendo com, com o relacionamento mais contínuo.” (Entrevista 9, Anexo I: 309);

e promover a participação:

“(...) e falamos com eles todas as semanas, falamos com eles. Às segundas-feiras, normalmente às segundas-feiras de manhã, eeeh, falamos com eles, o que é que esteve mal, o que é que está bem, o que se pode melhorar (...).” (Entrevista 5, Anexo I: 178).

5.10. A formação e o conhecimento

A formação e o conhecimento são dois conceitos da maior importância e profusamente citados ao longo do corpus textual. A formação é uma questão fundamental porque aparece, desde logo, ligada à falta de quadros qualificados, às deficiências do sistema de ensino, à controvérsia sobre a legislação que limita o emprego de profissionais estrangeiros no país. Por isso é um tema simultaneamente pacífico, pois universalmente aceite como fundamental para o desenvolvimento das empresas e do país, e sensível, porque associável à questão da concorrência pelo emprego, nomeadamente pelos postos de chefia e pela gestão das empresas. Esta concorrência, em última análise, comporta sempre um problema rácico.

Enquanto a formação, mesmo quando informal, é entendida como mais específica e virada para o desempenho profissional, o conhecimento é mais geral, detém um

significado mais abstracto, mais próximo do poder de compreender. Ele é sobretudo evocado pelos entrevistados portugueses, nomeadamente os expatriados, que sentem a necessidade aguda e o valor de conhecer para compreender o ambiente em que vivem e trabalham.

De uma forma geral, a concordância quanto à relevância da formação para o desenvolvimento é total:

“E, Moçambique está a passar por um processo de desenvolvimento acelerado, podemos dizer assim, e é visível que...a disponibilidade dos recursos humanos não acompanha a necessidade que existe nas empresas. E, esse é um factor que...está a condi...irá condicionar mais no futuro a...o próprio desenvolvimento económico do país (...)” (Entrevista 16, Anexo II: 6);

“Como não apostam na formação, e isso é educação, a África (...) nada se vai resolver se não for a questão da formação. O resto é perdido. Formação, formação, formação! É...é a única...é o segredo de dar o salto...em África (...)” (Entrevista 15, Anexo I: 499);

mas nem sempre entendida da mesma forma. Os empresários portugueses salientam o valor prático:

“(...) há encarregados que têm a 4ª classe, não... não... não precisamos cá de pessoas assim em Moçambique, quer dizer, nós precisamos é de técnicos, engenheiros.... Mas isso é um erro grave, porque, é preciso...em Moçambique também há falta de quem saiba fazer as coisas e não é só que...e quem saiba mostrar como é que se faz e...Há alguma resistência, pronto...ninguém questiona se aparecer um engenheiro como director-geral de uma empresa. As pessoas normalmente encaram isso perfeitamente natural, reconhecem-lhe competência e reconhecem que tem capacidade, tem algo que irá transmitir. Têm mais dificuldade em ver alguém que tem a 4ª classe mas, se for preciso é uma pessoa que tem 30 anos de experiência e que, pode dar um contributo tão ou mais valioso do que o engenheiro... na... na parte de construção, porque é ele que vai ensinar a fazer, quer dizer...e se as pessoas não estiverem a fazer bem ele corrige.” (Entrevista 16, Anexo II: 24);

enquanto os moçambicanos dão ênfase ao valor simbólico, que se traduz na transmissão de conhecimentos novos e complexos, enquanto transmissão de poder, sempre associado à tecnologia e às indústrias de ponta:

“(...) há muitas visões sobre, sobre... pá, qual é o papel que, esse pessoal, sejam portugueses, sejam quem for, que vem de fora. Será que deve vir pr'aqui pra tomar conta dos talhos e andar a explorar...isso podemos nós fazer. Não é pra isso que... que vêm com... com tecnologia, que vêm ...que nos ensinam coisas diferentes, coisas, coisas, é pá que nos en...que vêm com, que nos dêem know how, que nos dêem... que...que vêm com, com... com indústria, com... com...com serviços que.. que... que nós não temos e que não temos capacidade de... de.. de poder lá chegar, que não temos gente sequer formada pra isso.” (Entrevista 20, Anexo II: 199).

Posto de lado o sistema de ensino, que é de uma forma geral bastante mal visto, salientando-se a fraca qualidade e a corrupção dos professores, a formação é assumida como uma função da empresa. Neste âmbito a dimensão da organização joga um papel fundamental no tipo de formação ministrada; a informal e quase familiar da pequena oficina:

“Olhe, uma das coisas que eu tenho aqui na minha oficina, é quase um centro de formação. Eu prefiro por vezes admitir...e os melhores profissionais que eu tenho aqui hoje, incluindo um encarregado, é feito por mim, desde criança.” (Entrevista 3, Anexo I: 88);

“Vou-lhes ensinando tudo, até máquinas, berbequins, rebarbadoras e etc. Eu abro-as ali em cima do balcão pra eles verem por dentro, quando tem avarias e nós reparamos. Temos além uma oficina. Em cima do balcão, por vezes, ali, pró cliente também ver que a gente damos eficiência ao nosso trabalho.” (Entrevista 6, Anexo 6: 222);

e a mais formalizada da grande empresa, preferencialmente feita no exterior do país:

“Locais, locais...locais em que, a gente mandamos para Portugal, pra França pra fazer formação. É claro nós...a nova tecnologia de hoje tem...há sempre upgrades a fazer, não é? Portanto é preciso uma...uma...uma formação constante.” (Entrevista 15, Anexo I: 489);

“Portanto, nisso tudo a gente tem que começar é pelos recursos humanos. É claro que é um investimento a longo prazo. Você tem que... aqui normalmente tem pessoas jovens, que... que os tem que formar. Nós este ano, por exemplo, já mandámos, até este ano, até esta altura, já mandámos sete pessoas pró estrangeiro, cinco pra Portugal dois prá África do Sul (...)” (Entrevista 22, Anexo II: 253).

Se a formação profissional é considerada uma questão básica para o desenvolvimento dos recursos humanos locais, o conhecimento, a compreensão da nova realidade, é igualmente considerada muito necessária para os quadros expatriados:

“É preciso, em primeiro lugar, a gente compreender o meio- ambiente em que vivemos. Se a gente está dentro de um continente diferente do nosso. Compreendê-los, o... o seu passado. Compreendermos o presente actual momento (...)” (Entrevista 22, Anexo II: 267);

“Eu, a única coisa que eu acho é que as pessoas sejam...sejam elas quem for, se vão pra um ambiente novo, pra um ambiente estranho, é extremamente importante é conhecer pá, como é que... como é que as coisas funcionam, pá! Como é que... como é que as coisas funcionam, como é que as pessoas reagem, pá, o que é que as pessoas pensam, o que é que é importante prá pessoas pá, e depois.... pronto. Não... não começar a... a... aaaaa..... como é que se diz a... a querer correr muito depressa às vezes sem... sem... sem entender muito bem (...)” (Entrevista 20, Anexo II: 204);

de tal modo que a sua falta pode levar ao falhanço de projectos inteiros:

“Mas qualquer deles não tinha conhecimento de África [os sócios do projecto falhado]. (...) Eu tinha algum conhecimento, embora pouco e...e tive muita vontade de me adaptar a isto. (...) É das questões [o conhecimento] ... das coisas mais importantes. Que a África não tem nada com a Europa, nada.” (Entrevista 14, Anexo I: 459).

5.11. A adaptação passiva

O conhecimento, enquanto apreensão e compreensão do meio, é descrito como um processo de descoberta e constitui simultaneamente a base da adaptação das empresas às contingências locais. A adaptação passiva é a que não resulta de uma política deliberada, mas é condicionada e mesmo imposta pelo meio.

As medidas de adaptação passiva ocorrem no âmbito do processo de conhecimento:

“(…) deixe-me ver um gestor que chega aqui há cinco anos atrás e descobre que à hora do almoço os seus trabalhadores não trabalham. Depois do almoço, ninguém trabalha e descobre que eles afinal só comem... comem pão e chá. Ora, eu tive que.. que montar um sistema de um refeitório porque senão eles não podem trabalhar. Mas depois, ao fim de um tempo, ele descobriu que eles vinham com a cabeça quente. Cabeça quente aqui.... vinham perturbados no outro dia de manhã. Mas então já comem, qual é o problema agora? O problema agora, é que efectivamente eles não tinham comido em casa, a família tinha fome.” (Entrevista 22, Anexo II: 254);

em que as realidades sociais, como o novo e específico papel da empresa perante famílias alargadas:

“As empresas acabam por ser...eeeh...digamos, a rede social de suporte dos trabalhadores e das famílias, que normalmente, por cada trabalhador, são capaz, se calhar de ser seis, sete, oito pessoas. Por tudo isso... eeeh... as pessoas têm que se inserir aqui, têm que ter uma determinada forma de estar, em que se integrem perfeitamente em Moçambique.” (Entrevista 16, Anexo II: 30);

ou a actuação face a problemas concretos levantados pela poligamia:

“Há um trabalhador que....que tem duas ou três mulheres, e tem mais outra num lado qualquer e a outra morreu-lhe um cunhado, quer dizer, e depois ele, mas há um papel qualquer de uma organização qualquer em que diz, sim senhor, que é cunhado dele. E eu tenho que aceitar, não é? Que é que eu vou fazer? Vou exigir documentos, pá....do registo civil? Não é possível, não é possível. Parte deles nem são registados, pá, não. Eeeh, pronto, há essa tolerância, né? Mas é claro, tem que haver sempre um papel, para a minha acontadoria, para a minha contabilidade, que mostre que, de facto, existe um familiar comprovado por, por um posto administrativo, por uma coisa qualquer.” (Entrevista 3, Anexo I: 98);

são tomados em consideração e aceites.

5.12. A inovação

A inovação ocorre quando a adaptação, não só é activa, ou seja é realizada mediante políticas deliberadas, como quando apresenta um carácter transformador, portanto, quando se assume como adaptação transformadora , ou transformação adaptativa.

As políticas de inovação podem ser agrupadas em dois tipos, não mutuamente exclusivos, ou seja, que podem coexistir na gestão da mesma empresa. Por um lado, as políticas baseadas na recriação a partir da tradição local ou, se quisermos, na modernização de práticas tradicionais; por outro lado, a adaptação ao contexto local de instrumentos de gestão mais genéricos.

Tanto num caso como no outro os resultados parecem ser bastante positivos, mas a aplicação deste tipo de métodos e sobretudo o seu sucesso, dependem de determinadas

condições ou, no mínimo, predisposições, todas elas baseadas na construção de uma relação positiva de confiança, sensível quer em termos inter-empresariais:

«(...) a nossa filosofia de implantação passa por parcerias com empresas moçambicanas.» (Entrevista 16, Anexo II: 4);

quer intra-organizacionais, por exemplo, com a criação de oportunidades de carreira:

«Isto é um projecto-piloto na prática, nesta área de recursos humanos. (...) naquela altura era completamente louco. Porque, não havia projecto nenhum que não tivesse quadros eeeh... brancos, mesmo moçambicanos, a todos os níveis.» (Entrevista 22, Anexo II: 279 – 280);

ou com a responsabilização dos chefes intermédios:

«De uma maneira geral, os nossos responsáveis são obedecidos, obedecem, os colaboradores obedecem. Eeeeh, por exemplo ontem, estivemos a trabalhar à noite, eu estive aqui até à meia-noite (...) eeee.....estão cá os responsáveis, dois responsáveis...com eles, foi embora, deixou um papelinho escrito, saímos às tantas horas, uma e quarenta e cinco, e...ficou combinado irem trabalhar às 14 horas. Essa equipe que esteve a trabalhar, vem às 14 horas.» (Entrevista 5, Anexo I: 178).

A confiança não exclui, evidentemente, a exigência e o controle:

«Portanto, nós criámos aqui toda... nós temos cá esta frase: “Todo o respeito à cultura moçambicana/africana, toda a rentabilidade americana!” Não a portuguesa que não serve muito de exemplo, que nós bem sabemos os dois. E é essa a regra que a gente segue! Repare, aqui é assim, às sete e trinta quem não entrar, recebe um (inaudível) mensal, dez dias depois rece... recebe em casa a segurança e a acção social. Se é um problema social leva para o hospital (...)! Se é um problema de segurança, que ele não está, atrás dele.» (Entrevista 22, Anexo II: 265);

mas baseia-se numa aposta consequente na comunicação efectiva:

«(...) há um problema gravíssimo que é o problema do entendimento, da linguagem, quer dizer. Porque nós estamos a falar, e às vezes falamos pró teto, não é? Não percebem nada. Então eu tenho o cuidado de falar, de falar a primeira vez ...e perceberam? Percebemos! Porreiro, sim senhora, mas eu vou voltar a repetir. Depois repito de novo ...é isto e isto e isto e isto, é isto, agora digo a um dos responsáveis, mas agora você vai falar com eles em ndau ou vai falar em sena para que não haja dúvidas, pra depois não dizerem: não fiz porque patrão falou rápido e eu não percebi, disse que sim, mas não percebi e tal ...Às vezes isso era uma defesa, não é? (...)e depois dialogamos, sobre aquilo. Alguém tem alguma coisa pra dizer sobre isto? Ah patrão, porque eu acho que devia ser assim, ou devia ser desta maneira ou devia ser daquela e tal (...)» (Entrevista 5, Anexo I: 181);

«(...) portanto eles começaram “a vestir a.. a camisola”, digamos, à empresa, como seja também em termos de comunicação a... a dar-lhes semanalmente informação do que, na empresa estava... qual era o ponto de situação na empresa, se estava a avançar, se estava, qual era, em termos de vendas, em termos de facturação, em termos de despesas, custos etc., de maneira que, cada um percebia exactamente o que é que era de esperar deles. » (Entrevista 29, Anexo II: 558);

na participação:

«(...) começávamos as segundas-feiras com essas reuniões e... e... e essas reuniões para mim eram importantíssimas, ninguém podia... ninguém faltava a elas. Eeeeh... chegava-se a uma plataforma de entendimento e depois de chegarmos a uma plataforma de entendimento sobre o pron... planeamento semanal, o que é que se iria fazer nessa semana, e depois de termos controlado o que é que fez na semana anterior, cada um ficava responsável por um determinado objectivo.» (Entrevista 29, Anexo II: 564);

no respeito:

«Depois seguimos as tradições, respeitamos as tradições deles.» (Entrevista 5, Anexo I: 159);

«(...) que o gosto europeu não é o gosto africano [C.92](...)» (Entrevista 22, Anexo II: 253);

no reconhecimento das diferenças e da complexidade:

«(...) eu não penso que se possa dizer que em Moçambique se deva trabalhar de uma determinada maneira, porque...até porque Moçambique é um país que tem do melhor e do pior, tem do mais avançado e do mais atrasado (...) é um país que tem alguma complexidade e não...eeeh...fazer o desenho e encaixar assim umas...uns... uns quadrados, às vezes é um pouco, é um pouco difícil, e é preciso estar alerta pra essa...complexidade.» (Entrevista 16, Anexo II: 27);

e na estabilidade:

«Ora, como é que se constrói o futuro com pessoas que estão aqui para partirem? Como é que se enquadra em sociedades, africanas, que estão a desenvolver-se no sentido concreto de África... digamos, não africanizando a gestão dos seus recursos humanos e possivelmente os próprios produtos?» (Entrevista 22, Anexo II: 252).

5.12.1. Criação de instrumentos de gestão com base na cultura local

Foi anteriormente referida a existência de dois tipos de políticas de inovação ao nível da gestão, sendo um deles a criação de instrumentos gestionários com base na cultura local, através de um processo de “ancoragem”, em que, por exemplo, uma reunião de direcção é directa e deliberadamente associada a um conselho de anciãos:

«Eu comecei por gerir isto à forma da aldeia moçambicana. Eu no meio, sou o régulo, tenho a comissão dos mais-velhos à minha volta, foi assim que eu funcionei.» (Entrevista 22, Anexo II: 257);

«Por exemplo eu, com o conselho dos mais-velhos, todos os meus problemas de recursos humanos são resolvidos pelos mais-velhos.» (Entrevista 22, Anexo II: 264);

ou em que se explora o papel e o valor tradicional atribuído à família:

«Você sabe como é que eu não tenho roubos, eu tenho zero faltas por mês, coisa que bate os recordes todos aí na terra? Simples... primeiro sou... as minhas grandes amigas são as mulheres (...) se ele me roubar mil vou lá à casa dele, falar com a mulher. A mulher aqui tem uma importância fundamental. Aqui as pessoas faltam... roubos, porquê? Porque você não.. não o atinge num... num centro da questão pra ele, que é o ambiente... a família. Que aqui a família tem um respeito importante. (...) Portanto, se a pessoa roubar alguma coisa e se eu conhecer a mulher, é a minha melhor aliada. Porque ele fica... ele fica mal visto no seio familiar e estar visto... mal visto no seio familiar aqui é uma coisa fundamental.» (Entrevista 22, Anexo II: 260 – 261);

ou à relação pessoal:

«Eu digo, por exemplo, na minha fábrica não há roubos, não há... Mas eu estive para institucionalizar o roubo ...estive para dizer assim: OK, agora vocês podem roubar 4 quilos de camarão por mês! Porque no princípio eu vi-me perdido, o que acontecia era que eu...eu todos os dias sentia pessoas a roubar, mas a partir da altura em que eu comecei a criar uma relação com eles, de aproximação, de amizade e de

entendimento...este entendimento mútuo, não é? Eles começaram a dar em troca, não é?» (Entrevista 5, Anexo I: 158).

5.12.2. Adaptação de métodos importados

Um outro tipo possível de políticas de inovação é a adaptação ao contexto local de instrumentos de gestão estranhos ao meio, inclusive aqueles que implicam o destaque individual por mérito:

«(...) começa a haver um certo orgulho de fazer bem feito. Depois eu começo-lhes a chamar mestre, agora já lhe chamo mestre. Fica todo contente. Antes não lhe chamava, chamava-lhe uma data de nomes, mas agora começo-lhe a chamar mestre.» (Entrevista 5, Anexo I: 170);

o acirrar da concorrência interna:

«(...) criámos uma equipe, a que chamamos de Rangers, Rangers, intervenção rápida, fizemos camisolas e os gajos andam aí com elas (...)isto por incrível que pareça, isto é verdade, eu digo assim, um exemplo concreto: eu mandei cortar estacas, para fazermos as casas tradicionais e tal e um gajo normal, uma equipe de gajos normal, seis gajos normal cortou 200 estacas, durante um dia. E eu disse: 200 estacas pá, vocês não têm vergonha de cortar 200 estacas num dia? Oi, amanhã vão os Rangers, quero ver o vosso trabalho. E cortaram três vezes maise menos gente. Esta é a diferença.» (Entrevista 5, Anexo I: 166 – 167);

ou a responsabilização inerente à gestão por objectivos:

«(...) eu tenho que ver se consigo, que cada um deles, seja responsável pelo andamento de dois, três projectos. Pequenos projectos mas... eles são responsáveis por isso e manter a produtividade das pessoas, manter o cumprimento de prazos, manter uma correspondência regular com os clientes (...)» (Entrevista 27, Anexo II: 495);

«(...) outras técnicas que se... que tentei implementar foram técnicas por... de gestão por... por objectivos, por exemplo. Não.. não... não se ligar muito ao... a horas contabilizadas de trabalho diário mas mais em termos de o trabalho, o objectivo estar.... estar terminado ou não, independentemente do número de horas que trabalha.» (Entrevista 29, Anexo II: 557);

e tentativas de implicação colectiva no controle da produtividade:

«A da produtividade, tinha um esquema de medida de produtividade de cada equipa, o que permitia saber.. por exemplo, numa equipa foi detectado um indivíduo a apanhar boleia, não é? Eles próprios diziam (...) Porque senão prejudicava todos.» (Entrevista 23, Anexo II: 329).

A principal característica de todas estas formas de inovação e dos instrumentos de gestão que daí resultam é o seu carácter experimentalista e voluntarista. Não se devem a políticas definidas pelas administrações nas sedes das empresas, nem resultam de uma delineação prévia de medidas a tomar, mas do processo de aprendizagem de indivíduos particulares, investidos de funções de direcção, da sua curiosidade e coragem de experimentar as soluções que lhes ocorrem por observação e intuição, ou que lhes são quase impostas pelas circunstâncias. Elas são, por conseguinte, pontuais e facilmente reversíveis, pois a simples mudança de um administrador- delegado pode deitar a perder a experiência de muitos anos. Se são raros os casos de inovação, mais raros ainda são

aqueles em que esta é assumida como património da empresa e intencionalmente desenvolvida.

5.13. O exterior da empresa

O discurso da generalidade dos entrevistados está extremamente centrado no interior da empresa e dá muito pouco relevo ao respectivo ambiente, sejam as outras empresas, sejam os próprios clientes, ou mesmo o mercado e a concorrência.

Embora a entrevista esteja, também ela, particularmente centrada em temáticas mais ligadas à gestão interna, nomeadamente liderança, motivação, cultura etc., não deixa de ser significativa a quase inexistência de referências ao meio exterior à empresa e a exiguidade dos temas abordados neste âmbito. Este facto parece confirmar a noção de empresa como extensão do conceito de família ou mesmo transferência do mesmo, pois a família é um núcleo protector extenso, mas relativamente fechado, e sobretudo pouco voltado para o ambiente externo.

As entidades “exteriores” mais citadas ao longo do corpus textual são: a concorrência, que é visivelmente encarada com algum receio, mas não necessariamente com hostilidade, até porque aparece associada a uma ideia de abertura e desenvolvimento:

«(...) mas isto são... são as regras do mercado. Concorreram, conseguiram, enfim...Portanto é este...quem vem ao mercado ganhou e...vamos a isto. Economia aberta. Não parece que haja assim nada de grave, não parece...» (Entrevista 17, Anexo II: 72);

a emergência do factor cliente, que é uma realidade nova para as empresas em Moçambique, devido ao hábito centenário dos monopólios:

«Porque nós a partir de há dois anos para cá temos tentado oferecer qualidade (...) aos clientes, não é? Introduzimos o departamento de marketing, (...) porque a partir de certo momento, como o mercado começou a ser mais exigente (...) tivemos necessidade de criar o departamento de marketing para que... para dar um serviço adicional, assistência pós-venda aos clientes. » (Entrevista 21, Anexo II: 219);

as outras empresas enquanto possíveis parceiros:

«Estou a trabalhar neste... neste momento com a BDO, que é também portuguesa. E a BDO por si só eeeh... confere alguma... chamemos segurança ou uma credibilidade à empresa. A BDO por si tem... tem perfil e tem, tem nome no mercado e o facto de ela fazer a contabilidade da nossa empresa, dá credibilidade (...)» (Entrevista 27, Anexo II: 491 –492);

mas também o outsourcing como ameaça à estabilidade interna da organização e “traição” do director/ pai:

«(...) nós temos lá muitos, muitos funcionários (...) e o director, muitas vezes, preferia pôr pessoas, preferia pessoas de fora e não os que estavam lá dentro, portanto... e isso criava, portanto, um pouco de ciúme e... não é só ciúme, insatisfação também, (...)» (Entrevista 30, Anexo II: 582).

5.14. O Estado e o factor político

Existe, no entanto, um factor externo que é frequentemente referido e cuja relevância é indubitavelmente imensa na vida empresarial moçambicana, tanto para os empresários locais como para os estrangeiros. Este factor é o Estado e, de uma forma geral, o factor político ou tudo o que esteja relacionado com o poder.

O Estado, ou a entidade pública, é o principal criador de empresários em Moçambique, pois muitos dos actuais gestores de empresas, próprias ou não, provêm do funcionalismo e continuam a manter estreitas ligações com o aparelho governamental.

O Estado aparece como mentor e garante do desenvolvimento, seja em termos gerais e abstractos:

«(...) eu acho que aí o Estado deveria, não só em termos sociais, mas em termos de facilitar os mecanismos do desenvolvimento empresarial. Eu acho que o Estado tem uma palavra importante a desempenhar . » (Entrevista 29, Anexo II: 555);

seja sobretudo em termos mais personalizados:

«É complicado vir pra cá trabalhar [Beira]. No Maputo não tanto. No Maputo não tanto, porque...porque se fala directamente com o ministro. É...olhe, eu estou ilegal, quero uma audiência com o ministro, se faz favor, e o ministro resolve e despacha na hora e a assinatura do ministro é vinculativa, portanto, onde estiver a assinatura do ministro, está tudo resolvido .» (Entrevista 4, Anexo I: 144).

Mas o Estado também surge como entrave ao desenvolvimento, devido ao peso e à morosidade dos procedimentos burocráticos:

«(...) às vezes o ritmo... o ritmo do trabalho das... das empresas moçambicanas está muito condicionado eeh... eeh... restrições burocráticas . Às vezes os projectos não avançam porque (...), há uns mecanismos burocrá... burocráticos muito complexos que não favorecem o desenvolvimento harmonioso das empresas. Isto significa que, às vezes, perde-se mais tempo nos organismos públicos do que propriamente em tentar ver como é que se gere melhor uma empresa, (...)» (Entrevista 29, Anexo II: 554);

e sobretudo devido à fragilidade face à corrupção, que se manifesta tanto internamente, face aos empresários nacionais:

«Mas isso tudo está ligado à...ao sistema político. Se for vendo, os grandes empresários ou pessoas de posse estão conotados com, com o partido...político... no poder. Então a gente conhece todas as manhas pra...troca de favores. É, por exemplo, abrir-se uma empresa em que não esteja um político conhecido, e arranja uma pessoa que representa... É este...as grandes empresas que estão aqui, é este sistema que funciona.» (Entrevista 19, Anexo II: 152);

como nas suas relações com os investidores estrangeiros:

«Eu venho, sou estrangeiro, quero investir, eu sou o governo que dá o alvará, a autorização do investimento eee... as pessoas do aparato político dizem: eu quero dez, trinta por cento do seu negócio.» (Entrevista 19, Anexo II: 143).

5.15. A representação do trabalhador e do empresário moçambicano

Já foi constatado anteriormente (Fig. 29 e 30) que a representação social dos moçambicanos não é particularmente positiva, tanto a imagem que deles têm os portugueses, como a que os próprios fazem de si mesmos.

Os entrevistados moçambicanos lamentam nos seus compatriotas a submissão:

«(...) o moçambicano é caracteristicamente uma pessoa muito... eehh... muito, pode ser considerada submissa. Portanto eles têm o chefe e normalmente, respeitam o chefe como tal.» (Entrevista 30, Anexo II: 572);

e uma excessiva reserva:

«(...) aqui no meu gabinete não fazem perguntas. Quando eu vou ao escritório deles, já fazem. São mais...são mais livres, no escritório deles. Aqui não discutem nada, estão calados, não discutem nada.» (Entrevista 7, Anexo I: 250);

e passividade:

«Muitas vezes até nos têm dito: é pá, se calhar, é pá vocês têm que ser um bocadinho mais proactivos, são excessivamente passivos, se calhar é preciso...(...) Porque sentiam que as pessoas estavam à espera que alguém lhes dissesse que as coisas se fazem desta maneira ou daquela.» (Entrevista 17, Anexo II: 73).

Por outro lado, os empresários são demasiado preocupados com a sua faceta ostentatória:

«O empresário moçambicano olha muito para...a sua visão externa, de ele ser reconhecido, primeiro pela sociedade, pelo círculo das minhas amizades, que eu sou rico, que eu tenho alguma coisa, antes do desempenho da própria empresa. Este é o principal problema.» (Entrevista 19, Anexo II: 148);

e frequentemente não associam a riqueza ao trabalho:

«Porque aqui, o significado de empresário, ainda é...uma pessoa rica, uma pessoa de posses. Não é uma pessoa que trabalha, que cria riqueza para a comunidade.» (Entrevista 19, Anexo II: 150).

Como características positivas salientam-se a abertura de espírito e a tendência para resolver as diferenças de forma pacífica:

«(...) pessoas extremamente abertas, extremamente abertas, predispostas a... a aprender e a ensinar (...) não são pessoas de tumultos, não são pessoas de, enfim, de mostrar o seu descontentamento de uma forma eeh...agressiva, porque são...são digamos que diplomáticas, se quisermos. Tudo é feito em conversa e as coisas conseguem-se.» (Entrevista 17, Anexo II: 72);

ainda que, por vezes, a simpatia esconda alguma falsidade:

«Se bem que o moçambicano também tem a característica de ser uma pessoa muito ... simples, uma pessoa simples...simpática, não quer dizer que não haja moçambicanos antipáticos. Simples, simpáticos,

conversadores, não é? E são pessoas que, normalmente, inspiram muita confiança, embora... embora digam... que muitas vezes o moçambicano é traçoeiro. É bonzinho mas.. traçoeiro.» (Entrevista 30, Anexo II: 594).

Os portugueses entrevistados também têm tendência para referir com maior insistência as características negativas que atribuem aos moçambicanos com quem trabalham ou convivem. Consideram-nos preguiçosos:

«O guarda do portão dali da frente...estava a dormir. Mas é normal, quer dizer...o facto de ele dormir é...é normal que eles durmam (...). O guarda vai dormir...toda a vida, quer dizer...não há hipótese.» (Entrevista 4, Anexo I: 125);

«Eles, eles, eles têm é...muito pouca vontade de trabalhar. Que est....durante vinte anos não fizeram nada (...).» (Entrevista 4, Anexo I: 138);

irresponsáveis e sem brio profissional:

«Há duas coisas muito importantes que eu costumo dizer que faltam aos trabalh...que faltam às pessoas...aqui, é a noção de responsabilidade, brio profissional (...).» (Entrevista 8, Anexo I: 284);

«Brio profissional. Brio profissional é difícil de se encontrar. A nível geral. Isso é um problema.» (Entrevista 8, Anexo I: 292);

mentirosos, indignos de confiança:

«Olhem que eu quero isto assim, assim, assim...OK senhora. Dizem sempre que sim...mas a realidade, a realidade não é aquilo que a gente quer.» (Entrevista 1, Anexo I: 9);

«Mas eu não posso largar aquela gente dali, porque não fazem nada, nada, que digamos assim, eu posso confiar naquela pessoa.» (Entrevista 1, Anexo I: 6);

e até ladrões:

«Roubos ...roubos é todos os dias. Eu, eu nem quero, nem quero...eu...já despedi alguns por, por roubo (...).» (Entrevista 4, Anexo I: 125);

«Todos concordaram, tudo muito bem, só que eu fui obrigada a pôr cadeados em todas as portas e eles ficarem fechados lá dentro, porque fui apanhada...foram apanhados montes deles a roubarem (...).» (Entrevista 1, Anexo I: 16).

A incompetência também aparece, associada às falências de empresas geridas por moçambicanos:

«É que os restaurantes começam a estar todos entregues a portugueses e funcionam. Mas tiveram muito tempo entregues a moçambicanos e fecharam, venderam, não é?» (Entrevista 23, Anexo II: 322);

ou à necessidade de sistemática repetição de tudo o que é ensinado:

«(...) é necessário se ensinar todos os dias a mesma coisa. Mesmo aos responsáveis. As pessoas esquecem-se com muita facilidade daquilo que lhe é ensinado. Daí que é necessário uma presença quase constante....mesmo nos sectores- chaves.» (Entrevista 8, Anexo I: 283).

A simplicidade do trabalhador comum é rapidamente substituída pela arrogância dos que têm ou presumem ter um pouco de poder ou prestígio:

«(...)os moçambicanos, a partir do momento que têm a mania que são doutores, começam a dar problemas, mas o povo...é, é verdade...o povo propriamente dito, o povo é sadio, mentalmente é...é bem intencionado, é alegre, é porreiro.» (Entrevista 5, Anexo I: 176).

Quanto às características positivas, destacam-se a lealdade:

«São de uma lealdade, quero-lhe dizer, terrível. (...) Mas eles perceberam que eu estava aqui para contribuir para o desenvolvimento deles, que é uma questão fundamental.» (Entrevista 22, Anexo II: 276);

o carácter bom e pacífico:

«Muito pacífico....pacífico. É um povo 100% pacífico.» (Entrevista 3, Anexo I: 105);

«Mas as pessoas daqui são muito boas (...) são muito, muito dóceis, muito....acreditam, confiam.» (Entrevista 13, Anexo I: 448);

e o apurado sentido de justiça:

«(...) eu acho que o povo moçambicano é um dos melhores povos ...esta gente é extraordinária, são pessoas extraordinárias, em que eu próprio...apr...aprendi, com eles (...)Têm um conceito de justiça muito grande, (...) é gente muito educada.» (Entrevista 15, Anexo I: 500);

«Bom, este povo aqui tem um sentimento muito forte de injustiça, mais do que de justiça, de injustiça. Eeéh....não aceitam a injustiça! Pronto é... se eu tenho dúvidas que vou tomar uma atitude que pode estar.... e essa atitude tem repercussões fortemente negativas para a pessoa, e eu não estou absolutamente certo do que estou a fazer, não faço. Só faço quando tenho absolutamente a certeza, porque.... se estou realmente certo, as pessoas aceitam, seja a sanção pior, aceitam... aceitam sem ressentimento nem em relação à pessoa nem em relação à empresa. Agora, se eu erro, pode ser muito negativo.» (Entrevista 23, Anexo II:309).

Na vertente mais especificamente profissional, os entrevistados portugueses também têm qualidades a apontar aos moçambicanos, entre elas o espírito do “desenrasca”, em que se reconhecem a si próprios:

«Porque eles, de facto, têm a mesma capacidade, muito de... da coisa que os portugueses têm, a capacidade de desenrascar, a capacidade de inventar (...)» (Entrevista 22, Anexo II: 270);

a inteligência e a capacidade inventiva, ainda que nem sempre utilizada com os melhores propósitos:

«Aliás, contrariamente....não sei se...é, é, é voz corrente na Europa que os africanos que não são muito inteligentes. Eu discordo completamente. Eles são inteligentíssimos....eieeeh, não utilizam é a inteligência pr' aquilo que devem.» (Entrevista 4, Anexo I: 143);

e sobretudo a capacidade e a vontade de aprender, mesmo em condições adversas:

«Eu digo-lhe uma coisa, se há algum herói neste processo todo de desenvolvimento em Moçambique é o povo moçambicano (...) é a sua capacidade de tentar aprender alguma coisa sem ninguém a contribuir, pra poder construir um futuro melhor prós seus filhos.» (Entrevista 22, Anexo II: 270);

«(...) eu...a minha opinião, como português, dos moçambicanos, é que por vezes fico surpreendido com pessoas que, têm um nível profissional e têm um rigor e uma forma de estar...até pessoas com 20 e 22 e 25 anos, que são...numas condições, que se formaram em condições, absolutamente impensáveis. (...)E portanto, eu vejo é, como é que, vejo...como é que mesmo com estas dificuldades todas conseguem fazer o que fazem (...)» (Entrevista 16, Anexo II: 41).

Como já foi referido anteriormente, a representação social positiva é um factor de enorme importância numa sociedade em que a relação pessoal ocupa um lugar tão fundamental. É curioso constatar, por isso, que as empresas mais inovadoras, geridas por portugueses³¹⁹, são precisamente aquelas cujos responsáveis melhor imagem transmitem dos moçambicanos, o que pressupõe uma relação de boa qualidade.

5.16. A representação do empresário português

A representação do empresário português, ou por vezes do português em geral, é mais complexa, porque as opiniões dos entrevistados, quer portugueses, quer moçambicanos, estão mais divididas pelas paixões e/ou pelos interesses. A imagem resultante é, por conseguinte, multi-facetada, contraditória e dependente, de forma bastante mais evidente do que no caso da representação dos moçambicanos, não tanto do entrevistado individual, mas do “tipo social” a que pode ser associado.

Entre os portugueses, é notória a cisão entre os que permaneceram em Moçambique e os recém-chegados da nova vaga, que também corresponde, de uma forma geral, a uma cisão geracional.

Entre os moçambicanos, esta cisão é social, entre os que vêm nos portugueses agentes de desenvolvimento e criadores de emprego e aqueles que neles descobrem concorrentes aos lugares de chefia e à posse das empresas; e reflecte igualmente a presença ou ausência de contactos de negócio ou formação. Os entrevistados com contactos com portugueses têm, de uma forma geral, uma imagem mais positiva destes do que aqueles que estão afastados deste contacto (fig. 47 e 48).

Aos olhos dos portugueses mais antigos, velhos colonos com muitos anos de Moçambique, os recém-chegados não são confiáveis:

³¹⁹ Veja entrevistas 5, 16 e 22.

“(…) não tenho confiança nenhuma neles (…) normalmente os empresários novos, que aparecem...eueeh....Eu tenho diversas experiências disso. Eueeh.....não sei qual é a intenção deles. Mas o que é certo é que...tentam sempre enfiar barretes ao pessoal que cá está. Ou pensam talvez que vêm descobrir África.” (Entrevista 3, Anexo I: 109);

têm um comportamento censurável:

“(…) desde 25 de Abril para cá, muitos portugueses que vêm para aqui também não desejam nada a ninguém, está a ver? (...) Porque vêm para aqui, julgam que vêm abanar a árvore, têm logo...é só mulheres, metem-se aqui.” (Entrevista 1, Anexo I: 48);

e estão convencidos de que é possível enriquecer sem trabalhar:

“Eu penso que talvez, quando as pessoas saem de Portugal para aqui....pensam que, como diziam antigamente, né? Que é chegar aqui, abanar, abanar assim a árvore da pataca e a pataca cai. Mas não é! Nós aqui temos que trabalhar.” (Entrevista 3, Anexo I: 110).

O mau comportamento e a falta de maneiras é confirmada pela generalidade dos entrevistados e não apenas pelos portugueses mais velhos, e atribuída quer a falta de educação:

“Claro que, o português é português... estas pessoas daqui têm alguma, fazem alguma gala de boa educação (...) isto às vezes choca com algum boçalismo de alguma rapaziada nossa que vem pra cá, não é? Um tipo que entra no ministério de... de camisa aberta com os pelos, o cinto debaixo da barriga, pronto.” (Entrevista 23, Anexo II: 321);

quer a sobrançeria e arrogância neo-colonial:

“(…) comportamentos eueeh...indesejáveis, neo- coloniais entre aspas, como por vezes nós constatamos e...basta...dar aí uma volta pela cidade e efectivamente é uma coisa, que se calhar, começa a criar alguma reacção em...em Moçambique, precisamente porque há pessoas que não sabem comportar-se num Moçambique independente, (...)” (Entrevista 16, Anexo II: 31).

No mesmo sentido vão as acusações de mau-carácter:

“Depois...também, os portugueses que aqui estão, em Moçamb...os que eu conheço, são portugueses de segunda ou de terceira ou de quarta, quer dizer. (...) Porque gente boa, portugueses bons, há muito poucos.” (Entrevista 5, Anexo I: 175);

falta de perspectivas e descalabro pessoal como motivação para ir para Moçambique:

“Tivemos um... momento em que os portugueses que vinham pra cá e que vieram pra cá, não foram portugueses de primeira água. São portugueses que, em Portugal, à partida... ou tiveram problemas com a justiça e vieram, ou então eram pessoas que em Portugal já não tinham qualquer perspectiva, nem conseguiram... não conseguiram vencer na sociedade em Portugal (...)” (Entrevista 26, Anexo II: 467 – 468);

e até mesmo desonestidade:

“(…) as experiências são más. (…) conheço muito aventureiro que anda aí, e eu já fui prejudicado também por alguns e alguns…que até os conhecia da minha terra.” (Entrevista 14, Anexo I: 479);

“Vieram muitos portugueses, com pouco dinheiro no bolso, chegaram a Maputo, pensavam que aquilo era fácil de se fixarem. Não foi fácil, eeeh…não pagavam rendas, não pagavam telefones, não pagavam energia…enfim.” (Entrevista 8, Anexo I: 289).

O passado e o colonialismo pairam constantemente sobre a perspectiva das relações com os moçambicanos e a imagem que os portugueses vêem, ou julgam ver, reflectida do outro lado:

“O problema maior que existe entre os portugueses e os moçambicanos é que se viveu uma parte reaccionária muito grande, logo no princípio.” (Entrevista 1, Anexo I: 44);

“(…)principalmente dos portugueses, principalmente os portugueses, são muito mal vistos aqui, por força da história (…)” (Entrevista 4, Anexo I: 144);

“E há, há e continua a haver, um certo ressentimento com os portugueses.” (Entrevista 1, Anexo I: 45).

De forma quase paradoxal, é precisamente este convívio secular que induz as duas qualidades mais relevantes que os entrevistados portugueses descobrem em si próprios, o facto de serem apaixonados pelo país:

“(…)toda a gente vivida cá em Moçambique e vai para Portugal definitivamente, nunca se esquece disto. Isto é um bichinho qualquer. Aqui na Beira até se diz: bebeste água do Chiveve? E ficaste por aqui!” (Entrevista 3, Anexo I: 111);

“(…) eu digo sempre, o empresário, o industrial, portanto o português …quando investe em Moçambique ou em Angola, eeeh…não investe só em termos eeeh monetários, em termos financeiros. Investe o coração também. E as pessoas que estão cá, não estão…portanto, têm uma afinidade própria, ou…ou com estes países ou o povo, ou o sítio.” (Entrevista 15, Anexo I: 500);

e estimados pelos moçambicanos:

“Se for um português que esteja a fazer também uma coisa muito boa, é muito mais bem recebido do que se for um italiano a fazer a mesma coisa. Portanto, funciona também dessa maneira, porque há muito mais ligação, e acaba por haver a ligação boa, a ligação saudável.” (Entrevista 26, Anexo II: 472);

“Ainda no sábado à noite, eu estava numa festa, eeeeh…aí numa quinta eeeee…quando Portugal meteu o golo … eu só soube que meteu o golo porque toda a gente começou aos gritos.” (Entrevista 14, Anexo I: 477 - 478).

Se, como vimos, os portugueses mais antigos consideram os recém-chegados mal-educados e pouco confiáveis, os mais novos vêem os seus antecessores como indivíduos ultrapassados:

“(...) tenho observado é que, os empresários portugueses que, portanto, que estão cá há muito tempo, à semelhança de muitas outras coisas, pararam no tempo.” (Entrevista 12, Anexo I: 420);

elitistas e interesseiros:

“(...) creio que esses fizeram sempre uma vida muito mais aparte, não é? Muito mais, muito mais distante dos moçambicanos. E quando estão perto deles é sempre, por exemplo, por muitos interesses, eeh, políticos, políticos, pra estarem perto do poder político, etc.” (Entrevista 14, Anexo I: 479);

e claramente hostis à chegada de novos compatriotas:

“(...) a percepção que eu tenho é que, de facto....os portugueses...eu tenho má impressão deles, os que cá estavam dantes. Eles também não gostam de nós. Mas eu penso que foram eles primeiro que não gostaram de nós.” (Entrevista 14, Anexo I: 478 – 479).

Para muitos entrevistados moçambicanos, o tema da imagem dos portugueses é claramente incómodo:

“Iiiiiih pá! Mas...mas...mas é, em que termos? Em termos de empre...empresá...empresários? (riso nervoso, silêncio) Eu não sei...eu sei...eu não sei, olhe. Sei lá! Não, não.....” (Entrevista 20, Anexo II: 197).

Até porque provavelmente ignoram que os defeitos que lhes apontam são muito semelhantes aos reconhecidos pelos próprios portugueses, ou seja, desonestidade e vigarice:

“(...) até certo ponto, há uma relutância do... dos moçambicanos em se... podiam ser partners diríamos partners ou sócios de empresários portugueses a se... eeh... juntarem-se ao empresá... ao empresário português. Isto talvez porque, quem veio, no princípio, não tentou demonstrar honestidade e ... nos negócios (...) quando é assim, mesmo aqueles que vêm por bem, já não é visto dessa forma, porque o primeiro, já teve um comportamento um pouco eeh... desonesto.” (Entrevista 25, Anexo II: 415);

“Só o quê, no meio disto, aparecem alguns chicos-espertos (...) Montam negócios um pouco sujos, import export, vigarizam, desaparecem...e...e é um pouco mau, (...) mas infelizmente há alguns chicos-espertos, (...)” (Entrevista 7, Anexo I: 257).

mau comportamento:

“Vêm aqui querem beber uma boa cerveja, querem comer uns camarões e pura e simplesmente estão aqui de passeio e de turismo e vão-se embora....não há sinal de negociarnão há, não há investidores portugueses sérios no cômputo geral, (...) Agora.....os que investem neste momento são os pouco sérios, não é? Os que não se deram bem lá e que tiveram problemas com o banco (...) Então vêm-se refugiar em Moçambique. Há muitos casos desses em Moçambique!” (Entrevista 2, Anexo I: 70- 71);

e arrogância:

“Estes, esses pensam que vêm, quando vêm para Moçambique, ou quando vêm para África, vêm para ensinar o ABC, ou que vêm para um mato, sabe? E...e...e que vêm civilizar isso.” (Entrevista 2, Anexo I: 70).

Também os entrevistados moçambicanos atribuem um valor bastante elevado e muito ambivalente ao passado colonial. Este “convívio secular” é simultaneamente factor de aproximação e melhoria do relacionamento:

“(...) o melhor relacionamento com que o moçambicano pudesse, pode ter, é com o povo português porque é um povo de ligação histórica, acima de tudo. (...) O relacionamento está de tal maneira facilitado que não há, não há, não há, não há nada que divida os moçambicanos e os portugueses.» (Entrevista 9, Anexo I: 307);

“(...) o português tem uma, uma.. uma... uma relação especial com o moçambicano, porque tiveram um convívio secular (...)” (Entrevista 24, Anexo II: 369);

“(...) os próprios trabalhadores moçambicanos, porque habituaram-se um bocadinho ao passado, temos uma relação histórica, cultural, de língua e isso facilita um bocadinho o relacionamento (...)” (Entrevista 17, Anexo II: 70);

e motivo de ressentimento:

“Há um... há um problema, que é... já histórico, porque Portugal foi o país colonizador. E muitas pessoas têm sempre, este ressentimento e alguns portugueses também têm ainda, esta imagem de que vêm a uma colónia portuguesa, que não vêm para um país independente.” (Entrevista 24, Anexo II:370);

“(...) é claro que, pelo passado, a nossa história, houve...eeeh...algumas pessoas ainda têm algumas reminiscências do passado, no sentido em que dizem: ah pois, os portugueses vieram novamente, agora vêm para voltar a colonizar (...)” (Entrevista 17, Anexo II: 69).

Enquanto os portugueses dividem o seu próprio grupo sobretudo segundo o critério dos anos de permanência em Moçambique, notando-se uma clara distinção entre os que estão no país desde o período colonial e os que chegaram acompanhando uma nova vaga de investimento (fig. 50 e 51); os moçambicanos operam uma dupla categorização, segundo dois critérios: a longevidade da permanência em Moçambique por um lado, e a capacidade financeira por outro, sendo que este último critério adquire uma importância muito maior.

Ao contrário dos portugueses, com uma permanência mais curta em Moçambique, os moçambicanos têm uma boa opinião dos velhos colonos, que chegam a identificar consigo mesmos:

“O português que nunca saiu de Moçambique é um moçambicano. Esse é nosso... é um moçambicano, não noto diferença (...)” (Entrevista 7, Anexo I: 258);

“Há aqueles que... que sempre estiveram em Moçambique, que se identificam perfeitamente com... têm as mesmas dificuldades que o empresário moçambicano tem.” (Entrevista 27, Anexo II: 507 –508);

enquanto manifestam uma muito maior ambivalência face aos recém-chegados, ou aos regressados, que tanto podem aparecer como agentes de desenvolvimento:

“(...) vêm é com vontade de trabalhar, com vontade de contribuir. (...) vou dizer daqueles que trabalham no grupo (...). Uma imagem eeh...de credibilidade, de um projecto, que Moçambique vai (...) eles acreditam, de tal maneira acreditam que cada dia que passa mais empreendem, mais novos investimentos fazem.” (Entrevista 18, Anexo II:120 - 121);

como ingénuos e ignorantes:

“E depois, há os portugueses que nunca estiveram em África, é verdade. Eu penso que esses são um pouco ingénuos.” (Entrevista 7, Anexo I: 258);

“(...) os que vêm de novo e que às vezes, pá, aparecem aqui de pára-quedas, não percebem nada, não percebem onde é que estão, (...)” (Entrevista 20, Anexo II: 204);

ou completamente desfasados no tempo:

“Os portugueses que já estiveram aqui, estão aaaaa.....a regressar. Eu penso que estão um pouco, um pouco desfasados (...)” (Entrevista 7, Anexo I: 258);

“E depois há pessoas que regressam pensando que estão em 1973. Depois não pode ser. É um país diferente, (...)” (Entrevista 11, Anexo I: 383).

Mas o principal critério de distinção dos portugueses é a sua capacidade financeira, ou seja, a dimensão do investimento. Este aspecto é tão importante para os moçambicanos porque é ele que determina, por um lado, a criação de emprego e a respectiva estabilidade e, por outro, o risco da concorrência, particularmente sensível para o embrião da classe média em ascensão. Por conseguinte, o grande projecto, a grande empresa, é bem-vinda:

“(...) eu penso que é preciso diferenciar. Diferenciar aquilo que são, talvez grandes empresas, (...) que têm talvez um projecto, um projecto de..... pronto, empresarial, (...) tem alguma perspectiva de... de crescimento, a médio prazo, de desenvolvimento, de saber o que vão fazer.” (Entrevista 20, Anexo II: 198);

“Esse tipo de empresário tem uma certa aceitação, porque são pessoas que vêm com uma empresa forte, com uma certa estratégia, que sabem muito bem o que querem e têm a perspectiva do longo prazo (...)” (Entrevista 21, Anexo II: 237);

mas o pequeno empresário é desvalorizado:

“E há outro tipo de.. de.. de... de... de... de empresários, sei lá, que eu chamaria, não sei se...se chamar empresários. Que são pessoas que, pronto, que vêm pr'aí, que tomam conta de (...) Tomam conta de coisas... ou de bares ou de... de.. de pequenos restaurantes ou disto ou daquilo. Não sei se a gente pode chamar exactamente... empresários, (...)” (Entrevista 20, Anexo II: 199);

“(...) tem-se um pouco a imagem de que, o empresário português maioritariamente, pelo menos em termos de número, é ainda o... o... o cantoneiro³²⁰, o padeiro e outros (...) parece que são essas actividades que estão a voltar a instalar-se em prejuízo de grandes investimentos, em prejuízo de grandes empreendimentos.” (Entrevista 28, Anexo II: 536).

O receio da concorrência, nomeadamente por postos de trabalho, é um dos principais factores agravantes da imagem do português em Moçambique. Esta questão atinge fundamentalmente os quadros expatriados e não tanto os empresários ou os administradores:

“O português... nós temos que ver... na.. na pessoa. Quem é que chega? Não é o dono da empresa, que esse a gente não tem nada contra ele, é aquele que ele depois põe como trabalhador, que é o director, que é o chefe de departamento. É pá, esse está a tirar posto de trabalho de quem... era director.” (Entrevista 24, Anexo II: 371);

e é agravada pelo recurso alargado ao emprego de estrangeiros, devido à falta de quadros qualificados, por um lado, e à desconfiança, por outro:

“Porque também não é bonito queeeee... por exemplo, venham portugueses de uma grande empresa (...) que esteja a trabalhar em Moçambique e que não olhe para os mestres nacionais, para os pedreiros nacionais, tragam todos de...de fora.” (Entrevista 19, Anexo II: 144);

chegando a assumir um foro rácico:

“A contradição nasce - então toma um foro rácico, porque quem substituiu é um branco (...), aquele que é tirado diz: tiraram-me porque eu sou preto, porque foram pôr um branco. Mas, de facto, o problema é que o tiraram.” (Entrevista 24, Anexo II: 373);

“(...) o que eles sentem, também um pouco, é aquela questão da invasão. Estão a acabar.... a terra é nossa! Estão a acabar a dar tudo a esses brancos!” (Entrevista 30, Anexo II: 601).

Apesar do carácter rácico assumido pelo problema da concorrência, alguns entrevistados acentuaram a ausência de preconceito racial dos portugueses:

“Portanto, o português eu posso até considerar, pelo menos em Moçambique, que não é racista. Não... não sinto isso.” (Entrevista 30, Anexo II: 602).

³²⁰ O entrevistado deve querer referir-se a cantineiro, que equivale a pequeno lojista.

5.17. Os expatriados

A questão dos expatriados surge extremamente ligada à problemática da concorrência e ao factor racial. A relação entre quadros locais e expatriados é naturalmente tensa devido, em grande medida, à desproporção de meios financeiros:

“(…) essa questão aqui dos expatriados é uma questão... complicada. Qualquer expatriado que vem pra cá, vem com condições financeiras à partida muito boas, e depois há um intervalo muito grande entre... os quadros moçambicanos. Portanto, eles têm um grau de comparação e tendo um grau de comparação torna-se muito complicado gerir isto.” (Entrevista 26, Anexo II: 455);

“(…) o fosso salarial entre expatriados e nacionais é grande, e tem havido alguns atritos, devo confessar que sim, devo confessar que sim.” (Entrevista 17, Anexo II: 56).

Mas para o expatriado a experiência moçambicana não é simples. Para além da estranheza e da insegurança decorrentes do choque com uma realidade evidentemente nova:

“(…) começou a pesar o afastamento, começou a pesar a dificuldade de fazer coisas aqui, começou a pesar eeh... todo... todo o ambiente que se vivia. Era, de facto, a insegurança, eeh... a começar pela evidência de que as coisas eram diferentes, (...)” (Entrevista 26, Anexo II: 430);

pesa ainda o relativo abandono a que o indivíduo se sente votado pela casa-mãe, doravante demasiado distante:

“Por outro lado é preciso que quem, as empresas que mandam pessoas pra cá, depois não as abandonem, entre aspas. Quem vem pra Moçambique tem um choque, como eu tive no início. (...) E se a casa- mãe, entre aspas, não dá um grande apoio eeh... é muito complicado.” (Entrevista 26, Anexo II: 443 – 444);

e a incompreensão face a muitas das realidades e dos hábitos locais:

“Há uma tendência para passar por cima do intermédio (...) Não consegui compreender porquê (...) as pessoas, e principalmente os moçambicanos... quando um segunda linha é um moçambicano, é difícil aos outros reconhecerem que há ali um intermédio moçambicano, eles preferem ver sempre, falar com... um expatriado (...)” (Entrevista 26, Anexo II: 452);

“Eeh... problemas... que eu também nunca senti em Portugal, problemas de origem racial (...) Eu próprio já constatei que há dificuldades de mulatos conviverem com negros, negros com indianos, de indianos com mulatos (...). Eeh... e isto, pra quem saiu da Europa, são coisas totalmente, totalmente novas.” (Entrevista 26, Anexo II: 436);

“(…) tenho colegas aqui mais velhos que estiveram em Angola, então percebem, essas justificações, pequeninas mentiras tal...eles percebem perfeitamente o que é que está em causa. Agora, quem nunca esteve cá, é muito difícil.” (Entrevista 11, Anexo I: 375).

No entanto, apesar de tudo isto, a experiência é apreciada, mas considerada extenuante:

“E... e foi uma experiência muito interessante, muito enriquecedora. É uma grande escola (risos) mas... regresssei bastante exausto, digo, diga-se de passagem.” (Entrevista 29, Anexo II: 546).

Uma das fraquezas da internacionalização das empresas portuguesas é precisamente esta desconsideração pela preparação do factor humano. O expatriado é enviado para Moçambique e vai aprendendo à sua custa:

“Eu vim em 91, no princípio de 91 com... com a missão de criar uma empresa. Portanto sem conhecer... nada de Moçambique. Conhecendo mal o projecto, o projecto em si que vinha desenvolver, conhecendo bem a actividade que vinha desenvolver. Portanto, isto há aqui logo, uma das fraquezas até, se calhar, do nosso tipo de internacionalização que fazemos, que é colocar as pessoas num ambiente diferente, eeh... sem uma preparação para... aquilo que vai encontrar.” (Entrevista 23, Anexo II: 288);

“Não, não tinha experiência. Eu fui aprendendo, eu fui-me sensibilizando, porque eu acho que... Repare, como já estive em várias partes do mundo, eu digo-lhe uma coisa, a gente tem que ser humildes e ouvir as pessoas.” (Entrevista 22, Anexo II: 264);

só muito raramente a empresa se encarrega de fornecer um mínimo de formação:

“(...) nós temos a preocupação de introduzir as pessoas a essas pequenas...às vezes são pequenas coisas mas podem fazer a diferença entre uma pessoa chegar e integrar-se perfeitamente, ou chegar e criar resistências em que dificilmente depois poderá executar um trabalho (...)” (Entrevista 16, Anexo II: 29);

apesar do reconhecimento da importância da preparação prévia dos quadros expatriados, para o êxito do projecto:

“Portanto, e o êxito das empresas portuguesas na minha opinião, o êxito das empresas portuguesas passa acima de tudo por preparar digamos, os seus quadros superiores ou as suas chefias ou os quadros que vêm apoiar... passa acima de tudo por fazerem, por fazerem pré-informação.” (Entrevista 22, Anexo II: 278).

Para além da formação e preparação prévia dos quadros expatriados, o outro factor considerado relevante é o da escolha cuidada das pessoas a enviar para Moçambique, quer em termos de carácter:

“Não se pode mandar pra Moçambique as sobras que há em Portugal, em termos de postura, em termos de personalidade (...)” (Entrevista 26, Anexo II: 442);

quer em termos de memórias:

“(...) nós também temos a preocupação de...das pessoas que escolhemos, pra vir pra cá...precisamente que não tenham nada a ver com...o antigamente, (...) um quadro mental que possa ser de alguma forma condicionado por isso (...) Precisamente para as pessoas entrarem numa perspectiva de que vão pra Moçambique, que é um país estrangeiro, (...)” (Entrevista 16, Anexo II: 30 – 31);

porque:

“(...) devo-lhe dizer que 90% dos sucessos (...) em 90% o sucesso passa pela qualidade das pessoas que se... que se colocam à frente.” (Entrevista 26, Anexo II: 447).

Este peso determinante da qualidade do factor humano, no entanto, não tem proporcionado o repensar das estratégias – ou melhor da ausência de estratégias – que

têm conduzido o processo de internacionalização da maioria das empresas portuguesas, quer em direcção ao continente africano quer, provavelmente, em direcção a qualquer outro destino. Inverter esta situação é, porventura, o principal conselho que, em jeito de conclusão, se extrai deste trabalho.

6. Discussão final de resultados

De uma maneira geral, pode-se afirmar que o «confronto das referências teóricas disponíveis com a evidência empírica recolhida» (Guerreiro, 1994:251) permite concluir que existe uma semelhança sensível entre a situação moçambicana aqui retratada e as outras realidades africanas, tanto na dinâmica interna das próprias sociedades, como no seu confronto/ encontro com o Outro.

O tema da reconciliação entre tradição e modernidade, proposto por Mamadou Dia (1996), acaba por ser uma constante dos discursos, ainda que tratado de diversas formas, sob diferentes pontos de vista e utilizando uma multiplicidade de expressões. Em termos lusófonos, esta necessidade de reconciliação aparece subentendida nos resultados empíricos de Jesuíno e Reis (1996), quando constatam que a representação mais competitiva do empresário não corresponde aos resultados mais positivos, pelo que se depreende que o desprezo total pela responsabilidade social – mesmo que seja apenas em relação ao círculo familiar alargado – não é benéfica para a sustentabilidade dos negócios. Na mesma linha, de reconciliação ou invenção a partir de reinterpretações, processos de “ancoragem” e adaptações proactivas, podem-se referir os casos relatados em várias entrevistas, sobretudo as nº 5, 16, 22 e 29³²¹. Como contraponto negativo, de empresas ou instituições que insistem na aplicação de métodos tidos como puros – seja os da gestão clássica, seja os mais tradicionais, eivados de paternalismo autoritário e estático – consultem-se as entrevistas nº1, 4, 10 ou 20.

Mas apesar de se poder concluir que os resultados empíricos aqui reunidos e analisados contribuem para corroborar a teoria e constituem variantes que emprestam validade à mesma, subsistem, no entanto, algumas questões em que o discurso oral dos entrevistados e as conclusões da literatura não coincidem completamente e, embora já tenham sido apresentadas e discutidas ao longo do texto, valerá a pena sublinhá-las de novo, sucintamente.

³²¹ Consulte os Anexos.

Alain Henry (1998) atribui uma importância fulcral à elaboração de descrições de funções pormenorizadas nas empresas, de modo a permitir que cada um saiba exactamente qual o seu lugar e que tarefas lhe cabem, para evitar a concentração de responsabilidades no topo e implementar o controle mútuo, como forma de combate à corrupção e outros ilícitos. Estes procedimentos, devem ser elaborados colectivamente e sistematicamente lembrados de forma ritual. O sucesso da empresa marfinense de electricidade (um caso de best practice muito citado) constituiria a prova da adequação deste método. No entanto, ele é raramente referido pelos entrevistados moçambicanos e portugueses apesar de directamente interpelados nesse sentido. Mesmo as empresas aparentemente mais bem sucedidas encaram os procedimentos escritos de forma muito mais leve do que a proposta por Alain Henry, apenas como um delineamento básico das regras da empresa e das tarefas inerentes a cada função. Por outro lado, insistem sistematicamente na necessidade da comunicação oral, seja sob a forma de encontros entre o chefe e os seus subordinados, seja em reuniões de trabalho frequentes, seja ainda num acompanhamento muito intenso do desempenho dos trabalhadores, tanto em termos profissionais como pessoais. Embora a necessidade de regras e procedimentos escritos seja aceite, estas surgem sempre como um expediente complementar, de reforço do contacto, da pedagogia e da comunicação oral, que estas sim, aparecem como particularmente importantes num contexto em que a relação pessoal é fundamental. Do mesmo modo, Alain Henry também defende que o recurso à gestão de tipo paternalista está limitado a empresas de pequena dimensão (até 50 empregados), mas a realidade moçambicana demonstra que práticas de tipo paternalista são aplicadas com êxito em empresas de dimensão muito superior.

Outra questão, e esta eventualmente mais importante, é a do «lugar do Branco». Tanto Alain Henry (1995) como Laurent Bazin (1998) defendem uma tese que, em última análise atribui ao «Branco» um lugar na sociedade africana que o tornaria imprescindível, ocupando simbolicamente o estatuto de nganga³²², ou ainda defensor dos mais fracos contra a arbitrariedade de gestores e directores locais corruptos e brutais. Este lugar estaria, no entanto, condicionado à sua capacidade de manter a distância em relação à sociedade onde, apesar de tudo, também se encontra inserido. Seria aliás precisamente este distanciamento que estaria na base da sua autoridade, uma vez que o seu julgamento poderia assim ser considerado isento. A presente investigação

³²² Curandeiro

demonstra que esta tese não é muito defensável no contexto aqui estudado, em primeiro lugar, porque os empresários que se afirmam mais bem sucedidos são precisamente aqueles que operam com um menor número de expatriados nas suas empresas e, em segundo lugar, porque a distância respeitosa a que tanto Henry como Bazin se referem, se obtém mais facilmente através de uma atitude de proximidade interessada, presença, controle e afecto, do que por meio da criação de uma barreira em relação à sociedade local. A importância da “amizade” – não só interpares, mas também e, talvez até sobretudo, hierárquica – para o funcionamento das organizações é constatada tanto por Philippe D’Iribarne (1986a) como por Erika Dettmar(1996), sublinhando esta última a sua relevância, precisamente para a aceitação do «Branco» num contexto empresarial na Nigéria.

Um outro aspecto, em que algumas referências teóricas não coincidem com a evidência empírica é a da pretensa impossibilidade (ou pelo menos dificuldade extrema) em aplicar instrumentos de gestão modernos no contexto africano. Embora neste caso também não haja total concordância entre os autores, havendo alguns que defendem esta impraticabilidade (Trompenaars) e outros que a contestam (D’Iribarne, Dia), os resultados das entrevistas apontam claramente para a compatibilidade entre conceitos como gestão por objectivos, retribuição por mérito, círculos de qualidade, participação etc. e gestão em África. O que acontece é que estas políticas devem ser praticadas de forma específica, adaptadas nomeadamente ao carácter fortemente colectivista da sociedade e, em muito grande medida, baseadas na confiança e na relação com o líder. A importância da liderança surge, aliás, como fulcral. Embora na literatura ela também seja evidenciada, aparentemente não se lhe dá o destaque que os resultados empíricos permitem atribuir-lhe. Se a questão do afecto é fundamental mesmo em termos de equipas de trabalho, portanto a um nível horizontal inter- pares, ela é fulcral em termos hierárquicos dado o valor atribuído ao chefe e a sua conotação com a figura paterna, protectora, redistribuidora e justa. Esta parece ser uma questão da máxima sensibilidade que mereceria mesmo um estudo inteiramente dedicado, que inclusive estabelecesse a ligação entre o papel da liderança e a importância, também muito vincada, da questão da cultura ou, mais precisamente da identidade de empresa.

Também a representação social, respectivamente do endogrupo e do exogrupo, apresenta algumas discrepâncias em relação à norma. Está demonstrado que os grupos têm tendência para se auto-valorizarem em detrimento do Outro, mas no caso dos portugueses e dos moçambicanos entrevistados, esta regra não se aplica de forma linear.

Em primeiro lugar, ambos os grupos exprimem uma imagem bastante negativa tanto de si próprios como do Outro, sendo que no caso dos moçambicanos a auto- imagem consegue ser pior do que a imagem do exogrupo. Esta constatação pode estar relacionada com a sobrevivência de complexos de inferioridade herdados do período colonial, assim como a imagem menos negativa (mas ainda assim não positiva) dos portugueses pode estar ligada à relação extremamente contraditória que subsiste em relação a este período da história comum (atração e repulsa simultâneas), mas também à expectativa misturada de receio que envolve o investimento português em Moçambique. Expectativa de desenvolvimento, riqueza, acesso ao saber e criação de emprego, por um lado (a imagem do estrangeiro utilitário referida por Gabriel Mithá Ribeiro(1999)); receio de concorrência e “roubo” da terra por outro. Quanto aos portugueses, a má imagem que fazem de si próprios (que mesmo assim não chega a ser tão má como a que transmitem dos moçambicanos) prende-se, eventualmente, com duas questões: por um lado, com a profunda cisão dentro da comunidade, entre os mais antigos e os recém- chegados, e também entre os representantes de empresas consolidadas e os múltiplos pequenos empresários e/ou aventureiros individuais; por outro lado, com algum sentimento de “culpa” motivado por uma relação não resolvida com o passado colonial. Outra característica interessante é que o retrato que cada um dos grupos faz do outro coincide bastante, em termos de características apontadas, o que revela uma leitura idêntica das virtudes e dos defeitos de cada um.

Ao longo deste trabalho foram abordadas uma série bastante extensa de questões que não se pretendem aqui resumir, mas apenas chamar a atenção para algumas que pareceram particularmente interessantes: a comunicação externa e conseqüentemente a questão do cliente; o problema dos quadros locais e a complementaridade conflituosa entre empresa e família. Nenhum destes problemas poderá ser considerado específico do continente africano ou de Moçambique em particular, apenas se tornam aqui mais visíveis.

O fechamento das empresas sobre si próprias é muito sensível e isto implica um desprezo bastante grande pelo meio e nomeadamente pelo cliente, que aparece como uma entidade externa e abstracta, o que contribui para a sua inexistência na prática. A desejável identificação entre empresa e família terá que ter como limite, ou saber integrar, a noção de qualidade do serviço a prestar ao cliente e também - as problemáticas estão ligadas - a responsabilidade social da organização em relação ao meio mais vasto em que se insere.

A prática parece indicar que é mais difícil gerir quadros formados em Moçambique do que trabalhadores comuns, em parte porque talvez não se faça a necessária diferenciação entre estes dois níveis, que acarreta não só a diferença salarial mas de meios de motivação e integração; e em parte porque estas pessoas vivem elas próprias uma fase de complexa invenção identitária, combinando significados de dois mundos totalmente imbricados um no outro. Estando o saber extremamente associado ao poder de fazer coisas e também ao prestígio de ter, os quadros formados jogam em dois tabuleiros simultaneamente: o da sua afirmação face ao poder dos mais-velhos nas famílias (já que o acesso ao saber moderno lhes atribui o prestígio que a idade lhes nega); e a carreira profissional nas empresas, sendo que desta depende tanto o montante do salário, os sinais exteriores de abundância e o prestígio das posições de chefia, mas igualmente a realização profissional individual. A crispação, nomeadamente em relação aos expatriados, pode estar muito relacionada com o receio de perder uma aposta muito alta, tanto mais que ao medo da concorrência profissional se junta, acessoriamente mas de forma muito visível, a diferença racial. A questão dos quadros é, por conseguinte, da máxima sensibilidade e importância.

Do imbricamento aqui sugerido entre a sociedade tradicional e o mundo moderno a propósito dos quadros, se deduz que não existe propriamente uma contradição entre empresa e família em África, mas uma complementaridade conflituosa, não muito diversa da que existe igualmente no Ocidente, apenas mais marcada e mais visível. Se é certo que as famílias africanas exigem dos seus membros assalariados muito mais do que as famílias ocidentais, também é verdade que as famílias africanas dependem muito mais das empresas do que as suas congéneres europeias, cujos membros desempregados recebem subsídios ou têm acesso a programas de apoio para criação de emprego próprio. Por isso, a relação que existe entre estas duas instituições (empresa e família) não é contraditória mas complementar, ainda que esta complementaridade não seja obviamente harmoniosa, mas fruto de sistemáticas negociações de limites.

Poder-se-á pois concluir, que salvo algumas divergências pontuais e talvez um repisar mais pronunciado de questões como a importância determinante das relações pessoais e da liderança, assim como o estabelecimento de uma correspondência directa entre afecto/ regra e inovação no âmbito de um encontro de culturas diferentes em meio empresarial, a evidência empírica confirma, de uma maneira geral, as referências teóricas referidas.

Conclusão

Toda a elaboração deste tese partiu da constatação de que a gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas em Moçambique oferece um problema multifacetado de adaptação à realidade local dos instrumentos clássicos. Depois de aprofundado o quadro conceptual que pareceu apropriado ao tratamento desta questão, depois de confrontados os resultados empíricos com a literatura, poder-se-ão retirar, da totalidade deste trabalho, algumas conclusões que, em termos funcionais, poderão ter importância para a prática das empresas portuguesas em Moçambique.

Em primeiro e destacado lugar, surge a constatação de que o factor humano é de longe o determinante do sucesso ou descalabro dos projectos. Daí a obrigatoriedade da escolha criteriosa do pessoal a expatriar, sobretudo da pessoa que vier a assumir funções de clara liderança. Já foi por demais repisada a importância do líder no contexto africano, tanto em termos de competência técnica como relacional. O líder tem que dirigir, tem que ensinar, mas tem também que apoiar, aconselhar, resolver problemas humanos de toda a espécie, sabendo diferenciar os seus vários subordinados, tem que amar e deixar-se amar. É ele o exemplo e o condutor, por isso a firmeza do seu carácter é fundamental, pois tem que saber tolerar e punir, quando é caso disso, de forma justa, aberta e transparente. Para além das qualidades técnicas e humanas, o líder tem também que ser um hábil negociador político, pois a vida empresarial em Moçambique (e não só) não se faz sem acesso aos corredores do poder. A este nível, os serviços da embaixada portuguesa parecem ser completamente inexistentes, pois nunca foram referidos por nenhum dos entrevistados.

Quanto aos restantes quadros a expatriar, para além de uma cuidada triagem, devem receber formação prévia adequada (não somente técnica), muita informação sobre o que os espera e, sobretudo, apoio durante a fase de adaptação que, como foi possível depreender das palavras dos próprios, é muito difícil e não é suportável por todos. No que diz respeito aos quadros e trabalhadores locais, a experiência de muitas empresas parece indicar que o envio de um grupo escolhido para estágios na empresa-mãe em Portugal se tem revelado extremamente frutuoso, tanto para a implicação dos próprios na empresa, como pelo resultado positivo do seu testemunho junto dos restantes. A contratação de pessoas jovens, a sua formação, a possibilidade de viajar para aprender e para se valorizar, está na base da criação de uma identidade de empresa que se reflecte em expressões, muito repetidas, do tipo “vestir a camisola”. De modo algum, em todo este processo, se deve permitir que surjam situações equívocas, em que a progressão

profissional de alguém possa parecer (ainda que só parecer) limitada por uma barreira de cor. Esta é uma questão sensível que deve ser levada a sério, sobretudo quando ainda não decorreu tempo suficiente para que se crie uma relação de confiança que permita passar por cima dos milhões de pequenos equívocos do quotidiano. E se de uma maneira geral, a internacionalização das empresas portuguesas em Moçambique é mal preparada, não preparada em absoluto ou até mesmo anárquica, resta recorrer, para contrabalançar - ainda que fosse desejável que fosse para complementar - à capacidade de relacionamento que nos reconhecemos e nos é reconhecida. Sendo este um factor de importância ímpar no ambiente africano, então que se faça uso dele.

Partiu-se para esta investigação na ideia de que o conhecimento dos portugueses sobre Moçambique é que constituía o grande trunfo das empresas actuais, depressa se concluiu porém que este conhecimento está por explorar, não foi sujeito a uma recolha e a uma reapropriação criativa, estando limitado e esclerosado. O grande trunfo, e esse de natureza iminentemente cultural, é o afecto ou a amizade, que é muito mais do que um meio de expressão de um julgamento, uma «disposição benévola em relação a outrem» (Lazzarato, 2002: 98), mas uma força constitutiva da dinâmica das sociedades e base de toda a cooperação (Idem: 60 e 101). No entanto, esta tem lugar num universo em que a regra (a repetição) estabelece um quadro mínimo de segurança sem o qual a inovação, a invenção - que Gabriel Tarde considera como a verdadeira fonte da mais-valia (Idem:60) - não pode ter lugar. Daí a íntima aliança entre afecto, regra e inovação, que em termos empíricos surge perfeitamente esquematizado nas empresas de tipo Inovador, em que os quadrantes Relações Humanas (afecto) e Racionalismo (regra/ estruturação), são os mais proeminentes, determinando a emergência da inovação ou da adaptação inovadora, que é fruto da repetição e da cooperação.

Ao chegar ao fim de um trabalho desta natureza, fecha-se um capítulo e ao fazê-lo está-se a abrir simultaneamente outros tantos, uns que a autora gostaria de poder prosseguir ela própria, outros que apenas se deixa como hipóteses para quem quiser pegar-lhes. Esta investigação poderia continuar de forma extensiva, utilizando metodologias e objectivos semelhantes mas abarcando um espaço regional mais alargado ou mesmo outras regiões do mundo onde as empresas portuguesas começaram a implantar-se; mas podia também prosseguir em profundidade, explorando a problemática teórica da multiplicidade cultural e do papel do afecto e da cooperação no mundo globalizado, ou poderia enveredar por uma vertente mais experimental e interdisciplinar, contribuindo para testar a hipótese da incorporação da cultura, tendo em conta os marcadores

somáticos propostos por António Damásio. Mas talvez mais interessante do que tudo isto seria rever-nos, a nós mesmos europeus, no olhar dos africanos. Por isso - e esta é uma exortação pessoal, por isso usarei a primeira pessoa - quero concluir este trabalho lançando um desafio real aos académicos, aos estudantes graduados, aos investigadores africanos em ciências sociais, que nos estudem do mesmo modo que são eles próprios alvo do nosso olhar inquiridor. Quem sabe se assim, revendo-nos mutuamente ao espelho, não seremos capazes de discernir, muito para além de todas as diferenças, a essência da nossa humanidade comum?

Este trabalho foi introduzido com dois poetas, Walt Whitman e Gabriel o Pensador, o primeiro porque fala da multiplicidade do Eu, o segundo porque refere a unidade do Homem, diferença e repetição, o fundamento da vida.