



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

**PADRÕES CULTURAIS MOÇAMBICANOS
NA PERSPECTIVA SUL-AFRICANA**

ALEIA RACHIDE AGY

Projecto de
Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Doutor António Robalo, ISCTE Business School

Setembro, 2013

PADRÕES CULTURAIS MOÇAMBICANOS NA PERSPECTIVA SUL-AFRICANA

ALEIA RACHIDE AGY

Projecto de
Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Doutor António Robalo, ISCTE Business School

Setembro, 2013

RESUMO

O objectivo desta tese é a identificação dos padrões culturais moçambicanos na perspectiva da cultura sul-africana.

O método padrões culturais baseia-se em entrevistas narrativas a membros de uma cultura que apresentam vasta experiência de trabalho com culturas de diferentes países. Esta metodologia, baseada numa pesquisa com uma abordagem qualitativa, e identifica diferenças culturais a um nível mais subtil quando comparada com métodos mais tradicionais como por exemplo o das dimensões culturais.

A investigação compreendeu três fases principais: entrevistas narrativas com vinte e cinco sul-africanos com experiência de vida e trabalho em Moçambique; análise de conteúdo dos incidentes críticos descritos durante as entrevistas narrativas e identificação dos padrões culturais.

Os padrões culturais seleccionados são aqueles que foram referidos com mais frequência pela maioria dos entrevistados e posteriormente confirmados através do *feedback* recebido por parte dos entrevistados. Os padrões culturais moçambicanos identificados através de entrevistas com sul-africanos são: Flexibilidade para Aprender, Valores de Hospitalidade e Solidariedade, Procedimentos Burocráticos e Corrupção, Inexatidão e Imprecisão na Gestão do Tempo, Existência de Compromissos de Natureza Socio-Afectivo, Facilidade em Arranjar Soluções Alternativas- Utilizando Estratégias de Contorno.

Palavras-chave:

Cultura nacional, Standards Culturais, Moçambique, África do Sul.

JEL Classification system:

F23 – Multinational Firms; International Business

L2 – Firm Objectives, Organization and Behaviour

M14 – Corporate Culture; Social Responsibility

ABSTRACT

The objective of this thesis is to identify the Mozambican cultural standards in the perspective of the South-African culture.

The Method of Cultural Standards is based on narrative interviews with members of a culture that present a vast experience of working with cultures from different countries. This methodology, based on a research with a qualitative approach, identifies the cultural differences at a more subtle level when compared with more traditional methods, such as that of the cultural dimensions.

The research involved three main stages: narrative interviews with twenty five South-Africans with experience in living and working in Mozambique; analysis of the content of critical incidents described during the narrative interviews and identification of the cultural standards.

The selected cultural standards are those that were mentioned more frequently by most of the interviewees and later confirmed through *feedback* received from the interviewees. The cultural standards identified through interviews with South-Africans are: Flexibility to Learn, Values of Hospitality and Solidarity, Corruption and Bureaucratic Procedures, Inaccuracy and Imprecision Time Management, Existence of Commitments with the Social-Affective Nature, Easiness to Find Alternative Solutions – Using Strategies for Contouring.

Key-words:

National Culture, Cultural Standards, Mozambique, South Africa.

JEL Classification system:

F23 – Multinational Firms; International Business

L2 – Firm Objectives, Organization and Behaviour

M14 – Corporate Culture; Social Responsibility

Agradecimentos

Antes de mais, agradeço a Deus por ter iluminado os meus passos ao longo do meu percurso académico.

Pretendo ainda fazer uma menção especial de agradecimento ao Professor Doutor António Robalo que teve a difícil tarefa de apreciar e reavaliar sucessivas versões deste trabalho e de ter contribuído com valiosos comentários e preciosas sugestões que foram preponderantes durante a elaboração do trabalho.

Aos meus familiares, amigos e ao meu marido pela coragem e incentivo prestado nas horas mais difíceis e pelos momentos e privações por que passamos.

Ao Mestre Aurélio Ginja, e as pessoas entrevistadas pela colaboração, troca de ideias sobre o tema a ser tratado, pela motivação e apoio incansável.

E finalmente, mas sem ser menos importante, vai o meu muito obrigada a todos que de uma forma incansável sempre acreditaram e deram o seu contributo para que este dia chegasse.

INDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1. Cultura	5
2.1.1. A Cultura como Cebola	7
2.1.2. Níveis da Cultura	8
2.1.3. Culturas Organizacionais Versus Culturas Nacionais	9
2.2. Pesquisa em Gestão Cultural Internacional	9
2.2.1. Tipos de Pesquisa de Gestão Cultural Internacional	11
2.2.2. Pesquisa sobre Dimensões Culturais	13
2.2.3. Pesquisa sobre Padrões Culturais	15
2.2.4. Comparação entre Método de Padrões Culturais e Dimensões Culturais	15
3. COMPARAÇÃO CULTURAL	17
3.1. Breve Historial	17
3.1.1. Moçambique	17
3.1.2. África Do Sul	20
3.1.3. Conflitos Históricos: Moçambique e África do Sul	22
4. METODOLOGIA	24
4.1. Introdução	24
4.2. Conceito de Padrões Culturais	25
4.3. A Entrevista Narrativa	28
4.4. A Narração	29

4.5.	O Procedimento.....	29
4.6.	O Processo de Classificação	30
5.	PESQUISA EXPLORATÓRIA	33
5.1.	Resultados do Inquérito do Instituto Sul-Africano de Relações Externas (SAIIA).....	33
6.	RESULTADOS DA PESQUISA	40
6.1.	Características da Amostra e dos Entrevistados	40
6.2.	Características dos Entrevistados.....	42
6.3.	Padrões Culturais Moçambicanos	48
6.3.1.	Flexibilidade para Aprender	49
6.3.2.	Valores de Hospitalidade e Solidariedade	50
6.3.3.	Procedimentos Burocráticos e Corrupção	51
6.3.4.	Inexatidão e Imprecisão na Gestão do Tempo	53
6.3.5.	Existência de Compromissos de Natureza Sócio-Afectiva	54
6.3.6.	Facilidade em arranjar Soluções Alternativas –Utilizando Estratégias de Contorno	
	56	
	BIBLIOGRAFIA:.....	61
	ANEXO	66

INDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura I: O Diagrama Da Cebola	8
Figura II: Distribuição Dos Padrões Culturais.....	27
Figura III: Processo De Identificação De Padrões Culturais	31
Tabela I: Tipos De Pesquisa De Gestão Cultural.....	12
Tabela II: Problemas E Obstáculos Que As Empresas Moçambicanas Se Deparam.....	36
Tabela III: Características Dos Entrevistados	41

1. INTRODUÇÃO

O vento da globalização tem ampliado a mentalidade dos executivos, expandido o alcance geográfico das empresas e provocado novas trajetórias, para a pesquisa em negócios internacionais, entre elas a preocupação com as culturas nacionais. Valores, normas e padrões de comportamento de grupos nacionais têm-se tornado cada vez mais importantes nas últimas décadas e a cultura nacional tem mostrado impactar a maior parte das actividades dos negócios internacionais. (Leunget al, 2005).

Levar para outros países práticas de gestão e características do seu país de origem têm sido tendência no mundo da gestão internacional. A ideia de que existe uma cultura universal e que as diferenças culturais entre países não são impactantes para os negócios internacionais, tem sua base na dominância no mundo dos negócios por parte de certos países do continente Americano e Europeu e pelo facto de que uma significativa parte das multinacionais sofrem a influência dos seus países de origem, tornando deste modo mais difícil a implementação do seu negócio.

No entanto essa suposta homogeneidade cultural criada pelas características próprias de cada país, não tem levado as empresas a obterem os resultados esperados da globalização. De acordo com Schaeffer (2003) somente 10% da população mundial participa efectivamente do mundo globalizado no que se refere ao consumo de produtos e serviços. O processo de globalização tem encontrado dificuldades devido ao facto de que cada país possui o seu modelo de desenvolvimento económico e as práticas de gestão internacional não consideram as peculiaridades de cada cultura onde a empresa está implantada, não sendo os anseios dos povos satisfeitos, não obtendo assim a empresa o sucesso esperado, de acordo com Leung et al (2005).

Os gestores e as pessoas no geral, não estão conscientes de suas diferenças culturais, antes de serem realmente confrontados com outra cultura. Portanto, a fim de ser mais eficaz nos negócios e na gestão de culturas diferentes é necessário aprender sobre outras culturas e suas características. Muitos pesquisadores e autores já escreveram sobre modelos de cultura e desenvolveram quadros culturais, que proporcionam uma ampla informação aplicada como base para os gestores e outras pessoas no desenvolvimento de competências culturais transversais.

Actualmente tem aumentado a importância do papel da nova metodologia para a pesquisa de diferenças culturais que são chamados de "Padrões Culturais" que serão definidos em maior detalhe no capítulo 4. Este método tenta identificar as diferenças culturais a um nível mais subtil, quando comparado aos métodos mais tradicionais, como o das dimensões culturais. Outra característica do "método padrões culturais" é que os resultados são somente válidos na comparação entre as duas culturas específicas.

A identificação de padrões culturais permite-nos criar expectativas em torno do comportamento numa determinada estrutura social. E, para além disso, permite-nos também treinar pessoas para uma melhor familiarização com uma cultura estrangeira, proporcionando maior domínio dos problemas de aculturação, para lidar mais eficientemente com interlocutores de uma cultura estrangeira e dominar os problemas de reintegração na sua própria cultura uma vez regressado a casa.

É de fundamental importância identificar padrões culturais, quando se pretende obter relacionamentos profissionais entre pessoas de culturas diferentes. Para isso é necessário que ambos os interlocutores estejam conscientes desses elementos culturais evitando assim situações de má interpretação, situações constrangedoras e comprometedoras.

O objectivo desta tese é o de identificar os padrões culturais dos moçambicanos numa visão sul-africana, isto é, com base em informação que os sul-africanos têm sobre a sua experiência de trabalho e de vivência com os moçambicanos.

Esta recolha de dados será feita através de entrevistas narrativas em que o entrevistador é apenas um ouvinte da narração do entrevistado, sendo este tema mais desenvolvido no capítulo 5.

O desconhecimento da influência da cultura nacional na condução dos negócios internacionais pode camuflar resultados operacionais considerados satisfatórios, ou até mesmo de excelente nível, quando talvez pudessem ser melhores. Palichet al (1995), por exemplo, recomendam que antes de escolher um lugar para implantar uma fábrica é importante analisar a pré-disposição cultural dos trabalhadores para o comprometimento e a satisfação com o trabalho.

O Mestrado em Gestão de Empresas, que será completado com a presente dissertação, ocorreu em um ambiente multicultural, com colegas de turma e professores de várias províncias e de vários países respectivamente. Durante a sua vida profissional a mestranda conviveu com muitos colegas de outras regiões de Moçambique, que muitas vezes fizeram comentários

sobre as suas culturas o que suscitou o seu interesse no campo da cultura associada à gestão internacional, uma vez que a mestranda teve a cadeira de Gestão Internacional que despertou ainda mais esse interesse por essa área de investigação. A escolha da África do Sul como um tópico para explorar as diferenças entre Moçambique e outro país foi ainda influenciada pela existência de sul-africanos no país com investimentos e desenvolvimento de actividades. Além disso, algumas das maiores empresas em termos de volume de negócios, que operam em Moçambique são de capital sul-africano. E não sendo menos importante, o povo moçambicano convive muito com o sul-africano no âmbito profissional e comercial. É interessante saber o que tanto os aproxima. É importante conhecer as diferenças culturais que existem entre essas duas culturas pois, com a globalização, imensos sul-africanos vêm a Moçambique para abrir as suas empresas e muitos moçambicanos emigram para África do Sul em busca de emprego e rendimentos monetários, sobretudo como assalariados nas minas e plantações agrícolas. Assim tanto de um, como do outro lado, deve-se ter em conta algumas adaptações para se ter êxito, principalmente tratando-se da internacionalização de empresas. De acordo com o último censo populacional, realizado em 2007 em Moçambique, pelo Instituto Nacional de Estatística -INE, o número de sul-africanos que residem no país ronda a casa dos 8.613. Sendo que depois do Malawi, a África do Sul é o segundo país que mais emigra para Moçambique.

Os padrões culturais são desenvolvidos a partir do exame de encontros interculturais entre moçambicanos e sul-africanos com base na experiência dos sul-africanos que vivem e trabalham em Moçambique. Os mesmos serão identificados através do método qualitativo, utilizando –se para tal as entrevistas narrativas, em que os resultados nos permitem aferir a quantidade de incidentes críticos, que nos servem de base para identificar os padrões culturais.

A actual tese de mestrado está estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema e objectivo da tese, sua relevância na gestão prática nos dias de hoje e uma descrição geral da estrutura da obra. O segundo capítulo analisa o referencial teórico, onde se define a essência da cultura em conjunto com uma vista geral da pesquisa em gestão cultural transversal, incluindo uma breve descrição das dimensões culturais. Após isso, o capítulo três apresenta um breve resumo do contexto histórico de Moçambique e da África do Sul. Isso vai ser usado mais tarde para uma análise sobre padrões culturais moçambicanos desenvolvida a partir da pesquisa empírica. Uma descrição do método padrões culturais utilizado para a actual pesquisa é apresentada no capítulo quatro. O capítulo cinco expõe uma visão geral da pesquisa empírica realizada e seus resultados. A primeira parte inclui uma descrição das

características do grupo da amostra de vida e trabalho dos sul-africanos em Moçambique. A seguir apresentamos uma descrição dos padrões culturais moçambicanos resultante da análise dos dados recolhidos. O feedback recebido dos entrevistados e de dois sul-africanos adicionais é apresentado também a fim de validar os resultados da pesquisa. As principais conclusões do presente trabalho, juntamente com possíveis aplicações práticas dos resultados e sugestões para futuras pesquisas sobre o assunto estão incluídos no capítulo seis. Finalmente vem a lista das referências bibliográficas utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura

“Cultura” é uma daquelas palavras aparentemente simples, que com frequência são usadas com sentidos não só diferentes, mas até antagônicos. Mais produtivo que estabelecer qual é a definição “correcta” de cultura seria observar quais os sentidos adquiridos pela palavra ao longo do tempo e o que eles nos dizem sobre os seus referentes no mundo real.

Com a Antropologia, no final do século XIX e, especialmente, no século XX, volta-se às raízes materiais do conceito de cultura, mas agora com ênfase na sua universalidade humana. “Cultura” passa a ser entendida como o conjunto de valores, crenças, costumes, artefactos e comportamentos com os quais os seres humanos interpretam, participam e transformam o mundo em que vivem¹.

A cultura humana é multidimensional, diferente, irreduzível entre si e, acima de tudo, não é hierárquica. Na acepção antropológica do termo, não há sentido em se falar de mais ou menos cultura, ou de culturas superiores ou inferiores a outras². Estudos realizados pela Harvard University’s Academy for International and Area Studies (Harrison, Huntington, 2000) dizem que a cultura 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 maniqueísta de cultura, em que há uma cultura boa, nomeadamente a variante protestante da cultura ocidental acredita que existe muitas culturas más, e algumas culturas razoáveis, nomeadamente aquelas que aceitam mais facilmente as vantagens da cultura boa, como seria a variante católica 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

¹<http://revistaforum.com.br/idelberavelar/2011/07/04/sobre-o-conceito-de-cultura/>

² Idem

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.

Para Kluckhohn, 1968, Cultura consiste em formas padronizadas de pensar, sentir e reagir, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo as realizações distintivas de grupos humanos, inclusive suas incorporações em artefactos, e consistindo o núcleo essencial da cultura em ideias tradicionais.

Da mesma forma a cultura pode ser entendida como um sistema complexo de directrizes para grupos, organizações ou sociedades (cf. Thomas, 1988). Membros de uma cultura compartilham orientações que eles aprenderam no processo de socialização.

Harris (1990:4) entende que: “Cultura é o conjunto aprendido de tradições e estilos de vida, socialmente adquiridos, dos membros de uma sociedade, incluindo os seus modos regulados e repetitivos de pensar, sentir e actuar (ou seja, o seu comportamento).”

Alexander Thomas, um psicólogo alemão e pesquisador no campo das diferenças culturais também define a cultura como um sistema de orientação que norteia nosso comportamento como membros de um determinado grupo. Este sistema de orientação é criado a partir de símbolos específicos de uma determinada sociedade, influencia a percepção, pensamentos, valores e acções de todos os seus membros, definindo assim sua filiação na sociedade. A cultura é essencial à espécie humana. Antes de mais, garante a sobrevivência da própria espécie. No percurso evolutivo da humanidade, a cultura, enquanto capacidade de transmitir conhecimentos às gerações futuras e enquanto capacidade de orquestrar comportamentos, permitiu uma “via rápida” que o processo biológico poderia alcançar apenas numa escala temporal muitíssimo mais alargada, na ordem dos milhares de anos.

Este sistema de orientação ou directriz decorrente é apreendido durante o processo de socialização e permanece em um nível subconsciente. É muito difícil descrever a sua própria cultura. Como Schneider e Barsoux (2003) apontam, só começamos a perceber a nossa própria cultura, quando estamos fora dela, quando temos encontros com pessoas vindas de um mundo diferente. Quando somos confrontados com as diferenças culturais temos a tendência de avalia-las tomando como ponto de referência os nossos próprios padrões culturais, que consideramos como normas. Eles descrevem a cultura como "uma lente através da qual percebemos o outro" (Schneider e Barsoux, 2003:11).

Para Jean-Loup Amselle (1990:55-56), a cultura é a criação arbitrária de observadores externos, que a dissociam momentaneamente da amálgama intercultural, e assim a individualizam no âmbito de uma relação de forças, em que à parte dominadora cabe designar/inventar a cultura da parte dominada.

A cultura tem sido definida de várias formas, porém para esta tese a definição mais adequada, vem da Antropologia e foi estabelecida por Kluckhohn em 1951, (citado em Teixeira, 2006:1). Para este autor, a cultura é entendida como:

“Padrões de pensamento, sentimentos e reacções, que distinguem os diversos grupos humanos, e tem como centro os valores desenvolvidos e seleccionados ao longo do tempo.”

Entretanto, a cultura manifesta-se em diferentes níveis de profundidade. É neste âmbito que se estabelece uma analogia entre esta e a cebola, dado que este elemento é composto por sucessivas camadas, que partem do exterior para o interior.

2.1.1. A Cultura como Cebola

Kluckhohn, Hofstede (2001), um dos pioneiros no estudo de valores culturais e suas implicações para os negócios internacionais, define cultura como a programação mental que distingue membros de um grupo de outro grupo, e que é composta por símbolos, heróis, rituais, práticas, tendo como elemento central os valores. (Fig.1)

A figura 1, imita a constituição de uma cebola, representando uma série de camadas que partem do exterior, mais acessível, para as camadas interiores, mais difíceis de transformar, uma vez que são interiorizadas de forma lenta e incipiente. De notar a transversalidade das Práticas, que emergem e sobrevivem dos Símbolos, Heróis e Rituais.

Símbolos: são palavras, gestos, imagens ou objectos que têm um significado especial que é apenas reconhecido por aqueles que partilham a cultura.

Heróis: são pessoas, que podem ser reais ou imaginárias, vivas ou mortas, e que possuam certas características que são altamente valorizadas em uma cultura e que portanto podem servir como modelos para comportamento.

Rituais: são actividades colectivas, tecnicamente supérfluas para atingir os fins desejados, mas consideradas como socialmente essenciais dentro de uma determinada cultura (por exemplo, formas de saudação).

Os Símbolos, heróis e rituais são reunidos sob o termo "práticas" juntos, eles são observáveis para uma pessoa de fora, mas o seu significado cultural repousa precisamente na forma como essas práticas são interpretadas por uma pessoa dentro da cultura. O núcleo de cultura é constituído por "valores". Os valores são tendências gerais a preferir alguma situação a outra, que poderia ser descrito como sentimentos com um lado positivo e um negativo (Hofstede, 1994).

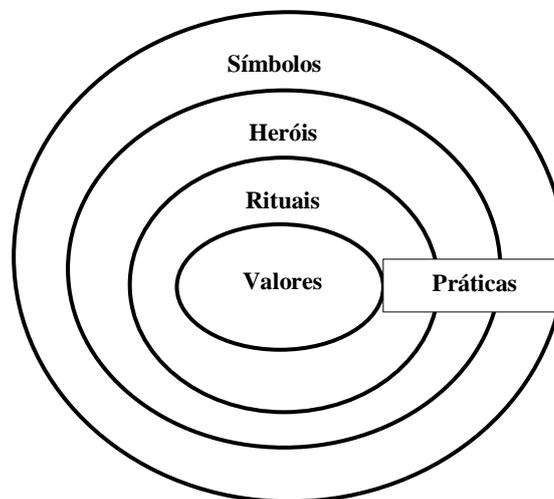


Figura I: “O Diagrama da Cebola” – Manifestações da Cultura em diferentes níveis de profundidade, adaptado de Hofstede. (2001:11)

2.1.2. Níveis da cultura

Hofstede (1994) também afirma que quase todos os indivíduos são, simultaneamente, membros de diferentes grupos e categorias de pessoas, o que significa que todos nós carregamos diferentes tipos de “programação mental”, que correspondem a diferentes níveis de cultura.

Eis alguns desses níveis:

- **Nível nacional** - de acordo com seu país (ou países, em caso de migração);

- **Regional e / ou étnica e / ou religiosa e / ou o nível de filiação linguística** - como a maioria são nações compostas de regiões culturalmente diferentes e / ou étnica e / ou religiosa e / ou grupos de línguas;
- **O nível de género** – de acordo com o sexo;
- **Nível de uma geração** - que separa pais, avós e crianças;
- **Um nível de classe social** - relacionada com as oportunidades educacionais e com a ocupação de uma pessoa ou profissão;
- **Um nível organizacional ou empresarial** - (no caso de ser um empregado) relacionado a forma como os empregados têm sido socializados pela sua organização de trabalho.

Hofstede também menciona, que os programas mentais destes diferentes níveis não estão sempre em consonância. Os vários níveis podem entrar em conflito, tais como valores de género com práticas organizacionais ou valores religiosos com os valores de geração. Como as pessoas podem pertencer a diferentes níveis e, por vezes, níveis divergentes, ao mesmo tempo, é difícil prever o seu comportamento numa situação estranha (Hofstede, 1994).

2.1.3. Culturas Organizacionais Versus Culturas Nacionais

Culturas organizacionais devem ser distinguidas das culturas nacionais, as duas apresentam conceitos complementares. Culturas nacionais distinguem pessoas semelhantes, instituições e organizações em diferentes países, enquanto culturas organizacionais distinguem diferentes organizações dentro do mesmo país ou países. Segundo a pesquisa de Hofstede, e tendo em conta o seu modelo de camadas culturais, a principal distinção entre as culturas organizacionais e nacionais encontra-se nos diferentes níveis, onde as diferenças culturais residem. Culturas organizacionais diferem principalmente em práticas, ou seja, nos níveis de símbolos, heróis e rituais. Culturas nacionais diferem principalmente em um nível mais profundo, o nível de valores (Hofstede 1994).

2.2. Pesquisa em Gestão Cultural Internacional

Mesmo que os negócios internacionais já existam há séculos, a economia mundial entrou definitivamente em uma era sem precedentes de globalização, com um número

crescente de acordos internacionais entre empresas, fusões e aquisições de multinacionais e alianças estratégicas (Adler, 2002). Mesmo quando uma empresa não possui subsidiárias ou associados no exterior, provavelmente ir-se-á envolver com clientes estrangeiros, fornecedores ou concorrentes. Isto leva a um ambiente de trabalho multicultural e de aumento das interações culturais, com impacto no indivíduo, bem como a nível de organização.

Assim, não é surpreendente que os factores culturais têm progressivamente adquirido importância como tema de estudos de investigação da gestão. De acordo com Adler (1983:226) a gestão transcultural pode ser descrita como *"o estudo do comportamento cultural das pessoas nas organizações e nações ao redor do mundo. Centra-se na descrição do comportamento organizacional dentro de países e culturas, na comparação organizacional do comportamento em todos os países e culturas, e, talvez mais importante, sobre a interacção de pessoas de diferentes países que trabalham dentro da mesma organização ou dentro do mesmo ambiente de trabalho."*

Gestão cultural é também uma das áreas no domínio da gestão comparada. O início da gestão comparada como uma área de pesquisa começou durante o período pós a II guerra mundial, quando houve uma grande expansão do comércio mundial, juntamente com um processo de internacionalização de muitas empresas americanas. Com a internacionalização foi questionado até que ponto as técnicas de gestão e práticas americanas poderiam ser transferidas para outros países e culturas. Richman refere-se a este problema nos seguintes termos: *"A questão vital para os negócios internacionais parece ser até que ponto os princípios americanos, as práticas em geral, "o know-how", podem ser transferidos de forma eficaz para outros países, a que custo, e em que grau e extensão é que o processo e eficácia da gestão global é limitada por variáveis culturais."* (Richman, 1965, citado em Robalo, 2004:17)

A investigação no campo da gestão cultural foi originalmente desenvolvida em torno de duas principais linhas: uma argumentando que a cultura faz diferença e a outra que diz que a cultura é em grande parte anulada por outras condições. Nesta perspectiva a influência da cultura é suplantada por outras condições, tais como liderança, personalidade forte e uniformidade das práticas, levando a uma fraca influência do efeito cultural. A primeira linha enfatiza a importância da cultura nas interações culturais, uma vez que os indivíduos possuem valores e preferências diferentes sobre estilos de gestão e lideranças, que são

influenciadas pela sua formação cultural, como a cultura influencia o comportamento dos indivíduos. (Neyer e Harzing, 2008).

Como mencionado acima, questões como a cultura nacional, as práticas de gestão e de comportamento organizacional são comuns em diferentes campos de pesquisa. Uma das mais proeminentes figuras na pesquisa da gestão intercultural é o conhecido investigador holandês Geert Hofstede e seu trabalho sobre as dimensões culturais, mas vários outros autores têm seguido com sua própria abordagem e contribuíram com suas pesquisas e resultados para o vasto campo da pesquisa da gestão cultural.

2.2.1. Tipos de Pesquisa de Gestão Cultural Internacional

De acordo com Adler (1984), existem seis métodos de pesquisa diferentes para a gestão cultural (apresentados na tabela 1): investigação paroquial, a pesquisa etnocêntrica, pesquisa policêntrica, investigação comparativa, estudos geocêntricos e estudos sinérgicos. A maioria dos estudos e pesquisas que tem sido feito no campo da gestão é conduzida por americanos nos Estados Unidos e pertence à linha de pesquisa paroquial. As conclusões obtidas explícita ou implicitamente são consideradas universalmente válidas, independentemente do país ou das circunstâncias. Elas apoiam um "*one best way*" universal. Estudos etnocêntricos têm como objectivo alargar os resultados obtidos de um país para outro e são geralmente estudos de replicação que tentam validar a pesquisa feita nos Estados Unidos em outros países. Os estudos policêntricos excluem a universalidade e procuram analisar os modelos de gestão em países diferentes, utilizando a cultura de cada uma delas como referência. Os estudos comparativos tentam descobrir diferenças e semelhanças, que as teorias sustentam. O processo envolve olhar para os contrastes de várias culturas. O estudo geocêntrico tem como objecto de pesquisa estudar as diferentes culturas das organizações multinacionais. Eles tentam identificar semelhanças entre as culturas, de modo que as organizações possam utilizar modelos e técnicas que são válidos independentemente dos países em que operam. Os estudos sinérgicos procuram entender as novas realidades dos grupos interculturais e os contextos de interação entre elementos de diferentes culturas a fim de encontrar um equilíbrio entre as formas transculturais, válidas para todos, mantendo um certo grau de especificidade para cada cultura (Robalo, 2004).

Título	Cultura	Abordagem Similaridade e Diferença	Abordagem Universalidade	Tipo de Estudo	Perguntas Primárias
Pesquisa Paroquial	Estudos culturais únicos	Similaridade suposta	Universalidade suposta	Estudos nacionais	Qual é o comportamento das pessoas nas organizações de trabalho? Estudo é aplicável apenas a uma cultura e ainda assim é considerada aplicável a muitas culturas.
Pesquisa Etnocêntrica	Segundo estudos de cultura	Pesquisar similaridade	Universalidade questionada	Estudos de replicação	Podemos usar as teorias do país de origem no exterior? Pode esta teoria que é aplicável em Cultura A ser estendida a Cultura B?
Pesquisa Policêntrica	Estudos em muitas culturas	Diferentes Pesquisas	Universalidade negada	Estudos individuais de culturas estrangeiras	Como gestores de gerência e funcionários se comportam no país X? O que é o padrão de relacionamento no país X?
Pesquisa Comparativa	Estudos contrastando em muitas culturas	Pesquisar similaridade e diferença	Universalidade emergente	Estudos comparando muitas culturas estrangeiras	Como está a gestão e estilos semelhantes e funcionários diferente em diferentes culturas? Que teorias sustentam todas culturas e quais não?
Estudos Geocêntricos	Estudos negócio internacional	Pesquisar similaridade	Universalidade alargada	Estudos organizações multinacional	Como fazer organizações multinacionais funcionarem?
Estudos Sinérgicos	Estudos gestão intercultural	Utilização de semelhança e diferenças como um recurso	Universalidade criada	Estudos inter culturais Interação dentro do ambiente de trabalho	Como pode a interação intercultural dentro de uma doméstica ou organização internacional ser gerenciado? Como as organizações podem criar estruturas e processos que são eficazes no trabalho com os membros de todas as culturas?

Tabela I: Tipos de Pesquisa de Gestão Cultutra Internacional – Adler, 1984, as in Robalo, 2004: 28.

2.2.2. Pesquisa sobre Dimensões Culturais

A fim de explicar as diferenças culturais, vários tipos de pesquisa têm sido conduzidas nas últimas décadas que se concentram em identificar as dimensões culturais. Como mencionado anteriormente, um dos mais conhecidos autores neste campo é o pesquisador Hofstede. Em 2000, o autor foi incluído no grupo dos mais citados, de acordo com ao SSCI - *Social Sciences Citation Index*, no que compreende as áreas da Antropologia, Economia, Ciência Política, Psicologia, Direito, Sociologia e Ciências Empresariais (Robalo, 2004).

Hofstede analisou dados de duas pesquisas diferentes, por ele realizadas durante 1967-1969 e 1971-1973 com os membros das subsidiárias da IBM em 72 países e em 20 línguas diferentes, resultando em um total de 116 000 respostas individuais que cobrem mais de 30 temas. Inicialmente, os resultados foram obtidos com base em informações recolhidas em 40 países (com mais de 50 respostas de indivíduos) e mais tarde expandiu-se para 50 países. A partir dos resultados obtidos inicialmente Hofstede desenvolveu um modelo que identifica quatro dimensões e mais tarde acrescentou uma quinta dimensão para o seu quadro. Com seu estudo, ele foi o primeiro a identificar dimensões culturais e a demonstrar que as diferenças entre culturas nacionais medido pelas dimensões culturais poderiam ajudar a explicar as diferenças de comportamento, as estruturas organizacionais e os sistemas de gestão em organizações de diferentes países (Robalo, 2004).

Trompenaars, autor holandês seguiu uma abordagem diferente para obter suas dimensões culturais. Apoiado pela literatura sociológica, as dimensões que ele propôs foram baseadas em conceitos já desenvolvidos no domínio da ciência social, ou seja, as teorias de Parsons e Kluckhohn. Ele desenvolveu um questionário dirigido para medir formas preferidas de cinco elementos básicos de relações sociais e formas preferidas de gestão nas organizações. Os entrevistados eram na sua maioria gestores e outros funcionários que participaram em programas de treinamento e seus resultados foram obtidos a partir de um banco de dados contendo inicialmente 15 000 questionários de 28 países diferentes, o que foi aumentando com o tempo (Robalo, 2004; Koen, 2005). O modelo de Trompenaars é composto por sete dimensões da cultura em três categorias diferentes com base nas soluções que as culturas deram quando confrontadas com certos dilemas (Trompenaars, 2002). Esta obra é vista como menos rigorosa academicamente em relação ao trabalho de Hofstede, mas sua atractividade reside no facto de que ele fornece algumas respostas práticas e instintivas para os gestores envolvidos nos contactos culturais (Koen, 2005).

Em uma abordagem ainda mais prática, com aplicação mais directa, há também outros modelos como a proposta pelo Gesteland, autor norte-americano. As dimensões / categorias foram desenvolvidas principalmente com base em sua larga experiência como gestor em diferentes países e culturas, bem como na literatura existente sobre gestão cultural. Neste caso não são apresentados dados quantitativos ou testes estatísticos para as dimensões apresentadas (Robalo, 2004).

Shalom Schwartz, um psicólogo social, contribuiu com seus trabalhos para o campo da pesquisa da gestão cultural. Um dos textos mais recentes foi o estudo realizado inicialmente com professores e alunos universitários em 20 países. Os entrevistados foram solicitados a avaliar 57 valores a respeito da importância dos seus sentimentos. Esses valores serviram como princípios orientadores da acção. A partir dos dados colectados, desenvolveu-se a teoria baseada em dimensões culturais. A versão mais recente tem três dimensões bipolares: domínio vs harmonia, hierarquia vs igualitarismo e conservadorismo vs autonomia (Dahl, 2004; Koen, 2005; Fink e Mayrhofer, 2009). Mesmo que o quadro possua fortes fundamentos teóricos, a sua aplicabilidade no campo da gestão internacional não tem sido estabelecida com o mesmo grau que a de Hofstede (Koen, 2005).

O antropólogo americano Edward T. Hall, baseado em sua experiência no Serviço Exterior, também identificou duas dimensões clássicas da cultura (Dahl, 2004): alto e baixo contexto culturais (conceitos relacionados principalmente com a maneira em que a comunicação é transmitida) e orientação do tempo ou policromia vs monocromia (preocupados com as estruturas culturais, seus caminhos e o tempo). Esta abordagem apresenta critérios de diferenciação interculturais que facilitam as comparações internacionais, juntamente com uma descrição antropológica de culturas nacionais (Finuras, 2003). Embora estes sejam conceitos muito úteis, a ausência de dados empíricos torna difícil a aplicação de uma pesquisa abrangente (Dahl, 2004).

Iniciado em 1993, o projecto de pesquisa de Liderança conhecido como GLOBE (Eficácia e Comportamento Organizacional Global) é um projecto multi-fase e multi-método conduzido por uma equipe mundial de especialistas, cujo objectivo é analisar as inter-relações entre cultura social, cultura organizacional e liderança organizacional. Apoiado pela literatura, o projecto entra no campo das dimensões culturais. Os investigadores conceptualizaram e propuseram medidas de nove dimensões de cultura, que foram validadas através da análise dos dados em valores culturais, práticas e atributos de liderança de mais de 17.000 gestores em 62 sociedades. Um dos resultados do projecto foi a criação de um ranking para as 62 culturas em relação as nove dimensões de cultura desenvolvidas a partir do estudo. As nove

dimensões propostas por este projecto foram: (1) Orientação para o Desempenho; (2) Assertividade Futura; (3) Orientação Humana; (4) Colectivismo Institucional; (5) Colectivismo, Sexo, Igualitarismo; (6) Distância do Poder; e, (7) Evitação à Incerteza. Algumas destas dimensões são semelhantes ao trabalho de outros investigadores, mas a forma como se apresentam no GLOBE, na sua conceptualização e operacionalização, faz delas dimensões diferentes (Javidan et al., 2006). Uma das características deste projecto, é a ênfase dada à distinção entre as situações reais de trabalho como elas são percebidas pelos gestores dos países envolvidos na pesquisa e seus desejos em relação a situação de como o trabalho deve ser (Fink e Mayrhofer, 2009).

2.2.3. Pesquisa Sobre Padrões Culturais

Outra abordagem no domínio da pesquisa em gestão cultural, que olha apenas diferenças válidas na comparação entre duas culturas é o Método de Padrões Culturais (mais desenvolvido no capítulo 4 da presente dissertação). Esta metodologia é uma forma inovadora de identificar as diferenças culturais em um nível mais subtil e as categorias (padrões culturais) obtidas não podem ser aplicadas para a descrição das diferenças culturais entre vários países e são válidos apenas para comparar duas culturas ao mesmo tempo. Alexander Thomas define a cultura como "um sistema complexo de directrizes para grupos, organizações ou sociedades "(Thomas, 1988, como citado em Brueck e Kainzbauer, 2002:3), em que os elementos fundamentais são padrões culturais, aprendidos no processo de socialização. Padrões Culturais são baseados em uma abordagem de pesquisa qualitativa que busca identificar as directrizes relevantes para as interacções culturais. Este conceito está directamente ligado a padrões interactivos e é derivada das obras de Boesch, Habermas, Heckhausen e Piaget (Brueck e Kainzbauer, 2002).

2.2.4. Comparação entre Método de Padrões Culturais e Dimensões Culturais

A principal diferença a ser destacada na comparação das duas metodologias é a imagem muito mais diferenciada do impacto da cultura no comportamento observado fornecida pelo Método de Padrões Culturais. A investigação sobre os padrões culturais inclui reais problemas que aparecem em encontros relacionados e de negócios concretos, como esses encontros são percebidos e como e por quê os indivíduos (gestores, funcionários, etc.) reagem de uma

maneira específica (Fink e Mayrhofer, 2009). É importante enfatizar, novamente, que o método de padrões culturais está relacionado com diferenças que são válidas apenas na comparação entre duas culturas. O método padrão cultural proporciona uma imagem diferente da cultura sobre o comportamento observado, utilizando o método qualitativo, através de entrevistas narrativas. Enquanto através da utilização de dimensões culturais, é possível estender essa comparação a um grupo mais amplo de países, utilizando o método quantitativo e o processo de recolha de dados feito através do questionário.

Depois de definir o conceito de cultura e de explicar as facetas aparentemente contraditórias do mesmo, e sem negar o seu carácter estabilizador na compreensão e comunicação entre indivíduos de cultura comum e até entre os que partilham sistemas simbólicos diferentes; está na altura de conhecermos um pouco sobre Moçambique e África do Sul, abordar a sua história, questionando sobre as suas especificidades económicas, políticas e culturais.

3. COMPARAÇÃO CULTURAL

3.1. Breve Historial

Para uma melhor compreensão sobre o tema padrões culturais moçambicanos numa perspectiva sul-africana, é importante fazer um estudo sobre os antecedentes históricos de cada país, para podermos melhorar a compreensão sobre os padrões e formas de comportamento de Moçambique e África do Sul. Factores geográficos, demográficos, económicos e políticos também afectam a cultura de cada país. Embora Moçambique e África do Sul sejam países vizinhos e ambos façam parte dos países do sul de África, sejam membros da SADC e compartilhem o oceano indico a leste, apresentam características típicas no que se refere ao comportamento cultural. (das diferentes camadas sociais que as compõem).

África do Sul quando comparada a Moçambique e muitos países de África, está numa posição vantajosa, pois possui uma estabilidade económica que provém do facto de ela ser a maior produtora de ouro. Em Moçambique desde há mais de cinquenta anos, grande parte da sua mão-de-obra trabalha nas minas da África do Sul. Em 1967 foi assinado o acordo entre África do Sul e Moçambique, sobre a barragem de Cahora Bassa, desde então esses laços têm vindo a estreitar-se cada vez mais. O que de certa forma justifica a presença de número considerável de sul-africanos a viverem em Moçambique. (Mondlane, 1969).

Através do porto de Maputo e dos caminhos-de-ferro do sul de Moçambique, circulavam parte das mercadorias importadas e exportadas da África do Sul, constituindo esta actividade uma importante fonte de divisas para o país, de rendimentos e de emprego no sistema ferro-portuário.

3.1.1. Moçambique

Moçambique, oficialmente República de Moçambique, é um país localizado na costa oriental da África Austral, limitado a norte pela Tanzânia, a noroeste pelo Malawi e Zâmbia, a oeste pelo Zimbabwé, a leste pelo Canal de Moçambique e Oceano Índico, e a sul e sudoeste pela África do Sul e Suazilândia. (Mondlane, 1969)

Esta antiga colónia e província ultramarina de Portugal, obteve a sua independência a 25 de Junho de 1975. Faz parte da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, da SADC, da Commonwealth, da Organização da Conferência Islâmica e da ONU. A sua capital e maior cidade é Maputo.

As línguas de Moçambique são de origem bantu com excepção do português que é a língua oficial do país. No total Moçambique tem 43 línguas, das quais 41 são consideradas línguas nacionais, e as outras duas são o português e a língua de sinais³.

A história de Moçambique encontra-se documentada pelo menos a partir do século X, quando o estudioso viajante árabe, Al-Masudi, descreveu uma importante actividade comercial entre as nações da região do Golfo Pérsico e os "Zanj" da "Bilad as Sofala", que incluía grande parte da costa norte e centro do actual Moçambique. (Serra, 2000)

No entanto, vários achados arqueológicos permitem caracterizar a pré-história do país (antes da escrita). Provavelmente o evento mais importante desse período tenha sido a fixação nesta região dos povos bantus que, não só eram agricultores, mas também introduziram a metalurgia do ferro, entre os séculos I e IV. (Serra, 2000)

Entre os séculos X e XIX existiram no território vários estados bantus, o mais conhecido foi o império dos Mwenemutapas. (Serra, 2000)

A penetração portuguesa em Moçambique, iniciada no início do século XVI, com a sua presença efectiva na segunda metade do século XIX. A Ilha de Moçambique, Sofala, Quelimane e Angoche, sendo Sena e Tete, no rio Zambeze, foram os primeiros entrepostos comerciais do interior. Os objectivos essenciais dos primeiros períodos eram sobretudo o comércio do ouro e do marfim. Só em 1885 com a partilha de África pelas potências europeias durante a Conferência de Berlim se transformou numa ocupação militar, com a submissão total dos estados ali existentes, levando, no início do século XX, a uma verdadeira administração colonial. (Mosca, 2005)

Depois de uma guerra de libertação que durou cerca de dez anos, Moçambique tornou-se independente a 25 de Junho de 1975. O governo português assinou com a Frelimo os Acordos de Lusaka. Após a independência, com a denominação de *República Popular de*

³www.flcs.uem.mz

Moçambique, foi instituído no país um regime socialista de partido único, cuja base de sustentação económica se viria a degradar progressivamente até à abertura feita nos anos de 1986-1987, quando foram assinados acordos com o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional. A abertura do regime foi ditada pela crise económica em que o país se encontrava e pela guerra civil que o país atravessou.

Em 1983, iniciou-se a segunda fase da história da criação do estado nacional moçambicano. *Moçambique*, liberalizou a economia, abriu o mercado e implantou uma democracia multi-partidária. Políticas neoliberais foram incorporadas no Programa de Ajustamento Estrutural (PAE) em 1987. O Programa Reabilitação Económica (PRE), no âmbito do PAE, abriu a economia de *Moçambique* aos Investimentos Estrangeiros Directos (IED); realizaram-se cortes nas despesas públicas em áreas sociais críticas, como educação e saúde, e as empresas estatais e complexos agro-pecuários e industriais foram privatizados. Estas medidas geraram um desemprego em massa, que impactou profundamente nas famílias pobres que, perderam o poder de compra, uma vez que a maior parte dos chefes de famílias havia perdido emprego.

As privatizações resultantes do Programa de Reabilitação Económica, além de terem aberto a economia ao Investimento Estrangeiro, deram origem a uma burguesia nacional que enriqueceu através de mecanismos corruptos, abrindo espaço para a implementação de um capitalismo “selvagem”. A formação do sector privado empresarial, em *Moçambique*, resultou de investimento de capitais locais aliados ao capital externo, formando uma tripla aliança composta por Instituições de *BrettonWoods*⁴, capital interno e capital externo. (Mosca 2000:316)

Na sequência do Acordo Geral de Paz, assinado entre os presidentes de *Moçambique* e da Renamo, o país assumiu o pluri-partidarismo, tendo tido as primeiras eleições com a participação de vários partidos em 1994. A abertura económica ao investimento estrangeiro facilitou a entrada no país de corporações multinacionais.

⁴*BrettonWoods* definindo como um sistema de regras, instituições e procedimentos para regular a política económica internacional, os planificadores estabeleceram o Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (*International Bank for Reconstruction and Development*, ou BIRD) (mais tarde dividido entre o Banco Mundial e o "Banco para investimentos internacionais") e o Fundo Monetário Internacional (FMI). Essas organizações tornaram-se operacionais em 1946

3.1.2. África Do Sul

A África do Sul, oficialmente República da África do Sul, é um país localizado no extremo sul da África, entre os oceanos Atlântico e Índico, com 2.798 quilómetros de litoral. É limitado pela Namíbia, Botsuana e Zimbabwe ao norte; Moçambique e Suazilândia a leste; e com o Lesoto.

A África do Sul é conhecida por sua diversidade de culturas, idiomas e crenças religiosas. Onze línguas oficiais são reconhecidas pela Constituição do país. Duas dessas línguas são de origem europeia: o africâner, uma língua que se originou principalmente a partir do holandês que é falada pela maioria dos sul-africanos, e o inglês sul-africano. O Inglês é a língua mais falada na vida pública oficial e comercial da África do Sul, entretanto, é apenas o quinto idioma mais falado em casa⁵.

A África do Sul é um país multiétnico, com as maiores comunidades europeias e indianas da África. Embora 79,5% da população sul-africana seja negra, os habitantes são de diferentes grupos étnicos que falam a língua bantu.

Os primeiros navegadores europeus que chegaram a costa sul-africana foram os portugueses no século XV, com Diogo Cão em 1485 e Bartolomeu Dias em 1488 respectivamente. O navegador português Bartolomeu Dias tinha dado a volta na região do Cabo e chegado a Mossel Bay, enquanto outros exploradores portugueses, como é o caso de Vasco da Gama, fez pela primeira vez a rota para a Índia, passando pelo Cabo, em 1497. Em 1652, quando a Companhia das Índias holandesa se instalou permanentemente na Cidade do Cabo, a colonização não estava em primeiro plano. E como a Cidade do Cabo era um porto conveniente para a saída e entrada ao ocidente, os holandeses enviaram o comandante Jan van Riebeeck para o local, onde ele se desentendeu com os Khoikhois (chamados de Hottentots pelos holandeses). Ele declarou guerra ao povo Khoikhoi e aprisionou seus líderes em Robben Island, dando início ao período histórico de colonização. Mais tarde, Van Riebeeck estabeleceu que os brancos eram os colonizadores, criando uma colônia de escravos, cuja maioria eram indonésios⁶.

⁵www.ethnologue.com/coutry7southafrica

⁶www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html
www.achetudoeregiao.com.br/afrika_do_sul/historia.htm

De 1948 a 1993/1994, a estrutura política e social é baseada no Apartheid, o sistema legalizado de discriminação racial que manteve o domínio da minoria branca nos campos político, económico e social. Em 1983, é adoptada uma nova Constituição que garante uma política de direitos limitados às minorias asiáticas, mas continua a excluir os negros do exercício dos direitos políticos e civis. A maioria negra, portanto, não tem direito de voto nem representação parlamentar. O partido dominante durante o Apartheid, era o Partido Nacional, enquanto a principal organização política era o Congresso Nacional Africano (ANC), que durante quase cinquenta anos foi considerado ilegal.

Mais tarde, em 1990, sob a liderança do presidente F. W. de Klerk, o Governo sul-africano começa a dismantelar o sistema do Apartheid, libertando Nelson Mandela, líder do ANC, e aceitando legalizar esta organização, bem como outras anti-apartheid.

Os passos seguintes no sentido da união nacional são dados em 1991. A abertura das negociações entre os representantes de todas as comunidades, com o objectivo de elaborar uma Constituição democrática, marca o fim de uma época na África do Sul.

Em 1993, o Governo e a oposição negra acordam os mecanismos que garantam a transição para um sistema político não discriminatório. É criado um comité executivo intermediário, com maioria negra, para supervisionar as primeiras eleições multi-partidárias e multirraciais, e é criado, também, um organismo que fica encarregado de elaborar uma Constituição que garanta o fim do Apartheid.

Em Abril de 1994 realizam-se eleições que abrangem igualmente os cidadãos multirraciais para o novo Parlamento. O ANC ganha as eleições, formando um Governo de unidade nacional, e Nelson Mandela torna-se o primeiro Presidente sul-africano negro. Em 2004, ano em que Thabo Mbeki completou cinco anos como sucessor de Nelson Mandela, o presidente da República da África do Sul prometeu acabar com toda a violência de carácter político que ainda existia no país. Mbeki demitiu-se do cargo em 20 de Setembro de 2008 após pressões do seu próprio partido sob acusação de interferência no poder judicial. Dois dias depois ANC apontou Kgalema Motlanthe para chefe-de-estado⁷.

Os longos anos de “Apartheid” vividos na África do Sul levaram o Governo a olhar de uma forma diferente para a política económica interna. Depois das primeiras eleições multi-raciais,

⁷www.girafamania.com.br/africano/materia_asul_historia.htm
<http://paises.hlera.com.br/africa/africa-do-sul/historia-da-africa-do-sul.htm>

em 1994, foram criadas quotas por cada sector económico, cujo objectivo era fazer desaparecer os desequilíbrios do passado e repartir o poder económico e financeiro, pela maior fatia de cidadãos do país - a população negra. Nenhuma empresa, já com alguma dimensão, que se queira estabelecer na África do Sul pode passar ao lado do “Black Economic Empowerment” (BEE) ou, em português, a política de representatividade no sector económico. Esta é uma política que está a ser implementada e regulamentada. Estas medidas prevêem que, pelo menos, 25% do capital das grandes ou médias empresas seja transferido para as mãos de sul-africanos negros, mas também que as admissões privilegiem os candidatos negros em detrimento dos brancos com as mesmas habilitações académicas e profissionais. O mesmo acontece com os fornecedores⁸.

3.1.3. Conflitos Históricos: Moçambique e Africa do Sul

A África do Sul recebia apoio do ocidente, sobretudo da Inglaterra, dos EUA, Moçambique dos países do leste e da China. O que fez com que as relações entre os dois países fossem influenciadas pelo conflito Ocidente-Leste no âmbito da Guerra-Fria.

A África do Sul além de ser importante produtor mundial de ouro e de outros minérios importantes destinados ao mundo ocidental industrializado, era o bastião ocidental branco na África Negra. “Moçambique era um Estado negro marxista-leninista, que além de ter recebido apoio da União Soviética e da China durante a luta armada de libertação nacional, contou com a ajuda desses países socialistas no apoio ao Congresso Nacional Africano (ANC), para derrotar o apartheid e o capitalismo na África do Sul.” (Abrahamsson e Nilsson 1994:103)

A política externa de Moçambique era favorável aos movimentos nacionalistas contra a ocupação colonial na Namíbia, o apartheid na África do Sul e contra o governo de minoria branca na Rodésia do Sul. Moçambique apoiou o *Zimbabwe African People's Union* (ZANU), do Zimbabwe; o *Africa National Congress* (ANC), da África do Sul e o *South West Africa People's Organization* (SWAPO). Em cumprimento da decisão da Organização das Nações Unidas (ONU) de embargo contra o governo ilegal de Iam Smith, Moçambique encerrou a fronteira com a Rodésia do Sul o que motivou uma série de ataques militares. A Rodésia do Sul atacou militarmente Moçambique como retaliação ao apoio deste país à guerrilha da

⁸www.southafrica.info/business/trends/empowerment/bee.htm/ www.economico.sapo.pt/noticias/a-politica-do-black-economic-empowerment_40525.html

ZANU e ao fecho da fronteira. Com a independência de Moçambique, desaparecia a aliança do governo de Iam Smith com o poder colonial português. A intervenção sul-africana em Angola, fez desaparecer o compromisso de não agressão e não apoio ao ANC, traçado no acordo secreto de 1974 entre África do Sul e Moçambique. Os dois países começaram a violar o acordo, Moçambique retaguarda ao ANC e por conta disso, a África do Sul atacou Moçambique em nome da perseguição de agentes do ANC, que se encontravam em Moçambique. Os ataques militares sul-africanos a Moçambique eram, também uma demonstração de força para que o país reconhecesse a importância econômica da África do sul. Para provar, a África do Sul diminuiu o número de mineiros moçambicanos de 120.000 para 40.000 entre 1975 e 1976. (Abrahamsson e Nilsson 1994:103).

4. METODOLOGIA

4.1. Introdução

O tema deste trabalho é “Padrões Culturais Moçambicanos Na Perspectiva Sul-Africana”. O objectivo consiste em apresentar as principais características da cultura existente em Moçambique e com isso identificar a influência desses padrões culturais na forma de viver, de negociar e gerir no país.

Esta abordagem de pesquisa tem sido utilizada para permitir que se identifiquem com mais profundidade as diferenças culturais entre dois países e é particularmente útil em encontros transcultural e vantajosa quando se trata de conhecer melhor o sabor local de padrões de comportamento. Como disse Lewis (2003) quando as “culturas colidem” é melhor saber do que não saber.

Devido à natureza relativa do método padrões culturais, as comparações culturais que são baseadas neste método mostram uma maior profundidade de pormenor e, portanto, são valiosas fontes para o treinamento da gestão.

A investigação sobre padrões culturais até agora é baseada na técnica de entrevista narrativa com um processo de validação que envolve a consistência dentro e entre as entrevistas, a validação dos resultados sobre a cultura com especialistas, e tem ainda em conta a consistência entre a investigação feita e estudos realizados. (Fink e tal., 2005)

As entrevistas foram realizadas a vinte e cinco sul-africanos que vivem e trabalham em Moçambique de forma a colher as suas experiências práticas sobre os modos tradicionais e regras de comportamento (normas de comportamento em um determinado contexto ou organização). Mesmo se pequenas, as diferenças culturais existentes entre os dois países podem ser importantes e podem fazer emergir os incidentes críticos, que são agrupados e validados com referência à literatura sobre a cultura Moçambicana de forma a identificar padrões culturais e o seu possível impacto sobre o comportamento real.

Este trabalho iniciar-se-á com a definição do método padrões culturais a ser usado na investigação. Posteriormente, serão identificadas as técnicas de recolha de informação e de análise de dados.

4.2. Conceito de Padrões Culturais

As diferentes abordagens sobre padrões culturais têm como principal objectivo identificar as características e orientações relevantes para as interações inter-culturais. Mas é Alexander Thomas que define o conceito de padrões culturais como sendo:

“O combinar de todas as formas de percepção, pensamento, julgamento e comportamento que numa dada cultura são considerados como normais, auto-evidente, típico e obrigatório. Assim, as normas culturais determinam a forma como interpretamos o nosso próprio comportamento, bem como o comportamento dos outros. Padrões Culturais também são considerados "básicos", e aplicam-se a uma variedade de situações que determinam a percepção, o pensamento, o julgamento e comportamento de um grupo de indivíduos”. (Thomas, 1993, p. 381)

Thomas faz menção aos chamados padrões culturais básicos. De acordo com Schein (1984), integram a cultura de base e baseiam-se em suposições, que ocupam um nível abstracto e subconsciente, sendo elementos do sistema de orientação cultural, que determinam a estrutura do nosso comportamento.

Um aspecto interessante de padrões culturais é que eles só podem ser identificados em um contexto transcultural. Não temos conhecimento de quanto eles determinam as nossas acções no nosso ambiente cultural e familiar. Mas assim que entramos em contacto com pessoas de uma área cultural diferente, cujo comportamento é baseado em um conjunto diferente de padrões culturais, somos capazes de experimentar conscientemente a sua existência. Uma interpretação unilateral de padrões culturais deve ser, no entanto, definitivamente evitada. Uma vez que não estamos conscientes dos padrões culturais, não os podemos examinar directamente. “Identificar padrões culturais é extremamente difícil, porque eles parecem determinar de uma forma automática a nossa percepção, julgamento e comportamento” (Thomas, 1991, p.66).

Padrões culturais permitem que o indivíduo esteja numa situação de interculturalidade bilateral, o que facilita o seu contacto e a sua identificação no contexto inter-cultural. O envolvimento pessoal em situações particulares, o comportamento confuso e a insegurança causada pela confrontação com uma cultura não familiar, são chamados incidentes críticos (Thomas, 1988). A análise destes incidentes críticos, geralmente recolhidos através de uma entrevista narrativa com o protagonista em situações de contacto críticos, permite-nos identificar

os padrões culturais correspondentes. Os padrões culturais quando obtidos, desta forma, também reflectem a relação entre as duas culturas em questão.

Contudo, são apenas valores relativos que não são necessariamente aplicáveis a uma terceira cultura. Os padrões culturais têm um carácter claramente relativo e bilateral, e não podem ser usados de uma forma geral para compararem uma cultura com outras. Esta limitação interpretativa é necessária de forma a evitar conclusões demasiadas generalistas. Não nos podemos esquecer que é o seu aspecto relativo que faz dos padrões culturais uma ferramenta tão valiosa em programas de formação multiculturais, onde os aspectos mais problemáticos ajudam a determinar a relação entre duas culturas particulares. Devemos ter em conta que os incidentes críticos não são necessariamente sobre experiências negativas. Crítico, neste contexto, significa apenas não compatível com o nosso sistema familiar de orientação. Experiências positivas também devem ser contabilizadas e são igualmente relevantes para a identificação de padrões culturais.

Por um incidente entende-se qualquer actividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma, para permitir inferências e previsões a serem feitas sobre a pessoa que executa o acto. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do acto parece bastante claro ao observador e onde suas consequências são suficientemente definitivas para deixar poucas dúvidas a respeito de seus efeitos (Flanagan, 1954:327).

Naturalmente, há também variações e divergências dentro dos padrões culturais individuais. Afinal, eles não devem ser vistos como regulamentações rígidas de comportamento que são obrigatórios para todos os representantes de uma área cultural específica. Tal como acontece com muitos outros fenómenos sócio - culturais, as normas culturais também podem ser representadas sob a forma de uma distribuição normal. Como a figura abaixo demonstra, padrões culturais são compartilhados pela maioria (mas não necessariamente por todos) os representantes de uma determinada cultura.

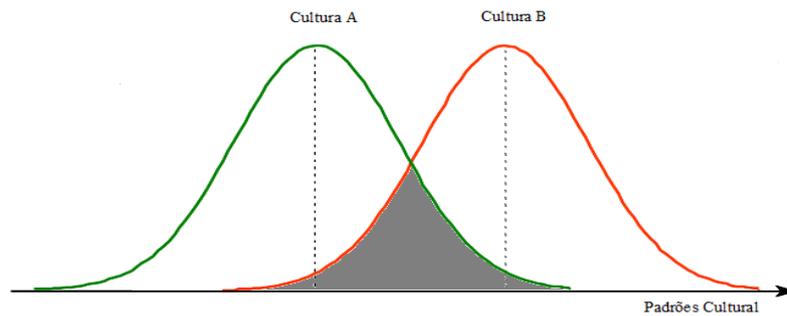


Figura II: Distribuição dos Padrões Culturais entre duas culturas- Adaptado de Brueckand Kainzbauer, 2002:5.

O valor da média estatística mostra a manifestação relativamente mais frequente do padrão cultural. Este pode ser chamado protótipo de um padrão cultural num grupo ou cultura, indicando que existe uma tendência no comportamento dos membros deste grupo ou cultura, para agirem de acordo com o protótipo cultural (apesar de diferentes comportamentos dentro dessa cultura serem também tolerados). Como consequência da socialização, estes padrões culturais não são aparentes para as pessoas que partilham uma mesma cultura. Também, devido sobretudo, a fenómenos relacionados com a globalização, poderão haver padrões culturais não percebidos por membros de culturas diferentes, representados na figura acima na parte sombreada.

O objectivo dos padrões culturais é de permitir o estabelecimento de procedimentos que favoreçam o desenvolvimento de um elevado grau de sensibilidade para todos os tipos de interacções críticas e desenvolver competências para lidar com tais situações. Normalmente, isto significa o desenvolvimento de programas culturais de treino ou formação para grupos específicos em situações específicas (Thomas, Schroll-Machl e Kinast, 1999; Thomas, Hagemann e Stumpf, 2000).

Os objectivos desses programas de treino são:

- A familiarização com uma cultura estrangeira;
- Dominar os problemas de aculturação numa cultura estrangeira;
- Lidar mais eficientemente com interlocutores de uma cultura estrangeira;
- Dominar os problemas de reintegração na sua própria cultura uma vez regressados a casa.

Além do treino intercultural, estes programas devem incluir medidas para supervisão de comportamento intercultural e desenvolver competências interculturais com vista ao treino de pessoal (Thomas, 2000).

Um treino intercultural eficiente deve oferecer uma visão específica da orientação da cultura alvo, com base nos padrões culturais, bem como desenvolver a capacidade de lidar com um sistema de orientação cultural diferente, mas, reflectindo sempre a própria orientação cultural do gestor ou trabalhador que está em treino (Thomas, 1999).

Conforme foi dito inicialmente, esta dissertação tem por objectivo encontrar os padrões culturais dos Moçambicanos, e para tal utilizar-se-á o método qualitativo através da entrevista narrativa.

Thomas (1993) observou que o método padrão cultural proporciona uma imagem diferente sobre cultura comportamental do individuo. No seu estudo constatou que em cerca de cinquenta publicações, dissertações e teses de mestrado encontramos mais de cinquenta padrões culturais que são no fundo incidentes críticos, e que muitos deles surgem em encontros inter-culturais na gestão de negócios.

4.3. A Entrevista Narrativa

Em entrevistas qualitativas o papel do entrevistador é extremamente difícil, uma vez que está sempre presente o risco de influenciar o entrevistado, de tal forma as respostas dadas sejam apenas aquelas que o entrevistador está à espera de receber. Diante desse dilema, Schutze (cf.1977), criou uma técnica especial de entrevista, que resolve este problema resultando numa entrevista em que a influência do entrevistador é mínima ou nula. Devido ao papel extremamente passivo do entrevistador, a entrevista narrativa também tem a vantagem de favorecer o desenvolvimento de uma relação sujeito-objecto entre o entrevistador e o entrevistado. Ao evitar a tradicional pergunta-e-resposta suas desvantagens implícitas, o entrevistado é incentivado a controlar a entrevista e considerar o entrevistador apenas como uma audiência para a sua narração.

A técnica de entrevista narrativa permite colectar informações sem restringir a recolha de dados por pressupostos (preconceitos, suposições restritivas). É um método a ser aplicado sempre que temos informações inadequadamente insuficientes, para a construção de teoria ou quando temos dúvidas sobre as suposições feitas em teorias já existentes. (Bewley:2002).

Com entrevistas narrativas coletamos histórias curtas sobre incidentes críticos em interações interculturais em gestão e negócios.

4.4. A Narração

Narrações não são apenas processos naturais adquiridos através da socialização comum a todos os níveis de sociedade (cf. Schutze, 1977), mas também reproduzem estruturas comportamentais e sequências cronológicas (cf. Lamnek, 1995). A narração tem a vantagem de revelar mais informações do que a tradicional pergunta-e-resposta estratégica. Enquanto relata um evento, o narrador precisa observar uma série de factores cronológicos e estruturais, que podem ser vistos como os princípios fundamentais para a ordenação e classificação das narrativas (cf. Schutze 1977; Maindok 1996). A necessidade de detalhar faz com que o narrador respeite uma sequência real cronológica da descrição dos acontecimentos. Para ligar a transição entre o evento A e o evento B, por exemplo, a descrição deve ser clara e óbvia, para que a ligação dos eventos individuais seja bem conseguida (cf. Witzel 1982). A necessidade de estruturação força o narrador a completar o seu relato dos eventos e das estruturas cognitivas, uma vez que toda a narrativa faz parte de uma estrutura cognitiva que também necessita de ser completada. As partes individuais da narração necessitam de fazer sentido como um todo. Determinar a relevância (o requisito de dividir a narração em secções ou em eventos individuais) implica para o narrador, ter que classificar partes do seu relato de acordo com a sua relevância para a narrativa completa. Assim, o narrador faz uma imagem dos acontecimentos. (Lamnek, 1995)

4.5. O Procedimento

A literatura sobre entrevistas narrativas oferece diferentes opiniões sobre quantas fases uma entrevista narrativa tem ou deveria ter, a fim de obter resultados úteis. Lamnek (1995) identifica as seguintes etapas:

A fase exploratória - O entrevistador tenta criar uma atmosfera, que encoraja uma narração detalhada e ajuda o entrevistado a sentir-se menos constrangido com a entrevista.

A fase introdutória - Nesta fase Schutze (cf. 1977) recomenda que o entrevistador deve dar uma ideia geral do propósito da entrevista - algo como um vago guião, a fim de evitar influenciar o narrador, o que pode prejudicar o desenvolvimento da narração na entrevista.

A fase Narrativa – Aqui o narrador deve contar a sua história. A parte principal da narração deve ser contada sem qualquer interrupção ou intervenção do entrevistador. Deve ser permitido ao narrador escolher o que quer ou não contar, a sucessão de eventos e quais os que quer detalhar, de acordo com os factores de comunicação descritos anteriormente (cf. Schutze, 1977). Quanto mais detalhados os eventos individuais são apresentados, melhores serão os resultados.

A fase de investigação - Depois de ter escutado a narração, o entrevistador pode agora tentar obter informações adicionais do narrador. No entanto, o carácter narrativo da entrevista não deve ser alterado. O objectivo aqui é incentivar o narrador para adicionar à sua história e ir ainda mais em pormenor.

A fase de avaliação - Deve-se agora dar por finalizada a parte narrativa, uma vez que neste momento é impossível voltar para a fase narrativa novamente. O narrador e o entrevistador devem avaliar e interpretar as sequências narrativas (cf. Lamnek, 1995).

4.6. O Processo de Classificação

Os resultados dessas entrevistas são textos narrativos que contêm em quantidade incidentes críticos e em que se devem identificar e examinar os padrões de comportamento típicos dessas pequenas histórias. Para este efeito, uma análise qualitativa de conteúdo é usada como descrito por Mayring (cf.1996) e Oeverman (cf.1997). Durante esta análise qualitativa, as categorias são formadas de um modo indutivo. Essas categorias, que são derivadas a partir dos textos da entrevista, são a base para padrões culturais. Os resultados são, então, comparados com semelhante situações e exemplos. A interpretação desses exemplos ajudam a definir categorias finais de padrões culturais bilaterais. Naturalmente, os resultados típicos necessários para demonstrar diferenças culturais entre duas culturas não se destinam a descrever apenas experiências pessoais. Para o fim do processo de classificação, alguns entrevistados são solicitados para avaliar os incidentes críticos descritos nas entrevistas de um grupo de discussão, a fim de confirmar os resultados. Situações atípicas são descartadas, a fim de evitar interpretações erradas. O processo de pesquisa inteiro é ilustrado na figura a seguir:

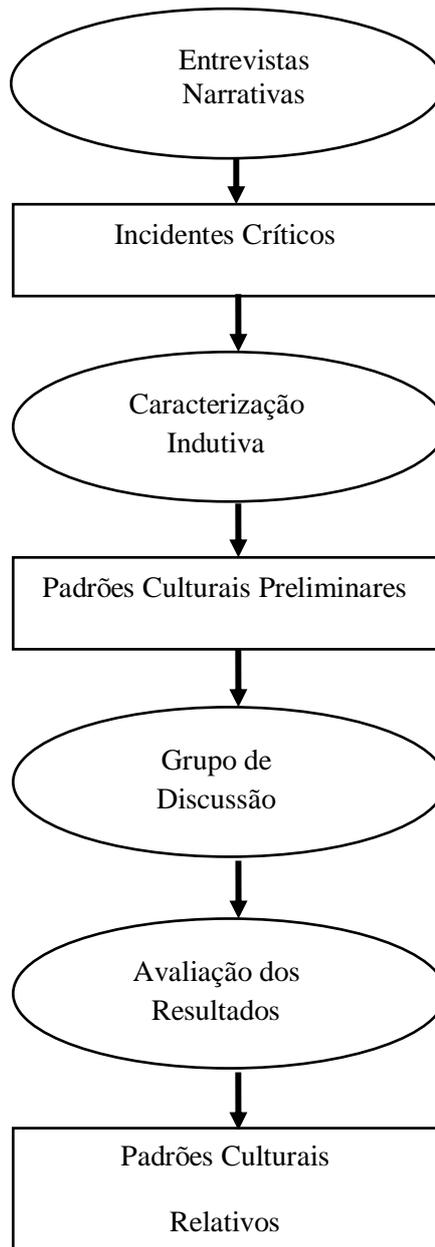


Figura III: Processo de Identificação de Padrões Culturais – Adaptado de Brueckand Kainzbauer, 2008:8.

Os incidentes críticos derivados em entrevistas narrativas não servem apenas como uma base para a identificação de padrões culturais, eles também são utilizados como estudo de caso de curta duração em situações de formação. Baseando-se em experiências da vida real, estes incidentes proporcionam um grande recurso para formadores cuja tarefa é fazer com que os

formandos estejam conscientes das dificuldades típicas enfrentadas em situações transculturais. O Método Padrão Cultural, portanto, revela-se uma ferramenta útil não só para a pesquisa de diferenças culturais empresariais, mas também para a formação de gestores, a fim de tornar mais eficaz a sua actividade de negócios internacionais.

5. PESQUISA EXPLORATÓRIA⁹

Neste capítulo da dissertação importa referenciar estudos já realizados sobre o ambiente de negócio entre Moçambique e África do Sul. Um estudo relevante foi elaborado pelo Instituto Sul Africano de Relações Externas (SAIIA)¹⁰, em colaboração com a embaixada da Dinamarca em Pretória. Este estudo pode-nos dar a componente prática necessária para estabelecermos as relações entre os dois países.

O estudo teve como base entrevistas realizadas em Moçambique, em Novembro de 2003, com elementos de companhias Sul-Africanas estabelecidas no país, tendo como objectivo indagar sobre a experiência destas companhias em relação ao ambiente de negócios em Moçambique. O SAIIA estudou pouco menos de vinte companhias que se encontravam a operar em Moçambique. As entrevistas, foram feitas presencialmente e foram depois complementadas com outras, realizadas em algumas das Sedes dessas companhias na África do Sul. Para além disto, foram efectuadas entrevistas com uma gama de representantes e departamentos governamentais directamente envolvidos neste ramo de negócios.

5.1. Resultados do Inquérito do Instituto Sul-Africano de Relações Externas (SAIIA)¹¹

Em primeiro lugar, o inquérito refere que a maior parte das empresas sul-africanas que trabalhavam em Moçambique, em Novembro de 2003, actuavam nos sectores da indústria, da construção, do comércio a retalho e dos serviços.

Foi apresentada aos empresários uma variedade de questões com o intuito de verificar:

- Em que medida a realização de negócios em Moçambique é facilitada. As principais razões do investimento.
- As principais limitações à concretização dos investimentos.
- As recomendações dos empresários aos governantes dos dois países para incrementar os negócios. Essa avaliação é qualificada pela dimensão da empresa, pelo sector

⁹Pereira, J. 2004

¹⁰SAIIA – *The South African Institute of International Affairs*

¹¹Grobbelaar, N. 2004

específico em que a empresa opera, e os constrangimentos e os problemas que todas as empresas, sejam estrangeiras ou locais, experimentam.

Contrariamente ao que se esperava, e, tendo em conta o forte crescimento do Investimento Directo Estrangeiro em Moçambique, cerca de 80% dos empresários consideraram que o ambiente empresarial não era favorável ou amigável ao investimento.

Contudo, os próprios empresários consideram, que as autoridades Moçambicanas não praticam um comportamento discriminatório em relação aos empresários sul-africanos, o que significa que o ambiente económico é igualmente negativo para os empresários locais. Naturalmente que este ponto leva a que seja necessário alterar regras e normas de investimento, para melhorar o ambiente empresarial e atrair mais investimentos (seja a nível interno como externo).

Este resultado do inquérito, contudo, não é extensível a todos os empresários, já que os grandes investidores têm tido um apoio substancial das autoridades moçambicanas e por isso não têm sofrido os problemas que os outros empresários referem, nomeadamente os problemas burocráticos.

Apesar da maior parte dos empresários não considerar Moçambique como um país facilitador do investimento, eles consideram que têm tido um acesso privilegiado aos gabinetes governamentais, aos responsáveis máximos, ou de qualificação superior. No entanto, afirmam que o maior problema não se situa a esse nível, mas ao nível intermédio e que passa pelas dificuldades burocráticas de resolução dos problemas, que muitas vezes emperram o desenvolvimento dos projectos.

As principais razões para investir em Moçambique

As principais razões, que os empresários apresentaram para terem investido no mercado moçambicano são:

- Razões estratégicas, isto é, para ganharem posições vantajosas tanto no mercado moçambicano como em toda a região da África Sub-Sahariana.
- Proximidade do mercado moçambicano, mesmo para as empresas de pequena dimensão é um atractivo para ganhar quota de mercado e dimensão de forma a aumentar a competitividade da sua empresa.

- Potencialidade do mercado moçambicano, isto é, existe a convicção entre os empresários que o mercado local moçambicano apresenta uma tendência de crescimento tanto do PIB como do rendimento disponível das famílias e que assim permite a rentabilização do investimento.
- Diversificação, ou seja, algumas empresas investem com o intuito de diversificar os seus activos.
- Expectativa de crescimento da procura, nomeadamente em alguns sectores como no sector financeiro e no turismo.

Em termos gerais, os pequenos investidores sul-africanos têm utilizado uma estratégia que implica a existência de sócios locais, principalmente no sector da construção, para que possam actuar de forma mais abrangente no mercado moçambicano.

Principais obstáculos que as empresas enfrentam

Neste mesmo inquérito as empresas sul-africanas apresentaram uma grelha com os obstáculos que enfrentam, quando investem no mercado moçambicano. Na verdade, o elencar destes obstáculos é fundamental para a percepção da capacidade de atractividade do mercado moçambicano, assim como das reformas que têm que ser efectuadas na economia de Moçambique, de forma a manter um elevado grau do Investimento Directo Estrangeiro no país, tanto por parte das empresas sul-africanas como de outras nacionalidades.

Problemas e Obstáculos que as Empresas Moçambicanas se Deparam na Performance Empresarial-2004

	% de Empresas
Custo do Financiamento elevado	84
Acesso limitado ao crédito interno	75
Acesso limitado ao crédito externo	74
Corrupção	64
Custo elevado na Electricidade e Oferta Instável	64
Instabilidade Macroeconómica	63
Práticas anti-competitivas	60
Políticas macroeconómicas ambíguas	58
Taxa de Juro elevada	55
Existência de Crime, Roubo e Desordem Pública	54

Tabela II: Fonte – Banco de Moçambique 2004.

Como podemos ver pelo quadro anterior, as principais dificuldades surgem ao nível do mercado financeiro, isto é, relativamente ao custo do financiamento. Também, tem lugar de destaque, efectivamente, como impeditivo à boa performance empresarial, a corrupção, sendo esta uma das situações que mais problemas têm trazido às empresas sul-africanas e a todas as outras que queiram negociar no mercado moçambicano. As questões relacionadas com a instabilidade e custo elevado da electricidade também são apontadas como obstáculos ao bom funcionamento das empresas no país.

Também com peso substancial aparecem as questões ligadas à condução das políticas macroeconómicas, comerciais, monetárias e em termos de justiça. As questões relacionadas com a burocracia necessária para a implementação de um projecto ou para a criação de uma empresa também são consideradas importantes.

Corrupção

A corrupção foi um dos itens muito salientado pelos empresários sul-africanos como entrave à entrada de novos capitais e à melhoria dos já existentes.

A corrupção é vista internacionalmente como um dos aspectos que mais impede o bom funcionamento dos mercados, e é considerada pelos empresários como um fortíssimo obstáculo à entrada de empresas num país em que ela seja “norma”.

No caso das empresas que se implantaram em Moçambique, todas consideraram que têm uma política anti-corrupção, e que se têm recusado pagar algum tipo de “suborno” para que os seus projectos prossigam. Contudo, a maior parte delas considera-se alvo de algum tipo de perseguição ou pedido de suborno, muitas vezes encapotado, e que surgem com a finalidade de diminuir o tempo de licenciamento das empresas, ou o número de procedimentos necessários, tendo, muitas vezes, sido alvo de multas pesadas em virtude do não pagamento desses pedidos de suborno.

Por outro lado, o sistema de licenciamento é por vezes intrincado e supõe uma cooperação, que não existe entre os departamentos ministeriais, e que, naturalmente, propicia o aparecimento da corrupção, de forma mais ou menos directa. Apenas, o Centro de Promoção de Investimentos (CPI), como entidade supra-departamental, é que ainda, surge como um benefício à prossecução dos investimentos, mas basta haver a necessidade de outros departamentos ministeriais para aumentar o tempo e o custo do licenciamento.

O governo moçambicano tem prometido o reforço dos poderes do CPI de forma a evitar estes constrangimentos sentidos pelas empresas. Naturalmente que, projectos com grande dimensão, estão fora deste âmbito, e são tratados a nível ministerial, ultrapassando rapidamente todas as barreiras burocráticas e económicas que possam existir.

O trabalho e o sistema legal

As empresas entrevistadas concordaram, em geral, que a fraqueza do sistema legal Moçambicano representa riscos importantes no que diz respeito ao cumprimento de contratos. Os tribunais são altamente vulneráveis ao suborno e os juízes têm conhecimentos limitados sobre a lei comercial. O litígio dura anos em vez de meses.

Ao mesmo tempo, os empresários devem ser clementes para com o pessoal que transgride. O roubo interno (muitas vezes reflectido como redução) ocorre com frequência como consequência da cultura de sobrevivência em que muitos Moçambicanos acabam por dar consigo próprios a viver. A força de trabalho Moçambicana não é considerada, em geral, como militante, apesar de alguns dos trabalhadores se encontrarem organizados em sindicatos. As disputas relacionadas com o trabalho têm, quase sempre, a ver com salários e são geralmente resolvidas amigavelmente durante as reuniões formais que se realizam todos os anos.

Em média, mais de 90% do pessoal das empresas sul-africanas é moçambicano. Todas as empresas entrevistadas afirmaram que seguem um forte programa de nacionalização nas suas políticas de emprego, o qual está a ser estendido progressivamente aos níveis de gestão. Ao todo, o movimento de pessoal é relativamente pequeno, em todas as empresas entrevistadas, com excepção de uma (esta empresa também assinalou os mais elevados índices de roubo). No entanto, estes entrevistados também mencionaram que os níveis de competência, a língua e a cultura, constituem desafios especiais para os investidores estrangeiros. A maior parte das empresas têm programas de treino próprios. Apesar de alguns destes programas serem realizados em Moçambique, a maior parte do treino tem lugar na África do Sul. A razão para isto é que, devido ao pequeno movimento das empresas em Moçambique, os trabalhadores têm uma experiência limitada no que respeita a uma variedade de tarefas. Muitas vezes só conseguem adquirir essa experiência na África do Sul, onde o volume de negócios é muito mais elevado. Em geral, as empresas têm verificado que o treino é muito útil no aumento da produtividade e dos níveis de competência e, ainda, no desenvolvimento de uma atitude mais de acordo com a actividade em que os seus trabalhadores estão envolvidos.

A incapacidade de falar português não é considerado uma dificuldade importante para operar um negócio em Moçambique, apesar desta ser a língua nacional. O conhecimento da língua inglesa está a aumentar no seio da geração mais nova e o ensino desta língua foi agora introduzido a nível escolar. No entanto, o conhecimento da língua portuguesa é essencial para se lidar com a burocracia moçambicana e para se compreender e cumprir a lei a qual é escrita e interpretada nessa língua. As empresas que importam uma grande parte dos seus produtos da África do Sul, também salientaram a importância da utilização de rótulos em Português.

A nível cultural, existem algumas características peculiares ao ambiente de gestão em Moçambique. Os gerentes sul-africanos descobriram que existe a expectativa, por parte dos empregados moçambicanos mais seniores, de que os trabalhadores mais juniores procurem sempre a sua opinião, o que se traduz, muitas vezes, na falta de espírito de iniciativa por parte do pessoal. As empresas sul-africanas entrevistadas atribuem esta passividade da força de trabalho moçambicana, à herança cultural de respeito pelos mais seniores e pelos velhos, juntamente com vestígios de muitos anos de lei socialista e de planeamento centralizado. As empresas também concordaram que esta situação levará algum tempo a mudar e expressaram a sua opinião de que Moçambique não tem, em geral, uma forte cultura corporativa. Por exemplo, é notável em Moçambique, a falta de conhecimentos essenciais sobre a relação entre a contenção de custos, a produtividade e os lucros.

Os empresários sul-africanos também salientaram o impacto distorcedor que a comunidade de doadores tem tido no mercado de trabalho moçambicano. A maior parte dos melhores candidatos é absorvida pela comunidade de doadores, a qual paga bem e oferece uma grande variedade de benefícios que não existem fora desse sector. Os moçambicanos que se candidatam a empregos no sector privado têm, por vezes, expectativas irrealistas sobre o que os seus possíveis patrões podem oferecer, por exemplo, que os benefícios inerentes ao emprego irão incluir transporte para e do trabalho assim como habitação.

Podemos com o estudo realizado pelo SAIIA¹², dizer que foram encontrados alguns padrões culturais atípicos daquele tempo vivido no âmbito da pesquisas feitas à empresas sul africanas em 2004. No âmbito da gestão intercultural servir-nos-emos do estudo como base para a identificação de alguns dos padrões culturais dos moçambicanos. Assim, o capítulo que se segue foi realizado com dados recolhidos actualmente, através de entrevistas narrativas a sul-africanos que tem experiência de trabalho e de vivência em Moçambique.

¹²SAIIA – *The South African Institute of International Affairs*

6. RESULTADOS DA PESQUISA

6.1. Características da Amostra e dos Entrevistados

O critério utilizado para a escolha da amostra para o trabalho foi encontrar sul-africanos que estejam a viver e trabalhar em Moçambique, os quais deviam ter no mínimo um ano de experiência de trabalho em Moçambique. O candidato ideal seria uma pessoa ligada à área de gestão, mas durante o trabalho o autor também aceitou pessoas sem experiência gerencial, mas com experiência de vida de trabalho suficiente em Moçambique.

A amostra foi conseguida através de contactos directos com empresas de capital sul-africano, embaixada da África do Sul, e outros locais como lojas, hotéis, resorts, restaurantes, e também, por via de moçambicanos que trabalham e/ou têm amigos sul-africanos. Os candidatos foram contactados primeiro pessoalmente e depois via e-mail, nestes contactos a autora explicava o objectivo do trabalho, a natureza da entrevista e a informação do perfil da autora. As entrevistas foram agendadas de Fevereiro a Maio, mas muitas delas só se realizaram em Junho, de acordo com a disponibilidade do entrevistado e muitas vezes ocorreu em empresas nos escritórios dos entrevistados e também em cafés/ restaurantes. A informação foi gravada em um suporte áudio digital, com a presença sempre que possível e necessário de um tradutor. A média de tempo de cada entrevista foi de 35 minutos. Mesmo que o trabalho de mestrado tenha sido escrito em português, quase todas as entrevistas foram realizadas em inglês (porque muitos só sabem falar o básico do português) e apenas um é que deu a entrevista em português.

A amostra deste trabalho de mestrado é composta por 25 pessoas, das quais 8 mulheres e 17 homens. Elas formam uma amostra bastante heterogênea, representando diferentes regiões da África do sul e experiência profissional de diferentes áreas, tais como: educação, engenharia civil, comida e bebidas, turismo, transporte, seguro e banca. Um quarto delas desenvolveu seus próprios negócios em Moçambique. A idade média foi de 40 anos e o tempo médio de permanência em Moçambique é de 6 anos. 70% dos entrevistados vivem e trabalham em Maputo, com a exceção de 30% das pessoas que se encontram distribuídas nas seguintes províncias: Inhambane, Tete e Cabo Delgado.

Entrevistados	Sexo	Ano	Anos em Moçambique	Profissão
1	Masculino	43	2	Director de vendas
2	Masculino	43	3	Técnico de Informática
3	Masculino	38	2	Director de programas
4	Feminino	38	2	Gerente Bancaria
5	Masculino	43	14	Director Técnico de Seguro
6	Masculino	53	14	Presidente do Conselho de Administração de uma transportadora
7	Masculino	43	12	Gerente Bancário
8	Masculino	32	3	Gerente E. Automoveis
9	Masculino	48	5	Operador Maquinas
10	Feminino	43	7	Gestora de Conta
11	Masculino	37	2	Motorista
12	Feminino	37	2	Gerente. A. Viagens
13	Masculino	31	3	Gestor de Cliente
14	Masculino	35	6	Trasportador
15	Feminino	32	2	Engenheira de Obra
16	Feminino	36	4	Atendimento ao Cliente
17	Masculino	34	7	Atendimento ao Cliente
18	Masculino	31	13	Fiscal de obra
19	Feminino	48	14	Professora Ensino Secundário
20	Masculino	51	13	Gerente Bancário
21	Masculino	34	2	Director de Seguros
22	Masculino	45	2	Professor Ensino Secundário
23	Feminino	38	3	Professora Ensino Secundário
24	Feminino	37	5	Contadora
25	Masculino	39	3	Gestor Proprietário

Tabela III: Características dos Entrevistados

6.2. Características dos Entrevistados

Entrevistado 1

Trabalha em Moçambique há 2 anos, é director de vendas da Total Moçambique, SARL Energia e Recursos Naturais. Chegou a Moçambique e gostou da forma como foi recebido. Logo de princípio achou que o país tinha um ambiente de trabalho bom. Veio porque foi influenciado por amigos sul-africanos que vivem no país e constatou que na sua empresa as pessoas gostam de trabalhar e envolvem-se no trabalho. Sente pena pelo facto dos processos burocráticos no país serem muito lentos, que acabam muitas vezes criando a corrupção. O moçambicano trata o seu colega de trabalho de uma forma afectiva muito impressionante, o entrevistado sente que hoje consegue tratar seus colegas como amigos de longa data.

Entrevistado 2

Técnico de informática vive em Moçambique há 3 anos e desde que chegou ao país fez muitos amigos e hoje tem mais amigos moçambicanos que sul-africanos. Para além de ter constatado que os seus colegas moçambicanos são muito curiosos, o que considerou bom, principalmente para a área da informática, considera que os mesmos têm sérios problemas de atrasos e de cumprimento de horários semanais.

Entrevistado 3

Para o entrevistado 3, falar de Moçambique é muito difícil, pois esta no país há pouco tempo, mas mesmo assim arriscou os seus comentários sobre o país afirmando várias vezes que o país é maravilhoso. As dificuldades encontradas em Moçambique centram-se na obtenção de documentos nos departamentos governamentais, tirando essa parte, considera que os colegas de trabalho são muito bons quando se identificam com o trabalho. Verificou que existem, muitas vezes, atrasos na empresa principalmente no sector de atendimento que muitas vezes acontece porque os seus colegas sempre chegam tarde ao trabalho, o que, conseqüentemente, retarda o atendimento

Entrevistado 4

A gerente bancária vive em Moçambique há 2 anos. Constatou que socializar com os moçambicanos é uma experiência única. Quando chegou a Moçambique, por ser mulher pensou que teria muitas dificuldades no seu processo de socialização. Mas depois de um ano

de trabalho e convivência com os moçambicanos não quer mais sair do país, porque diz ser bom viver no país. O seu trabalho é que apresenta algumas dificuldades porque está habituada a trabalhar com metas e a cumprir com os horários, mas o que acontece é que muitos dos colegas têm muitos atrasos no trabalho. Explica que os moçambicanos são bons conhecedores da banca e do trabalho, porque procuram aprender, mas o que estraga tudo é facto de estarem poucas horas no trabalho.

Entrevistado 5

Vive em Moçambique há 15 anos é director técnico de seguro, mas desde que chegou a Moçambique passou pela banca e por uma empresa de transportes. Este entrevistado relata que os moçambicanos têm facilidade muito grande em aprender e é muito gratificante trabalhar com pessoas assim. E quando chegou a Moçambique estranhou o comportamento do moçambicano, pela sua forma de lidar com os assuntos. Afirmou várias vezes que Moçambique é um país que recomendaria a muitos dos seus amigos e familiares, porque sente como se estivesse na África do sul. Diz que o facto que estraga o país esta nas políticas governamentais que não facilitam aos comerciantes que querem investir no país. Pois com políticas claras muitos processos que levam meses levariam somente alguns dias.

Entrevistado 6

Vive em Moçambique há 14 anos e sente como se tivesse nascido no país, adquiriu nacionalidade e é casado com uma moçambicana. Encontrou amizade sincera e segurança no país para a sua família. Ao longo destes anos foi criando nos seus trabalhadores a iniciativa e vontade de querer crescer no trabalho. Muitos deles abraçaram a iniciativa e hoje sente que criou laços de familiaridade. Apesar de que, com alguns esse sistema não funciona porque gastam o seu tempo em outras actividades fora do trabalho. Outra coisa que achou impressionante foi o facto do moçambicano ser muito curioso no trabalho e querer aprender sempre mais sobre o trabalho.

Entrevistado 7

Gerente bancário, desde que está em Moçambique já trabalhou em três bancos e em todos eles gostou imenso da amizade que foi fazendo. Mas o que o surpreende prende-se ao facto do moçambicano gostar de fazer negócios extra trabalho. Várias vezes viu os seus colegas a faltar o trabalho porque tinham que fazer a contabilidade de uma outra empresa. Atrasarem o trabalho para se dedicarem a outras coisas, como família, negócios e outras ocupações. O

moçambicano é muito afectivo, em tudo que é cerimónia e compromisso familiares eles estão lá, esquecendo-se muitas vezes do trabalho.

Entrevistado 8

Esta em Moçambique há 3 anos e desde que começou a trabalhar numa Rent -a- Car, verificou que na sua empresa o fluxo de clientes reduzia durante certas fases do mês e os seus colegas estavam sempre a sair e a pedir despensas para resolver problemas familiares. Muitas vezes utilizavam os instrumentos da empresa para resolver os seus problemas pessoais.

Entrevistado 9

Sente-se Moçambicano, desde que pôs os pés no país. As coisas que o preocupam estão ligadas a aquisição de todo tipo de documentos, desde o bilhete de identificação até os documentos para a criação de uma empresa. Afirma que perde-se muito tempo, quase todo dia a tratar de documentos pessoais, enquanto os mesmos poderiam levar menos tempo. Outro porém prende-se ao facto de que os seus colegas fazem de tudo para ganhar um pouco mais de dinheiro. Eles esforçam-se para alimentar as suas famílias, nem que para isso tenham que trabalhar fora das horas de trabalho.

Entrevistado 10

Trabalha em Moçambique há 7 anos, veio ao país na companhia do marido que foi transferido para trabalhar no país. O país oferece segurança e realmente os moçambicanos esforçam-se para aprender. Dá exemplo da sua secretária que aprendeu inglês em 2 meses. Prefere não falar muito sobre as políticas do país, mas conseguiu dizer que os processos burocráticos criam muitas vezes a corrupção.

Entrevistado 11

Chegou a Moçambique porque conheceu uns amigos que faziam transporte de passageiros da África do Sul para Moçambique e como estava desempregado decidiu embarcar para Moçambique. Os primeiros meses foram muito difíceis por causa da língua, mas muitos dos moçambicanos que conheceu ao longo do trabalho falavam inglês. Foi bom ter vindo para Moçambique. O que nota no seu trabalho é que a família tem muita influência sobre o trabalho dos seus amigos e colegas moçambicanos. Disse que muitas vezes vê colegas metidos em discussões por causa de dinheiro e não sendo isso suficiente, eles também têm várias companheiras.

Entrevistado 12

Este entrevistado diz que Moçambique é um país lindíssimo e que o seu trabalho é muito gratificante, pois permite conhecer o país. Vive em Pemba há 2 anos, porque tem lugares incríveis. Gosta da cidade. Trabalha com pessoas excelentes que são simpáticas em tudo que fazem. Tem colegas de trabalho que nas suas horas vagas fazem doces e salgados e levam para provar e para depois vender. Gosta de estar em Moçambique e está apaixonado pelo país.

Entrevistado 13

Gestor de clientes, nestes 3 anos que vive em Moçambique não se conseguiu adaptar, sente que precisa de tempo para conhecer o país e a sua dinâmica de funcionamento. O que o faz sentir decepcionado com o país é o facto de que sempre tem que passar pelo mesmo processo burocrático durante todos os meses para obter os serviços alfandegários para a permanência no país. Pensa em ficar em Moçambique mais 2 anos e depois voltar a África do Sul.

Entrevistado 14

Desde que vive em Moçambique conheceu muitos moçambicanos que sabem falar inglês e ele tem amigos sul-africanos que não conseguem falar português. Os mesmos vivem há mais de 12 anos no país e mesmo assim não falam a língua. Já viveu e trabalhou em Inhambane e Maputo e sempre foi recebido com muito carinho pelos seus colegas de trabalho. Mas sente que Moçambique tem muito para crescer principalmente na área dos transportes e comunicação. Disse que o país deve dar valor ao que tem.

Entrevistado 15

Engenheira de obra numa empresa de construção. Está a trabalhar em Moçambique há 2 anos e tem notado que o país esta a desenvolver-se, mas muitas coisas ainda têm que se fazer, pois muitas pessoas trabalham infelizes nos seus postos de trabalhos, sem incentivos sem bons salários o que provoca muitos roubos para a empresa.

Entrevistado 16

Os seus colegas aprenderam novas técnicas de atendimento consigo e desenvolveram os seus conhecimentos e hoje ela é que precisa da ajuda deles. Pela pobreza e até mesmo como forma de procurar novas oportunidades de emprego, os moçambicanos são pessoas que gostam de apreender, e muitas vezes quando estão motivados apreendem muito mais rápido.

Entrevistado 17

Atendimento ao cliente é uma área que exige muito de si como pessoa. Trabalhar na área aqui em Moçambique é um desafio, afirma que quando chegou ao país conhecia um pouco do português, mas que os clientes é que sempre foram simpáticos e tentavam sempre facilitar o seu trabalho de compreensão. Mas também contou com o apoio dos seus colegas que sempre se preocuparam em aprender e ensinar mais coisas sobre o trabalho. O que nota é que muitos clientes reclamam das políticas do país que não favorecem aos investidores. Sente que Moçambique está a crescer e um dia a política mudara.

Entrevistado 18

Trabalhar como fiscal de obras em Moçambique não é fácil, principalmente porque trabalha com pessoas que recebem pouco salário e convence-las de que têm que trabalhar por vezes é muito desgastante. Conta que tem muitos colaboradores que atrasam e faltam sem justificar, enquanto o trabalho não pode parar. Muitas vezes sofreram roubos de material em que ninguém sabia explicar nada. As vezes encontra colegas a fazer trabalhos extras o que na sua empresa é penalizado.

Entrevistado 19

Professora há 14 anos, desde que chegou ao país simpatizou com as pessoas e a forma de viver dos moçambicanos pela sua bondade e tranquilidade. Sente que o moçambicano é muito afectivo e companheiro. Gosta de estar perto dos acontecimentos familiares o que prejudica até certo ponto a sua forma de agir e estar no trabalho. As faltas no trabalho por motivos familiares são para a professora uma das características principais dos seus colegas de trabalho.

Entrevistado 20

Desde que chegou a Moçambique já trabalhou em cinco empresas e em todas elas se deu bem com os seus colegas de trabalho. A coisa que mais o aborrece no país é a burocracia e a falta de organização dos moçambicanos. Diz que em Moçambique os processos burocráticos ocupam o trabalhador todo dia, enquanto muitos deles poderiam ser resolvidos em menos tempo. Por isso é que sempre que um colega seu decide ir tratar documentos pede dispensa para o dia todo porque os processos não são fáceis de se resolver. Afirma que já teve que subornar alguém para os seus documentos saírem mais rápidos.

Entrevistado 21

Director de seguros chegou e sentiu como se já conhecesse o país. Está a trabalhar há dois anos e às vezes acontecem coisas que ele não sabia como classificar, mas que depois foi se habituando, como é o caso de ter colegas que no fim do expediente fazem trabalhos extras para ganhar um pouco mais.

Entrevistado 22

Professor há dois anos numa Escola, está em Moçambique a convite e sente-se bem no país. Constatou que no seu trabalho alguns dos seus colegas dão aulas em outras escolas de forma a obter mais algum valor no fim do mês. Gostou da ideia e aderiu - hoje, dá aulas em três escolas graças a essa técnica que ainda não tinha pensado nela. Mencionou que o afecto que o moçambicano tem com os amigos e família, chega a ser uma acção incontrolável, pois ele é capaz de faltar ao serviço porque esta a cuidar de algum familiar.

Entrevistado 23

Trabalha em Moçambique há 3 anos e sempre teve curiosidade de saber a história de Moçambique. Vive em Tete e hoje sente que conhece minimamente o país e acha que funciona de forma muito lenta, e que existem muitos feriados que poderiam se transformar em horas de trabalho e de produtividade. Para esta entrevistada o país é muito bom e seguro para se construir uma nova vida, tirando os aspectos de carácter burocrático e horas de trabalho.

Entrevistado 24

Quando chegou a Moçambique com o seu marido, achou que seria uma grande aventura viver em Moçambique, levou um certo tempo até se habituar às pessoas e aos modos vigentes e hoje considera Moçambique um país espectacular. Gosta de viver em Moçambique, mas ama o seu país pelas facilidades que dá ao cidadão. Em Moçambique as coisas não são fáceis, tens que subornar para conseguir os teus direitos. Tudo é um processo, até para conseguir documentação para estar no país levam muito tempo que poderiam ser reduzidas para não provocar a corrupção nos departamentos governamentais. Apesar de todas as dificuldades encontradas admira o afecto do moçambicano com a família, amigo e até com o desconhecido.

Entrevistado 25

Decidiu investir em Moçambique e desde que aqui está fez muitas amizades. No seu trabalho os seus colaboradores são muito atenciosos, mas não gostam de cumprir com os horários de trabalho, fogem ao trabalho e sempre têm justificações para os seus atrasos. Teve que dispensar colaboradores porque a situação dos atrasos estava a atingir índices muito elevados dentro da sua empresa. De acordo com este entrevistado os atrasos proporcionam um ambiente de descontrolo o que torna a empresa muito vulnerável a roubos por parte de alguns colaboradores.

6.3. Padrões Culturais Moçambicanos

Moçambique e África do Sul são países que apresentam características diferentes como foi referido anteriormente no Capítulo 3 da presente tese. É de salientar que as normas culturais e as características encontradas não podem ser consideradas positivas ou negativas, mas relativas e neutras.

De um total de 25 entrevistados 22 afirmam que Moçambique é o melhor país de África para se viver, porque as pessoas são muito amigáveis e recetivas e que o país oferece segurança. Mas também são unânimes em dizer que Moçambique tem muito ainda que crescer e que se depender da mão-de-obra interna, este processo levará muito tempo, pois os moçambicanos trabalham muito pouco.

A tese apresenta depois da recolha de dados, seis padrões culturais. Os mesmos foram obtidos através de entrevistas feitas utilizando o método padrão cultural, após a análise de todas as informações recolhidas através da pesquisa empírica. De recordar que estas normas culturais são válidas apenas na relação entre Moçambique e África do Sul.

Os padrões culturais Moçambicanos encontrados na perspectiva sul-africana são:

1. Flexibilidade para Apreender;
2. Valores de Hospitalidade e Solidariedade;
3. Procedimentos Burocráticos e Corrupção;
4. Inexatidão e Imprecisão na Gestão do Tempo;
5. Existência de Compromissos de Natureza Socio-Afectiva;
6. Facilidade em arranjar Soluções Alternativas - Utilizando Estratégias de Contorno;

6.3.1. Flexibilidade para Aprender

As características inerentes a este padrão cultural do moçambicano, prendem-se com o facto de que o mesmo não se limita apenas no que sabe, sempre que existe uma possibilidade de apreender novas formas de executar o seu trabalho mais rápido, o moçambicano preocupa-se em aprender. Este facto está intrinsecamente ligado ao facto de Moçambique ser um país em desenvolvimento e quanto mais coisas se aprende mais oportunidades o moçambicano tem de fazer parte de um negócio, ser contratado por futuras empresas, pois o mercado moçambicano está cada vez mais competitivo. Este padrão cultural do Moçambicano foi mencionado por 17 entrevistados, daí a sua relevância para o estudo.

“As pessoas executam bem sempre que consegues envolvê-las no trabalho.” Diz o primeiro entrevistado.

O quinto entrevistado relata que os moçambicanos têm uma facilidade muito grande em aprender e conta: “temos colaboradores na empresa, na sua maior parte Moçambicanos, inicialmente nem todos sabiam falar inglês, levamo-los para cursos de três meses na África do Sul e eles voltaram todos a falar a língua inglesa. E hoje na empresa toda nossa equipe sabe falar inglês. Ao contrário dos meus irmãos sul-africanos que estão a viver em Moçambique há mais de 2 anos e não conseguem formular uma frase em Português.”

Esta capacidade de apreender está ligada de certa forma à definição de cultura de Marvin Harris diz que: “Cultura é o conjunto aprendido de tradições e estilos de vida, socialmente adquiridos, dos membros de uma sociedade, incluindo os seus modos regulados e repetitivos de pensar, sentir e actuar (ou seja, o seu comportamento).”

“Muitos dos meus colegas moçambicanos estão sempre a perguntar sobre o trabalho que estão a fazer”. Entrevistado 17.

“Na minha empresa, os moçambicanos que lá trabalham são muito eficientes, sabem fazer quase tudo que lhes é ensinado, realmente eles são muito dedicados para aprender.” Entrevistado 5

Pela pobreza e até mesmo como forma de procurar novas oportunidades de emprego, muitos moçambicanos são vistos pelos sul-africanos como pessoas que gostam de aprender, e muitas vezes quando estão motivados aprendem muito mais rápido.

Entrevistado 16 diz que: “ quando cheguei a Moçambique, sabia que a língua era diferente, senti-me pressionada e muito preocupada, não tinha noção de que muitas pessoas em Moçambique falavam inglês, muitas vezes deixando o português de lado. Mesmo as senhoras que vendem fruta nas ruas elas tentam sempre se virar com a língua. Existe de facto uma capacidade extraordinária dos Moçambicanos em assimilar rápido outras culturas, principalmente quando se trata de estrangeiras.”

6.3.2. Valores de Hospitalidade e Solidariedade

As entrevistas foram realizadas a 25 pessoas das quais 24 afirmam que Moçambique é um país que se recomenda, devido a sua forma muito amigável de ser e receber os seus visitantes.

“*Moçambique Terra de boa gente*”, como afirmou Vasco da Gama em 1498, quando pela primeira vez chegou a Moçambique e ficou assim conhecida pelo bom acolhimento, simpatia e hospitalidade de fazer o visitante se sentir em casa.

“Moçambique, em particular as províncias que são banhadas pelo oceano, têm culturas mais abertas, porque têm contacto com o mundo externo, o que lhes proporciona ter ligações com outras culturas. O que logo a partida cria uma situação de mente aberta para receber”,relata o entrevistado número 5.

A localização geográfica de moçambique é tida como uma forte razão para que o povo moçambicano seja muito receptivo e habituado a lidar com vários povos, devido a sua localização que é próxima a costa. Apresentação da localização de Moçambique ilustrada no capítulo III, ponto 3.1.1.

“A atitude relaxada da maioria dos Moçambicanos, a amizade e a segurança que encontrei em Moçambique são extraordinárias” conta-nos o entrevistado 6.

De acordo com este padrão, os Moçambicanos são considerados como pessoas espontâneas na sua forma de lidar e trabalhar com os estrangeiros.

O testemunho prestado pelo entrevistado 3, afirma que: “... estar em Moçambique é inesquecível para mim, acredito que quem nasceu em Moçambique sente com mais força a vontade de viver.”

“ Moçambicanos são muito artistas. Socializar com eles é muito fácil” - entrevistada de número 4.

“Acho que é mais fácil trabalhar com os Moçambicanos devido à sua natureza não confrontacional e maneirismo amigável.” - entrevistado 20.

“... a sua bondade, tranquilidade...fazem com que os trabalhadores estrangeiros se sintam bem vindos sempre...num ambiente seguro.” - entrevistado 19

Este padrão cultural, só prova que o moçambicano tem mente aberta para o que vem do exterior, esta característica vem desde os tempos remotos onde ainda não se verificavam práticas de negócio com a mesma intensidade que hoje. Daí que constatou-se que em Moçambique se sentirá sempre em casa.

6.3.3. Procedimentos Burocráticos e Corrupção

Apesar de 20 entrevistados não considerar Moçambique como um país fácil para o investimento, 3 consideram que têm tido um acesso privilegiado aos gabinetes governamentais, aos responsáveis máximos, ou de qualificação superior. No entanto, afirmam que o maior problema se situa a outro nível, mais ao nível intermédio e que passa pelas dificuldades burocráticas de resolução dos problemas que muitas vezes emperram o desenvolvimento dos projectos.

“O senso de urgência para alcançar o melhor que podem...os procedimentos e regulamentos governamentais, tudo ainda é feito em papel e com base em fichas de inscrição que retarda qualquer processo. Ter que cumprir com a legislação e regulamentação é um pesadelo em Moçambique.” Entrevistado 1

Entrevistado 4: “quando se trata de adquirir informações, e mesmo até para iniciares um processo de abertura de uma nova empresa, é muito difícil, preenches muitos papeis...”

A corrupção é vista internacionalmente como um dos aspectos que mais impede o bom funcionamento dos mercados, e é considerada pelos empresários como um fortíssimo obstáculo à entrada de empresas num país em que ela seja “norma”, muitas vezes tida como uma forma de evitar a burocracia.

“Já estive em situações em que tive que subornar uma agente para facilitar o meu processo de aquisição de documentos.” Entrevistado 10

No caso das empresas que se implantaram em Moçambique, todas consideraram que têm uma política anti-corrupção, e que se têm recusado pagar algum tipo de “suborno” para que os seus projectos prossigam. Contudo, a maior parte delas considera-se alvo de algum tipo de perseguição ou pedido de suborno, muitas vezes encapotado, e que surgem com a finalidade de diminuir o tempo de licenciamento das empresas, ou o número de procedimentos necessários, tendo, muitas vezes, sido alvo de multas pesadas em virtude do não pagamento desses pedidos de suborno.

“Todo o tipo de documentos que se adquire em Moçambique é isolado, desde a identificação pessoal até o cartão de eleitor, todos os dias os moçambicanos passam por longos processos burocráticos para aquisição de documentos que podiam ser únicos por toda a vida” Entrevistado 9.

“O processo de registo da empresa e pedido de “dire” (autorização de trabalho e de residência) ...é muito desafiador” entrevistado 13

“Em geral os sistemas de Moçambique não são fáceis de entender, principalmente quando se trata da obtenção de serviços de departamentos governamentais como alfândegas, policia e de todo os escritórios de registo...as dificuldades na obtenção de serviços têm levado a corrupção em alguns casos...se alguém não está disposto a pagar um pouco de dinheiro, é difícil conseguir serviços.” Entrevistado 3

Não existem facilidades nos processos documentais e nas políticas em Moçambique. Em muitos aspectos os moçambicanos poderiam melhorar os seus processos deforma a torna-los mais dinâmicos e claros.

“Está a acontecer casos em que, com mercadoria vindo do Zimbabwe, os exportadores sul-africanos tem que descarregar a sua mercadoria em Durban (Africa do Sul) enquanto poderiam descarregar directamente no porto de Maputo. As políticas documentais, as leis não são claras. As políticas em Moçambique deviam simplificar mais as leis para as questões económicas.” Entrevistado 5

“As políticas governamentais não facilitam nem ao moçambicano quanto mais aos investidores”. Entrevistado 17.

6.3.4. Inexatidão e Imprecisão na Gestão do Tempo

Os acontecimentos familiares e os constrangimentos da vida pessoal ou das actividades domésticas e agrícolas são reconhecidos pela comunidade como justificações plausíveis para o absentismo ou para a fraca pontualidade. Como refere Hernandez (2000: 103), a fronteira entre actividade e inactividade é pouco nítida, pelo menos no contexto do sector informal da economia como é o caso de Moçambique. Daí que 18 dos entrevistados mencionaram que um dos problemas do país centra-se na pontualidade dos seus colaboradores.

“Muitos dos meus colegas moçambicanos tem muitas coisas na cabeça que atrapalha um pouco o crescimento do seu trabalho...é normal ter colegas que faltam ao trabalho porque a mãe, a filha, ou até a tia está doente”. Entrevistado 19

“Moçambique ainda funciona lentamente em muitos aspectos em muitas horas de folga durante a semana, como é o caso das tardes de sexta-feira quando as pessoas desaparecem do escritório e perdem tempo valioso para serem produtivas e aumentar a própria riqueza financeira...” entrevistado 23.

“É normal em departamentos governamentais, quando vais tratar de um documento levares todo o dia na fila à espera de autorização...esse tempo o moçambicano, que deixou de trabalhar para ir tratar do documento, podia estar a produzir”. Entrevistado 20.

Refira-se que em relação aos empregadores, os seus tempos pessoais (assim como os seus recursos) também não são claramente separados dos tempos da empresa, numa atitude de claro compromisso com a tradição. Face ao enorme investimento na durabilidade das relações pessoais e no comprometimento para com a comunidade, a realização de planeamentos e de previsões constitui um exercício complexo. (Feijó, 2008)

“Muitos dos meus colaboradores moçambicanos sempre contam histórias quando se trata de chegar cedo ao trabalho ou reunião...ora porque o carro atrasou, ora porque alguém está doente em casa”. Entrevistado 25.

A hora pré-definida funciona apenas como um núcleo de referência temporal em volta do evento não como algo exato ou preciso. As pessoas concebem que aquela actividade irá começar ou terminar para além da hora inicialmente definida.

“O cumprimento de horários é muito difícil por parte do trabalhador, tanto na hora de iniciar o serviço, mesmo até quando se trata de assiduidade durante a semana laboral.” Entrevistado 2.

“Meus colaboradores sempre têm justificações para faltar ao trabalho. Mesmo tirando dias de férias durante o ano, sempre aproveitam-se de pequenas oportunidades para não aparecer ao trabalho. Acontece muito nos feriados, principalmente quando calha no meio da semana. Eles faltam sem pensar no trabalho que têm que fazer.” Entrevistado 18

6.3.5. Existência de Compromissos de Natureza Sócio-Afectiva

Em Moçambique as relações entre o trabalho e a família são comparadas de forma desigual, e nessa luta quem vence sempre é a família. As relações de carácter sócio-afectivo vêm em primeiro lugar e só depois vem o trabalho, como afirmam 18 entrevistados.

“Senti que a família é sempre um problema para os meus colegas moçambicanos, eles trabalham para a família e não porque gostam do que fazem.” Entrevistado 8

Émile-Michel Hernandez (1998; 2000) recorre, por sua vez, ao conceito de paternalismo para caracterizar o modelo de gestão de recursos humanos que emana deste contexto da economia informal. O termo paternalismo é utilizado como metáfora para compreender as relações entre empregadores e empregados através das relações entre pais e filhos. Pinçon (1995) citado por Hernandez, explica que o conceito procura demonstrar a transformação das relações de autoridade e de exploração, orientadas sob o imperativo do regulamento e do lucro, em relações éticas e afectivas, onde predomina o sentimento de dever para com um protector. Como demonstra Hernandez (2000: 99-100), a adopção de um modelo paternalista já foi amplamente analisada, quer durante a idade média e revolução industrial no continente europeu, quer na França contemporânea quer inclusivamente no Japão (Maricourt, 1996). Trata-se de uma prática que consistia na disponibilização aos trabalhadores de um conjunto de benefícios sociais (relacionados por exemplo com a alimentação, com a habitação, com a

saúde ou até com a escolarização), em troca de reduzidos índices salariais e que perpetuassem a sua dependência em relação à empresa. (Feijó, 2008).

“Em 2003 empregava um moçambicano...quando ele começou dei-lhe funções de lavagem e verificação de camião, hoje ele é técnico sénior e ocupa o cargo de gestor de operações. Ele provou a sua confiança, liderança e lealdade, ele é um homem que eu, orgulhosamente, considero como um filho.”Entrevistado 6

O desenvolvimento empresarial, quer ao nível do arranque inicial, quer nas suas operações de continuidade torna-se, assim, altamente dependente de apoios familiares, num claro retorno do investimento social realizado na comunidade (Labazée, 2000: 88). No caso concreto moçambicano, José Fialho Feliciano (1996: 37) constata, inclusivamente, a importância da família como principal fonte de financiamento na constituição das suas actividades económicas. A multiplicação de alianças e de parceiros faz-se numa lógica claramente clientelista, onde o investimento relacional constitui, na linha do que se tem referido, uma garantia de sobrevivência num contexto de incerteza e precariedade. (Feijó, 2008)

“Um dia tivemos que paralisar o trabalho por mais de uma hora porque a namorada ou esposa do meu colega (moçambicano) invadiu o nosso espaço de trabalho trazendo o filho deles porque o meu colega não ia deixar comida em casa dela há 2 meses.” Entrevistado 11.

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.

“... Existem colaboradores que trabalham comigo por mais de oito anos e durante esse tempo todo fomos criando uma parceria que funciona, onde ele se sente como parte da família. Eu costumo participar nos eventos familiares deles (casamentos, funerais, festas de aniversário e outros)...esta filosofia tem funcionado...”Entrevistado 6

O estudo sul-africano apresentado no capítulo 5, afirma a possibilidade de a nível cultural, existir algumas características peculiares ao ambiente de gestão em Moçambique. Os gerentes sul-africanos descobriram que existe a expectativa, por parte dos empregados moçambicanos mais seniores, de que os trabalhadores mais juniores procurem sempre a sua opinião, o que se traduz, muitas vezes, na falta de espírito de iniciativa por parte do pessoal. As empresas sul-africanas entrevistadas atribuem esta passividade da força de trabalho moçambicana, à herança cultural de respeito pelos mais seniores e pelos velhos, juntamente com vestígios de muitos anos de lei socialista e de planeamento centralizado. (Pereira, J. 2004)

“Meus colegas moçambicanos têm muitas famílias e sempre que eu pergunto eles tentam responder, mas eu não percebo, o que pude perceber é que em Moçambique basta cumprimentares alguém na rua para se estenderem os laços de familiaridade e se não cumprimentas és conotado como alguém antipático e que se dá ao luxo de não cumprimentar porque tem muito dinheiro.” Entrevistado 11

“Estão sempre a contar que faleceu alguém que tem que ir ao funeral...quando pergunto quem faleceu, as vezes é um conhecido do bairro onde vive ou até em muitos casos é a prima ou a tia do amigo. E muitas vezes tenho que dispensar colaboradores por causa dessas situações se não são problemas dentro da empresa.” Entrevistado 25

6.3.6. Facilidade em Arranjar Soluções Alternativas – Utilizando Estratégias de Contorno

Dezanove entrevistados afirmam que: “Eles são muito curiosos, qualquer coisa que lhes apresentas como opção de trabalho eles dizem que sabem fazer sem ter tido, antes, contacto com aquele trabalho.”

Este padrão está ligado à questão que Feijó (2008) apresenta no seu artigo sobre “Estratégias de compensação salarial de trabalhadores moçambicanos em Maputo”. Este autor diz que os valores cobrados pelos *biscates* são bastante superiores aos dos ordenados, podendo metade do trabalho representar o vencimento de mais de uma semana de salário. Os preços de partida variam bastante, de acordo com os sinais de riqueza do cliente, mas são normalmente sujeitos a negociação. Apesar destas práticas predominarem em horário pós-laboral, a

disponibilidade dos trabalhadores nem sempre é compatível com as exigências dos clientes, o que conduz a um aumento dos índices de absentismo.

Muitos dos entrevistados afirmam que: “Muitos trabalhadores inventam que estão doentes, ou é normal a sexta-feira eles não aparecerem para trabalhar, enquanto têm sempre o que eles chamam de biscatos por fazer.”

“Uma vez encontrei meu trabalhador numa sexta-feira, ele tinha dito que não se sentia bem, mas aquilo foi só justificção para não aparecer ao trabalho e ir cuidar dos assuntos dele.”
Entrevistado 25.

“Uma vez apareceu um funcionário que disse, patrão estou a pedir me aumentar o salário, pois com o meus biscatos quando saio do serviço, ganho mais do que nas horas que faço aqui.”
Entrevistado 18.

“Muitas vezes tenho reparado que têm sumido equipamentos de trabalho...Sempre que pergunto ninguém sabe de nada.” Entrevistado 8

O estudo realizado pelo Instituto Sul-Africano de Relações Externas diz que o roubo interno (muitas vezes refletido como redução) ocorre com frequência como consequência da cultura de sobrevivência em que muitos Moçambicanos acabam por dar consigo próprios a viver¹³.

Entrevistado 9 conta nos que: “Muitas vezes tenho visto movimentos estranhos no meu local de trabalho, principalmente do meu colega de trabalho, pois sempre que acabamos de trabalhar o meu colega moçambicano fica para além da conta no local de trabalho. Eu desconfiei dele e fiquei um dia a espera para ver o que ele fazia, descobri que ele gostava de ficar até mais tarde porque o meu supervisor lhe disse que se ele ficasse até mais tarde a limpar a viatura e a tratar da mecânica da mesma ele ganhava algum valor a mais. Na altura estranhei, pois sempre pensei que o meu colega ganhava o mesmo que eu, ou quase similar, mas não, descobri que ele recebia muito menos que eu e tudo o que ele fazia era sempre no intuito de sobrevivência.

¹³GROBBELAAR, N. 2004

Ao longo desta análise foi evidente que o salário não constitui a única fonte de rendimento de muitos trabalhadores. Os baixos salários são, na maioria das vezes, complementados com aquilo que se designa, na gíria popular, de *biscates*, *boladas* e *manobras*.

“Tenho assistido meus colegas moçambicanos que trabalham na manutenção, fazem sempre o seu trabalho a correr porque tem sempre uma assistência a prestar a outros colegas, mas esse trabalho é particular ou em casa ou em alguma obra. Principalmente carpinteiros, electricistas, tenho visto mais esses. Entrevista 21.

Os *biscates* constituem uma inevitável estratégia de complemento salarial. Trata-se de serviços remunerados, realizados normalmente em período pós-laborais, a favor de um cliente (amigo ou desconhecido). Ainda que não sejam tributadas (e portanto irregulares sob o ponto de vista fiscal) estas actividades dinamizam o sector informal e constituem uma importante fonte de rendimento para os trabalhadores. Pintar uma casa, fazer blocos de cimento ou realizar pequenas obras de manutenção (no caso dos trabalhadores da construção civil), vigiar ou lavar um carro ou apoiar nas mudanças de apartamento (no caso da segurança privada), montar painéis publicitários (no caso de técnicos de indústrias gráficas), vender rissóis, chamuças ou peças de roupa compradas na África do Sul (no caso de secretárias) ou guiar um táxi (no caso de um motorista), constituem apenas alguns exemplos de inúmeras estratégias de compensação salarial. (Feijó, 2008).

Sempre que se trata de encontrar formas alternativas de sobreviver o moçambicano é muito rápido a assimilar tudo o que o rodeia.

“Quando fui aprender a jogar golf com uns amigos sul-africanos que tenho aqui em Moçambique, deparei-me com uma situação muito curiosa, existiam Moçambicanos que carregavam as sacolas dos jogadores e eles me disseram que podiam perfeitamente, ensinar-me a jogar golf e fiquei espantado com aquela capacidade deles e hoje graças a eles em troca de uma mensalidade, melhorei as minhas técnica de golf.” Entrevistado 6

7. CONCLUSÃO

A compreensão de que os países priorizam diferentes valores culturais constitui uma importante ferramenta de gestão internacional de negócios.

Considerando os valores culturais a literatura que valoriza o culto ao indivíduo, ressaltando como executivos conseguiram obter sucesso com seus negócios, receitas fáceis de como conduzir mudanças ou adotar este ou aquele estilo gerencial, podem ser agora criticadas à luz dos valores culturais.

O objetivo desta tese é o de analisar as diferenças culturais que emergem do encontro entre sul-africanos e moçambicanos a partir da perspectiva sul-africana. Os resultados da pesquisa foram padrões culturais moçambicanos que são relevantes para os sul-africanos durante esses encontros, e que pode servir como um guia de orientação básica para os sul-africanos interagindo com os moçambicanos. Como mencionado ao longo do trabalho, esses padrões culturais são válidos apenas na comparação entre estas duas culturas específicas. A pesquisa foi baseada na experiência de vinte e cinco sul-africanos que vivem e trabalham em Moçambique, que constituiu uma amostra heterogênea, representando diferentes regiões da África do Sul e experiência profissional de diferentes áreas. A metodologia seguida foi o método padrão cultural, que é uma ferramenta bastante inovadora na pesquisa transcultural que consiste em três fases principais: entrevistas narrativas com os sul-africanos; análise de conteúdo dos incidentes críticos descritos nas entrevistas narrativas e identificação de padrões culturais. Os padrões culturais finais são aqueles que foram mais frequentemente discutidos pela maioria dos entrevistados e, posteriormente, confirmados através de feedback recebido dos entrevistados. Os padrões culturais moçambicanos identificados são:

1. Flexibilidade para Apreender;
2. Valores de Hospitalidade e Solidariedade;
3. Procedimentos Burocráticos e Corrupção;
4. Inexatidão e Imprecisão na Gestão do Tempo;
5. Existência de compromissos de natureza Socio-afectiva;
6. Facilidade em arranjar soluções alternativas - Utilizando Estratégias de Contorno;

No entanto, é importante ter em mente que os padrões culturais resultantes deste estudo não pretendem ser uma descrição absoluta da cultura moçambicana. Em vez disso, eles devem ser interpretados como a tendência da maioria dos membros da referida cultura para agir de uma determinada maneira e outros comportamentos que são também tolerados.

Depois da identificação dos padrões culturais dos Moçambicanos, contactou-se 3 dos entrevistados e 2 pessoas que não fizeram parte da entrevista e conhecem bem África de Sul e Moçambique. Eles confirmaram os padrões identificados, e afirmam que Moçambique é um país que está a desenvolver e que os padrões não são assim tão lineares porque com o tempo, puderam surgir outras características e as identificadas hoje neste trabalho poderão mudar.

Quando as pessoas vivem em outros países que não são o seu ou a necessidade de interagir intensamente com membros de outras culturas, existem muitos ajustes a serem feitos. Como Lewis (2003) explica em seu livro "Quando Culturas Colidem", adquirimos conhecimentos profundos das características de outras culturas (como a nossa) que minimizam encontros desagradáveis e trazem percepções e antecedentes que nos permite interagir de forma bem-sucedida. A nossa capacidade de lidar com as diferenças culturais pode ser muito melhorada com a presença de programas de educação multicultural ou formações sobre culturas internacionais.

Os resultados da actual tese, vista de uma perspectiva mais prática, pode servir como base para desenvolver na cultura instrumentos específicos de formação que podem ser usados para treinar os expatriados sul-africanos ou homens de negócios interessados em fazer negócios em Moçambique. Estas formações ajudam a aumentar a consciencialização e o desenvolvimento de competências interculturais, que são um fator-chave para relações de negócios bem sucedidos em países estrangeiros. A amostra envolvida neste estudo teve algumas pessoas que estabeleceram suas próprias empresas em Moçambique e muitas que ajudaram a criar. Seria interessante, como uma pesquisa futura para além de expandir a amostra do grupo entrevistado, seria analisar em que medida a entrada de pessoas com mais experiência de trabalho dentro das empresas moçambicanas contribui para o desenvolvimento das competências dentro da empresa.

Além disso, seria também interessante para o desenvolvimento da pesquisa proceder também à realização de investigação sobre a cultura sul-africana a partir de uma perspectiva moçambicana e comparar os resultados com os padrões culturais moçambicanos identificados nesta tese. Desta forma, seria possível ter uma visão mais ampla sobre as interações culturais entre moçambicanos e sul-africanos. Para além de que o presente trabalho não abrange todas as áreas de actuação dos sul-africanos em Moçambique, seria interessante levar em conta nos próximos trabalhos as diferentes áreas de trabalho, bem como os motivos que os leva a investir em Moçambique.

BIBLIOGRAFIA:

Abercrombie, NS; Hill, S. Turner, BS; (1984): *The Penguin Dictionary of Sociology, Second Edition*, Penguin Books, Londres.

Adler, N. (1984), Understanding The Ways of Understanding: Cross-Cultural Management Methodology Reviewed in *Advances in International Comparative Management* 1, 31-67.

Adler, N. J. (2002), *International Dimensions of Organizational Behaviour*. South-Western-Thomson Learning.

Gesteland, R. R. (2005), *Cross-cultural Business Behaviour: Negotiating, Selling, Sourcing and Managing Across Cultures*. Copenhagen Business School Press.

Finuras, P. (2003), *Gestão Intercultural – Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hedges, David (coord.). (1999), *História de Moçambique: Moçambique no auge do colonialismo 1930-1961*. Vol.2, 2.^a edição, Maputo, Livraria Universitária. Universidade Eduardo Mondlane.

Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Harper Collins Business.

Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

Koen, C. (2005), *Comparative International Management*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Kluckhohn et al. (1968), *Los valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción*, in *Hacia una teoría general de la acción*, Publicado em Buenos Aires: Editorial Kapleusz.

Lewis, R. (2003), *When Cultures Collide*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Mondlane, E. (1969), *Lutar por Moçambique*, 1ª edição. Maputo: Centro de Estudos Africanos.

Mosca, J. (2005), *Economia de Moçambique século XX*. Lisboa: Instituto Piaget.

Mosca, J. (2009), *Econimicando*, 1ª edição, Maputo: Alcance Editores.

Robalo, A. (2004), *Gestão Comparada/Comparative Management*. Lisboa: Edições Sílabo.

Serra, C. (coord.) (2000), *História de Moçambique: Parte I - Primeiras Sociedades sedentárias e impacto dos mercadores, 200/300- 1885; Parte II - Agressão imperialista, 1886-1930*. Vol. 1, 2.ª edição, Maputo, Livraria Universitária, Universidade Eduardo Mondlane.

Schein, Edgar H. (2001), *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Schneider, S. C. and Barsoux, J. L. (2003), *Managing Across Cultures*. Prentice Hall.

Thomas, A. (1993), *Kulturvergleichende Psychologie, Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2002), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Artigos

Abdula. M., Abbas. M., Bruna N. (2011). Debates: *Competitividade da Economia Moçambicana*. Universidade Politénica. Nº4, pp. 1-27.

Adler, N. J. (1983), Cross-Cultural Management Research – The Ostrich and the Trend, *The Academy of Management Review* 8 (2), 226-232.

Brueck, F. and Kainzbauer, A. (2002), *The Cultural Standards Method – A Qualitative Approach in Cross-Cultural Management*. Center for International Studies, Vienna University of Economics and Business Administration.

Cabaço, J. (2007). *Moçambique: Identidade Colonialismo e Libertação*. Dissertação de Doutoramento em Antropologia. São Paulo, *Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo*.

Dahl, S. (2004), *Intercultural Research: The Current State of knowledge*, *Middlesex University Business School, Working Paper*: <http://dahl.at/wordpress/research/>

Duarte, M. (2008). *Standards Culturais: Brasil x Portugal*. Tese em Gestão de Empresas. Lisboa, *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e de Empresas*.

Dunkel, A. and Mayrhofer, W. (2001), *Cultural standards research – an epistemological and methodological critique*, *Symposium on Culture Standard Research, Academy of Management, Washington D.C.*

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

Durão, I. (2010). *Portuguese Cultural Standards Froman Austrian Perspective*. Master of Science in Business Administration. Lisboa, *ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa*.

Feijó, J.Biscates, *Manobras E Boladas – estratégias de compensação salarial de trabalhadores moçambicanos em Maputo*, (2), 1-12. 2009.

Feijó, J. *A problemática de um modelo paternalista na gestão de recursos humanos em empresas africanas – o caso concreto de Moçambique*, 1-12. Junho. 2008.

Feliciano, F. (1996: 40) “*Empresários e memória social: Percursos em Moçambique 1983/93.*” *In Economia Global e Gestão* nº 2, pp. 23-44.

Fink, G. and Mayrhofer, W. (2009), Cross-cultural competence and management – setting the stage, *European J. Cross-Cultural Competence and management* 1 (1), 42-65.

Fink, G. and Meierwert, S. (2004), Issues of time in international management: East and Central Europe in the perspective of Austrian managers, *Journal for East European Management Studies*.

Gomes, A. (2004). A Lógica do Afecto: *Discussão em torno das linhas de força da gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas em Moçambique*. Dissertação de Doutoramento em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e de Empresas*.

Javidan, M., Dorfman, P. W., Luque, M. S. and House, R. J. (2006), In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE, *Academy of Management Perspectives*, 67-90.

Kroeber, A. L. and Kluckhohn, F. (1952), Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, *Peabody Museum Papers* 47 (1) (Cambridge, MA: Harvard University).

Leung, K., Bhagat, R.S., Buchanan, N. R., Erez, M., Gibson, C.B. (2005) *Culture and International business: recent advances and their implications to future research*. *Journal of International Business Studies*, v. 36.

Matsinhe, L. (2011). Moçambique: *Uma Longa Caminhada para o Futuro Incerto?* Dissertação de Mestrado em Relações Internacionais. *Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas*.

Neyer, A. K. and Harzing, A. W. (2008), The impact of culture on interactions: five lessons learned from the European Commission, *European Management Journal* 26, 325-334.

Palich, L.E., Hom, P.W., Griffeth, R.W. (1995) *Managing in the international context: testing the cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises*. *Journal of Management*, v. 21.

Pereira, J. (2004). Relação Económicas entre África do Sul e Moçambique: *Cooperação ou Dominação*. Dissertação de Doutoramento em Economia. Lisboa, *Instituto Superior de Economia e Gestão*.

Richman, B. (1965). Significance of cultural variables, *Academy of Management Journal* 8, 292-308.

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

Thomas, A. (2001). Research into the influence of culture standards on behaviour, University of Regensburg.

Thomas, A. (n.d.), Research on Culture Standards, University of Regensburg.

Websites

- www.geert-hofstede.com
- www.southafrica.info/business/trends/empowerment/bee.htm
- www.economico.sapo.pt/noticias/a-politica-do-black-economic-empowerment_40525.html
- <http://revistaforum.com.br/idelberavelar/2011/07/04/sobre-o-conceito-de-cultura/>
- www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html
- [www.achetudoeregiao.com.br/africa do sul/historia.htm](http://www.achetudoeregiao.com.br/africa_do_sul/historia.htm)
- [www.girafamania.com.br/africano/materia asul historia.htm](http://www.girafamania.com.br/africano/materia_asul_historia.htm)
- <http://países.hlera.com.br/africa/africa-do-sul/historia-da-africa-do-sul.htm>
- www.southafrica.info/business/trends/empowerment/bee.htm
- www.economico.sapo.pt/noticias/a-politica-do-black-economic-empowerment_40525.html

ANEXO

GUIÃO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

Nome:

Idade:

Profissão:

Formação Académica:

Quanto tempo vive em Moçambique:

Tempo de Trabalho em Moçambique:

- 1) Conte-me, por favor, como chegou a Moçambique, e quando chegou como é que se adaptou com as diferenças culturais? E logo a primeira o que achou do país?
- 2) A sua cultura dificultou de alguma forma o desenvolvimento e a compreensão dos processos de trabalho dentro da empresa, por parte dos colegas e/ou colaboradores?
- 3) O que necessitou fazer para se adaptar a sua forma de gerir ou trabalhar à cultura local?
- 4) Conte me um episódio de trabalho que caracteriza o seu colega ou colaborador moçambicano?
- 5) Durante o seu tempo de convivência e de trabalho com moçambicanos que características observou?
- 6) E se continuasse a viver na África do Sul, acha que a sua vida seria a mesma? Porque?