

Gestão recriada em Moçambique: o caso da Prapesca na Beira

Um episódio insólito, do ponto de vista ocidental, despoletou uma reflexão sobre liderança e gestão em África e sobre as possibilidades de aplicação de ferramentas de gestão modernas nas empresas em Moçambique. O exemplo dado é a Prapesca, pequena empresa de capital português que se dedica ao processamento de camarão na cidade da Beira. A análise do discurso dos seus responsáveis revela uma combinação (até agora eficaz) de originalidade, adaptação ao contexto e recriação dos valores e práticas da gestão portuguesa.

Introdução

A reflexão que aqui se propõe teve como motivação inicial um episódio inesperadamente presenciado no âmbito da investigação sobre a introdução de ferramentas de gestão moderna em empresas em Moçambique.

No dia 15 de Março de 2005, por volta das 15h, teve lugar nas instalações da Prapesca¹ uma sessão de formação integrada no Plano de Auto-controlo, uma ferramenta de gestão da Qualidade que estava então a ser implementada na empresa.

A sessão, subordinada ao tema Higiene e Refrigeração, começou pontualmente e contou com a presença dos trabalhadores (formandos), as chefias intermédias e o responsável pela produção (director executivo), que assumiu as funções de formador. Este começou por abordar o tema sob um ponto de vista técnico, de forma descritiva e explicativa, enunciando os conceitos e traduzindo-os por metáforas que pudessem ser compreendidas por uma audiência constituída por operários, processadores de camarão, de baixíssima formação escolar². Numa segunda parte, o formador abordou as questões humanas relacionadas, quer com a organização do trabalho, quer com as atitudes esperadas dos trabalhadores, como por exemplo o trabalho de equipa, a responsabilidade individual e colectiva, a polivalência, participação, orgulho e brio profissional, aproveitando todas as ocasiões para reforçar a associação entre qualidade, sucesso da empresa e sucesso de cada trabalhador.

¹ Empresa de processamento de camarão na cidade da Beira (Moçambique), propriedade de um empresário português.

² Exemplo: evitar a proliferação microbiana traduzido por “não deixar que os bichinhos microscópicos façam filhos”.

Esta sequência acabou por conduzir, espontaneamente, ao enunciar de questões sobre confiança e reciprocidade. Nesse momento, já a sessão de formação se tinha transformado numa reunião reivindicativa, em que as trocas de pontos de vista entre os trabalhadores e o formador (doravante na qualidade de representante/parte integrante da administração) se centravam em duas questões fundamentais:

- Acesso livre e sistemático à administração (nomeadamente à pessoa do patrão), evitando a via hierárquica (chefias intermédias, acusadas de impedir a comunicação vertical);
- O desejo de dependência (por parte dos trabalhadores) *versus* o discurso de autonomia (por parte da administração).

Foi precisamente esta aparente contradição, entre uma força de trabalho a reivindicar dependência e uma administração a tentar convencê-la dos méritos da autonomia, que desencadeou a presente reflexão.

1. Imposição, recriação ou adaptação

Aproximadamente até aos anos 80 do século XX, enquanto a problemática do desenvolvimento foi considerada como processo linear unidireccional, sendo que todas as variáveis eram basicamente tidas por conhecidas, não se questionava o modelo a aplicar, nem em termos macroeconómicos ou macrosociais, nem em termos micro. Tratava-se simplesmente de impor uma receita considerada única, porque universalmente melhor (*the one best way*).

Em face dos sucessivos desaires, começou-se por atribuir responsabilidades, senão culpa, aos potenciais beneficiários da receita, associando-se a falha exclusivamente à má aplicação do receituário. No entanto, a persistência do erro, os resultados inesperados, e os alertas lançados por quem, no terreno, se esforçava em vão por encaixar na teoria uma realidade rebelde, acabaram por levar à interrogação dos próprios modelos, à relativização das suas virtudes e à consciencialização do contexto.

O resultado foi uma inversão de 180 °C, ou seja, à aplicação universal de modelos importados, seguiu-se uma reificação do contexto, de tal modo, que nada seria explicável com base em conceitos abrangentes, e importava criar, de raiz, à medida de cada situação. Como é óbvio, não é possível funcionar nestes moldes num mundo entretanto globalizado: primeiro, porque não é economicamente viável; segundo, porque dificulta ao máximo a comunicação (em vez de explicitar o conhecimento, torna-o mais tácito); terceiro, porque fecha cada espaço ou cada organização sobre si mesmo,

emperrando a transformação criativa que se obtém por comparação e imitação. Apesar de tudo, ainda hoje, entre as questões mais debatidas no âmbito da gestão - sobretudo em espaços onde os pressupostos clássicos da disciplina não parecem directamente aplicáveis - encontra-se o dilema da criação ou adaptação dos modelos aos contextos concretos. Ou seja, em espaços pouco “clássicos” - de que o africano constitui paradigma - é necessário talhar modelos de gestão à medida, completamente criados de novo (sendo que neste caso os instrumentos existentes são simplesmente não-aplicáveis), ou será viável uma adaptação, mais ou menos complexa, às contingências locais? Melhor dizendo, temos que criar ou recriar?

Mamadou Dia (1996) afirma que temos que “reconciliar” o local e o importando e experiências relatadas pelo próprio e por outros autores³ parecem ir ao encontro deste ponto de vista, igualmente defendido, no contexto político, por Patrick Chabal (1994), segundo o qual, não se trata de inventar categorias para explicar a África, mas de flexibilizar a capacidade explicativa das já existentes.

Posicionar-se favoravelmente face à hipótese da recriação levanta ainda uma nova questão, a da natureza da adaptação; ou seja, trata-se de alterar para fazer coincidir o modelo com o contexto ou alterar para transformar o contexto? A adaptação deve ser passiva ou pró-activa?

A prática parece indicar que é tão errado procurar impor um modelo predeterminado como abster-se de qualquer inovação, mergulhando totalmente naquele que resulta ser o meio envolvente da organização. Por exemplo, enquanto Trompenaars (1994:24) afirma que é errado aplicar uma política de recompensa por mérito no continente africano e menos ainda gestão por objectivos em países latinos, podemos encontrar vários testemunhos de que esta afirmação nem sempre se justifica. Por exemplo, D’Iribarne relata um caso de sucesso na introdução de princípios TQM numa empresa em Marrocos (D’Iribarne, 1998) e Mamadou Dia (1996) apresenta o caso dos círculos de qualidade no Burkina Faso, já sem falar da introdução de procedimentos escritos na eléctrica da Costa do Marfim (Dia, 1994; Henry,1999), entretanto transformada em clássico da gestão africana. Em qualquer destes casos, utilizaram-se instrumentos de gestão correntes e fizeram-se as devidas alterações de modo a que o seu significado pudesse ser apreendido pelos actores relevantes e simultaneamente a sua introdução

³ Brignonen, Henry, 1998; Cornu, 1998; Dahlin, 1998; Dettmar, 1996; Dia, 1996; D’Iribarne, 1990, 1998; Henry, 1998, 1998a, 1999, Metais, 1998

potenciasse uma transformação no sentido de uma maior eficiência e do aumento da qualidade e da produtividade.

No entanto, os vários estudos já referidos levantaram uma outra questão fulcral. Não basta adaptar criativamente os modelos existentes, é preciso fazer com que a sua mensagem seja perfeitamente compreendida, ou seja, que os destinatários não só a interpretem com base nos seus próprios conceitos, como percebam as vantagens que podem retirar de novas formas de agir, de modo a motivar e disponibilizar para a aceitação e a participação. Esta tarefa depende em grande, senão exclusiva medida, da liderança.

O papel demasiado determinante do líder é, aliás, uma das questões que maiores dúvidas levanta quanto ao sucesso das várias tentativas, aparentemente bem sucedidas, de introdução de técnicas de gestão por objectivos ou de qualidade. O que acontece é que tudo corre bem quando à frente da transformação está um líder excepcional, mas quando este abandona o cargo, a situação tende a resvalar novamente para o cenário anterior.

É assim que um questionamento sobre as possibilidades e as formas de introdução de ferramentas de gestão modernas em empresas africanas, curiosamente despoletado por um episódio insólito em termos ocidentais, conduziu a uma reflexão sobre a liderança organizacional em África.

2. A questão da liderança em África

A questão da liderança em África é uma das mais relevantes, mas também, talvez por isso mesmo, das mais controversas. De uma maneira geral a atenção tem recaído sobre as lideranças políticas e/ou, quanto muito, da Administração Pública, o que é perfeitamente compreensível tendo em conta o facto de que a actividade empresarial privada no continente (em termos formais, modernos e locais) é um fenómeno bastante recente. Ultimamente, também a liderança do sector social, sobretudo das ONG, tem atraído a atenção dos investigadores (Fowler, Ng'ethe, Owiti, 2002), sendo que muitas das suas conclusões são perfeitamente aplicáveis ao sector empresarial.

A liderança, seja ela encarada enquanto qualidade ou função de um ou mais indivíduos, é sempre uma relação complexa que envolve, de forma muito simplificada, duas partes, o líder (ou líderes) e os subordinados, sendo que ambas interagem e, ao fazê-lo, influenciam-se mutuamente de forma determinante. Partindo do princípio que é legítimo

aplicar ao continente africano as teorias “clássicas” (anglo-saxónicas) desenvolvidas no domínio da liderança, então aprecie-se o episódio da acção de formação na Prapesca à luz do modelo de Hersey e Blanchard (1988), que associa directamente o comportamento do líder à maturidade do subordinado. Para isso estabelece quatro níveis de maturidade e a cada um faz corresponder um estilo ideal de liderança. Assim, ao subordinado empenhado e competente (M4) corresponde o líder que delega, observa e monitoriza a actividade (E4); ao subordinado que, embora competente, se mostra pouco empenhado (M3), corresponde o líder capaz de encorajar, comprometer e levar à participação na tomada de decisões (E3); em face do subordinado empenhado mas com fraca competência (M2), será ideal o líder capaz de explicar e clarificar as razões das decisões tomadas (E2), por fim, ao subordinado simultaneamente pouco empenhado e incompetente (M1) corresponderá o líder directivo, que proporciona instruções específicas e supervisão rígida, dizendo o que fazer, quando e como.

Voltando à Prapesca, poderíamos concluir que estamos perante um líder de tipo E2 a tentar lidar com subordinados de tipo M1, mas mesmo que os subordinados em causa possam ser incompetentes (fraca formação), a sua atitude participativa na sessão de formação, que os levou a questionar alguns procedimentos e a sugerir alterações (no sentido precisamente oposto ao ganho de autonomia) leva a crer que estão minimamente empenhados, logo poderemos estar perante subordinados M2, mas que, mesmo apreciando explicações, preferem nitidamente ser rigidamente supervisionados, ou seja, preferem um líder E1.

Do ponto de vista do modelo (que ilustra a noção ocidental de indivíduo), estamos perante uma incongruência, mas se partirmos do princípio que o desejo de participação não implica desejo de autonomia, então o empenho manifestado pelos subordinados não contradiz a preferência pela liderança directiva, pelo contrário, a dependência do líder reforça o laço de pertença ao grupo. Esta atitude dos trabalhadores da Prapesca integra-se perfeitamente na lógica que define o indivíduo não de um ponto de vista cartesiano (*cogito ergo sum*), mas precisamente do seu oposto (*congatus ergo sum*⁴), (Fowler, Ng’ethe, Owiti, 2002:22). Nesta ordem de ideias, o desejo de ser dirigido pelo líder, de lhe ter acesso sistemático, integra-se na visão da organização como uma extensão da ou uma outra família, em que a atenção do pai é fundamental para a sensação de bem-estar proporcionada pela certeza da pertença. A autonomia não é associada a respeito pela

⁴ Pertença logo existo.

capacidade individual, mas a abandono, e nesse sentido, evitada. No entanto, ao contrário do que seria lógico em termos ocidentais, a recusa de autonomia não corresponde a recusa de participação e, como tal, não invalida a introdução de uma ferramenta de gestão da qualidade, pois esta depende do empenho do trabalhador, da sua capacidade de sugerir, da sua vontade de participar e não necessariamente da sua autonomia. Esta quebra na relação directa autonomia/participação pode ser explicada por intermédio do recurso ao conceito de *Ubuntu* (Nussbaum, 2003). Presentemente esta palavra, que exprime a actualização de uma filosofia sul-africana, traduz a ideia da interdependência universal e, a um nível individual, a consciência do “eu na comunidade”⁵. No universo laboral, o *Ubuntu* implica que uma relação de trabalho não é simplesmente vista em termos contratuais, mas como o ingresso numa nova comunidade, à qual se presta serviço. No fundo, não estará muito longe da ideia de cidadania organizacional (Cunha *et al*, 2004: 239), ainda que esta não esteja separada da autonomia e implique a ideia de escolha deliberada do indivíduo e não tanto de construção identitária através da participação na comunidade.

O exemplo da Prapesca, no entanto, coloca-nos em face de um sistema muito simples, uma estrutura quase plana, composta por uma liderança (dupla), e um grupo de algumas dezenas de trabalhadores (núcleo operacional), todos eles praticamente sem qualificação. A linha hierárquica, composta por responsáveis que supervisionam directamente o trabalho, é irrelevante, na medida em que os trabalhadores de base os ignoram, e aquilo que poderíamos designar como sendo a tecnoestrutura (composta por duas pessoas qualificadas⁶) encontra-se naturalmente à margem desta relação vertical entre líderes e trabalhadores de base. Esta estrutura, própria de organizações empreendedoras como é a Prapesca, contribui para reforçar o sentido de comunidade, de “família” e, como praticamente não tem linha hierárquica, também não sente, de forma determinante, os problemas inerentes às chefias intermédias no continente africano, nomeadamente a falta de legitimidade descendente (*top down*) e o desejo de autonomia ascendente (*bottom up*). O primeiro problema actualiza-se quando os postos em causa são ocupados por pessoas cujo estatuto de poder não é consensual, seja porque é unilateralmente investido tendo por base a lealdade ao patrão e eventualmente uma

⁵ *Umuntu ngumuntu ngabantu* – expressão zulu que afirma ser “através dos outros que se atinge a consciência do eu”.

⁶ Uma secretária e uma jovem economista.

competência técnica não suficientemente explícita, seja porque personificam uma ruptura entre duas tradições que anteriormente se equivaliam, a do líder ancião e a do líder sábio (Mazrui, 2000). É este o caso dos licenciados, cujo diploma os transforma em “sábios” antes de serem “anciãos” e que, nesta condição, sentem dificuldade em ganhar o respeito da base e constituem simultaneamente uma ameaça para o topo. E aqui surge o segundo problema, a aparente contradição entre o desejo de autonomia que ele actualiza e a não-contradição entre autonomia e participação referida anteriormente. É que, neste caso, o subordinado em causa não é um trabalhador de base que deseja integrar-se na família-empresa, ser dirigido de modo a sentir-se alvo de atenção, desenvolvendo junto do chefe uma relação de dependência que lhe permita aceder a determinados favores pessoais⁷; trata-se de um chefe, que deseja constituir a sua própria família-empresa, assumindo a posição do “pai”, que dirige e favorece.

Veja-se então, mais detidamente, o que significam alguns conceitos no universo laboral moçambicano, com base nos resultados obtidos no âmbito de uma extensa investigação sobre a problemática da gestão de recursos humanos naquele país (Gomes, 2003). Esta incursão no domínio dos significados mais gerais permitirá, depois, passar à análise do caso concreto da Prapesca e do discurso dos seus responsáveis em face da experiência de introdução de uma ferramenta de gestão da qualidade.

3. Empresa, trabalho e liderança

3.1. A empresa

A noção de empresa é uma das mais interessantes e complexas, por um lado, porque ela surge com um significado bastante distante da noção clássica de organização moderna, assumindo contornos tradicionais (no sentido de históricos, anteriores à ruptura introduzida pelo capitalismo moderno), mas simultaneamente, actualizando-se sem perder a sua marca peculiar, a da associação directa entre empresa e família. A grande diferença está no aspecto da família que é reforçado num e no outro caso, ou seja, na empresa tradicional, que é paternalista e protectora; e na empresa moderna, em que o peso da função redistribuidora/hierárquica, centrada na figura do patriarca diminui, e cresce a relevância da relação entre pares. Neste sentido se deve interpretar a noção de equipa, que longe de ser simplesmente um colectivo de trabalho, é, ou deve ser, uma comunidade de irmãos. Esta associação directa entre empresa e família elimina a

⁷ A relação de apadrinhamento tem um elevado cariz utilitário.

ruptura entre esfera privada e esfera profissional, e legitima a presença constante de assuntos de ordem familiar no dia-a-dia das empresas. A continuidade entre as duas esferas tem como um dos principais objectivos procurar solução para os problemas, recorrendo à figura do chefe/pai redistribuidor.

A faceta fundamentalmente protectora da empresa, ou da forma como ela é encarada, não é incompatível com objectivos de eficácia e eficiência, até porque a obediência à regra e a aceitação da pressão (tempo, prazo) coexistem com o aprofundamento da relação de simbiose, sobretudo, quando esta deixa de ser apenas vertical (chefe/pai responsável por trabalhadores/filhos) e passa a incluir relações horizontais de afecto e inter-ajuda (as equipas). A obediência à regra e a aceitação da pressão inevitável imposta por um ritmo de trabalho e normas de procedimento frequentemente estranhas ao contexto dependem, em grande medida, do “amor à camisola”, do sentimento de integração numa grande família.

A noção de empresa como instituição protectora alarga-se, deixa de consistir apenas numa ligação vertical simples, passando a compreender elos horizontais no interior das equipas e não tanto entre elas. A relação privilegiada continua a ser a hierárquica directa e a sujeição à regra geral é bem acolhida se associada a um sentimento de integração afectiva e efectiva na empresa.

A empresa é claramente identificada com, ou surge na continuidade directa, da família e do seu papel enquadrador do indivíduo. O patrão/administrador é o pai redistribuidor, “o último recurso” perante a incerteza e a penúria, de tal forma que chega a zelar pela própria gestão doméstica dos seus empregados.

O período revolucionário e a gestão das empresas nacionalizadas veio intensificar esta associação entre empresa e família, ao “naturalizar” a atribuição à empresa de funções de acompanhamento e protecção do pessoal.

Mas quer a privatização dessas empresas, à volta das quais tudo girava, quer mesmo a fundação de novas, não veio alterar por completo esta situação, pois as próprias circunstâncias forçam a adopção de medidas de carácter protector para com os empregados. Esta política de gestão de tipo paternalista manifesta-se através de apoios monetários extra-salariais, sob a forma de adiantamentos, empréstimos ou mesmo dádivas pessoais (cuja recusa pode ser extremamente mal aceite), apoios na doença, apoio alimentar e mesmo apoio moral e pessoal.

É devido a esta representação da empresa como extensão natural da família e à função protectora que lhe é inerente, que a estabilidade e a longevidade da relação entre cada

trabalhador e a sua empresa é tão valorizada. Mas a manutenção dos postos de trabalho pode igualmente ser considerada como um trunfo em empresas mais recentes, em que a relação de protecção continua a existir mas pode já ser encarada de forma mais recíproca, ou seja focando as vantagens mútuas inerentes à longevidade da relação.

A transferência da noção de família para a empresa mantém-se e é mesmo condição da eficaz prossecução dos objectivos da mesma. A regra shakespeariana do “ser ou não ser” está completamente arredada de um mundo onde o sincretismo é a palavra de ordem e o discurso é muito mais copulativo do que disjuntivo.

3.2 O trabalho

Também a noção de trabalho é polissémica. Ela assume diferentes significados, ligados a contextos diversos. Neste domínio, atribui-se um grande peso a dois factores: os vícios introduzidos pelo passado recente (o que condiciona a preferência pela criação de empresas em detrimento da sua aquisição); e o tipo de propriedade (pública ou privada) das mesmas. Para além destes factores, de ordem externa, aparecem duas formas de encarar o trabalho, mais internas ou inerentes ao próprio conceito: o trabalho como ritual e o trabalho como esforço realizador para atingir objectivos.

A primeira noção de trabalho é a mais comum. É uma noção colectivista, directamente associada à empresa e à fidelidade que lhe é devida. Trabalho significa estar presente na empresa. O horário e o seu cumprimento é um aspecto determinante, assim como a ausência de horário, a permanência na empresa para lá da hora de saída, mantendo o respeito pelo horário de entrada, é apresentado mais como uma prova ritual de fidelidade à organização do que como necessidade de ignorar o limite horário por motivos ligados ao cumprimento de objectivos concretos.

Esta noção de trabalho como ritual de fidelidade está ligada à separação entre remuneração e prestação (*performance*). O salário é o prémio da presença e não da produtividade. Reverter esta situação é um esforço recente. Trabalhar para atingir objectivos, por noção de carreira ou mesmo para satisfazer o cliente, são elaborações muito mais individualistas, mais próximas de conceitos como profissionalismo ou realização pessoal. Daí que apareçam como noções introduzidas de fora, com esforço, só possíveis em determinadas condições favoráveis.

O trabalho como demonstração de fidelidade à entidade responsável pelo sustento está relacionado com a dimensão afectiva da relação com a empresa. A sua substituição por retribuição directamente ligada à prestação, em termos de produtividade, pressupõe um

sentido de carreira e de responsabilidade individual, que dificilmente se encontra em Moçambique. Daí que a associação salário/produktividade seja eventualmente mais simples em termos de equipa, porque não destrói, pelo contrário assegura a continuidade da relação familiar com a empresa (integração num grupo de pares) e porque, ao facilitar o controle colectivo, restringe o problema da suspeita, a que o indivíduo está muito facilmente sujeito.

3.3. A liderança

A liderança é um factor fundamental da gestão, mais ainda numa realidade como a moçambicana, em que o chefe se reveste da dupla função de gestor e pai, tendo que simultaneamente levar em consideração os interesses e aspirações (muito mais individualistas) da pequena elite dos quadros com formação superior, eles próprios envolvidos nos dilemas subjacentes à composição de uma identidade que comporte simultaneamente a busca do prestígio tradicional (reservado ao “mais-velho”) e a carreira profissional de tipo ocidental. A liderança em Moçambique, para o gestor local, é um instável exercício entre a tentação autoritária e a condescendência excessiva, com o intuito de ganhar a “amizade” dos subordinados. Para o gestor expatriado é o trabalho extenuante da “tradução” sistemática dos sinais e dos significados e o balancear entre a tentação paternalista, a irascibilidade e a conquista da legitimidade baseada na partilha do saber e na constante presença.

Um dos imperativos associados à chefia em Moçambique é a presença física constante e mesmo a disponibilidade total. O problema da centralização do poder agrava ainda mais esta questão, sobretudo em empresas em que a grande maioria dos trabalhadores são indiferenciados, sem qualificação. Nestes casos, o chefe procede tradicionalmente deixando um substituto que corresponde a uma extensão ou “duplicado” da sua própria pessoa⁸ e que é, frequentemente, um membro da família. Quando a maioria ou uma grande parte dos subordinados são técnicos com formação, o procedimento poderá, no entanto, ser bastante diferente.

O chefe autoritário é, em geral, ou aquele que foi dominado pela insubordinação dos que de si dependem e optou por um comportamento agressivo e/ou pelo isolamento, para continuar a exercer o poder, ou o patriarca carismático da pequena empresa. O

⁸ Referindo-se à forma como os imperadores Lunda mantinham o seu vasto império sob controlo, Isabel de Castro Henriques (1997:179) refere “os famosos Mwatyanvua do caminho” que “recebiam uma delegação do poder na Mussumba e transformavam-se assim em “duplicados” do Mwatyanvua, trazendo consigo as insígnias da soberania”.

respeito, ao contrário do medo, está aparentemente reservado para o chefe próximo, respeitador dos subordinados e suavemente firme.

O respeito devido à pessoa do chefe manifesta-se por meio da exteriorização dessa condição, seja através da ostentação de privilégios, seja exigindo ou aceitando dos subordinados manifestações evidentes, quer de respeito, quer mesmo de submissão.

De uma maneira geral, o tipo de chefe que surge como desejável é aquele que assume uma postura e desenvolve atitudes, que conjugam as facetas relacional e hierárquica, as quais estão na base da percepção de liderança.

Espera-se do chefe que seja tolerante, embora se admita que estabeleça limites a essa mesma tolerância. Os limites aparecem como mais pessoais do que institucionais ou regulamentados, até porque, mesmo quando o estão, podem ser legitimamente quebrados pela vontade do chefe. As alusões a um comportamento tolerante face às faltas dos empregados são comuns ao discurso de múltiplos empresários. A punição é sempre um meio ao qual se recorre em último caso e, de preferência só depois de repetidas reincidências, a não ser que a falta cometida seja, no código de valores do chefe mas também socialmente, considerada demasiado grave. O uso frequente da punição (mesmo quando no estrito cumprimento das normas disciplinares estabelecidas) aparece sempre associado a casos de gestão disfuncional.

Além disso, espera-se do chefe que conheça profundamente quem com ele trabalha, de tal forma que nem precise de perguntar quais os problemas dos seus subordinados. Considera-se que se houver entendimento mútuo, se houver relação e a compreensão que um conhecimento íntimo necessariamente induz, então é possível alcançar uma desejável harmonização entre os interesses do patrão e dos trabalhadores, evitando o recurso ao autoritarismo. Esta relação afectiva é de tal forma importante que chega a ser considerada chave do sucesso de projectos inteiros.

Em que é que consiste concretamente este envolvimento, o afecto, a amizade solicitada? E como se alcança na prática quotidiana da empresa esse conhecimento tão íntimo, que permite nem ter que perguntar a cada um, o que o aflige?

A resposta a estas perguntas envolve a abordagem da forma como é percebida, em Moçambique, a relação entre distância e proximidade. À pessoa do chefe é devido o respeito e inclusive formas ostensivas de manifestação de deferência, o que remete para

um grande distanciamento entre quem manda e quem obedece⁹. Mas simultaneamente, uma das premissas desse distanciamento, que está subjacente ao reconhecimento da legitimidade da autoridade do chefe, é a proximidade deste em relação a todos e cada um dos seus subordinados sem excepção. Ou seja, o chefe só ganha o direito à distância conferida pelo prestígio da autoridade, quando se aproxima dos seus subordinados até à intimidade. De outro modo não conquista a distância respeitosa, mas o afastamento induzido pelo medo e pelo desprezo. São muitíssimo frequentes as alusões a esta necessidade de proximidade, mesmo até de intimidade, de disponibilidade quase incondicional. Esta proximidade e disponibilidade do chefe pode inclusive traduzir-se de forma física, ou seja, eliminando as barreiras impostas pelo próprio espaço do trabalho, daí que os *openspace*, ou os gabinetes envidraçados e de portas abertas sejam particularmente bem aceites. Esta “transparência” permite o controle colectivo, muito apreciado precisamente por contribuir para reduzir a suspeita, sempre presente, de que alguém faça alguma coisa escondida com o intuito de prejudicar outrem.

A centralização do poder nas empresas em Moçambique manifesta-se por duas vias confluentes. Por um lado, a administração insiste numa proximidade com os trabalhadores que retira o espaço de competência aos chefes intermédios, uma vez que a possibilidade de resolver os problemas que são colocados é factor legitimador e de consolidação do poder, sempre muito associado à estima e ao reconhecimento; por outro lado, a relação entre chefe e subordinado baseia-se na confiança e no conhecimento mútuos, pelo que o trabalhador se dirige sempre a quem conhece. Como uma grande parte dos chefes intermédios, são jovens quadros formados, ao contrário dos administradores, que ocupam os seus cargos por longevidade ou confiança política, a maioria dos trabalhadores conhece estes últimos, mas não os primeiros.

A centralização do poder no topo da pirâmide hierárquica tem como consequência o esvaziamento do corpo intermédio. No entanto, este está ocupado por indivíduos, investidos de funções de chefia, que frequentemente são incapazes de exercer. A atitude do próprio administrador perante este problema é considerada fulcral. De uma maneira geral, a investidura de autoridade real nos chefes intermédios, compete-lhe inteiramente e dependendo do seu arbítrio.

⁹ Veja-se a propósito Hofstede (1988), em que a dimensão da Distância Hierárquica no continente africano em geral apresenta valores muito elevados, dados que confirmam uma realidade também sempre abordada pela literatura antropológica.

No entanto, a atitude dos próprios chefes intermédios perante a situação também diverge e oscila, entre a aceitação natural da sua função como mera correia de transmissão de problemas, ou elo de comunicação entre a base e o topo, ou revolta surda que pode assumir formas tendencialmente conspirativas, e ainda autoritarismo agressivo, como forma de escamotear as próprias insuficiências.

Para além da relação afectiva e da proximidade e disponibilidade que a proporcionam; o conhecimento, o saber fazer e ensinar a fazer, é um dos factores legitimadores da autoridade do chefe. A presença do chefe está também muito associada a esta dimensão de apoio e protecção. O próprio controlo é interpretado mais sob esta óptica do que sob um ponto de vista policial. A presença física do chefe é vista como prova do seu interesse e empenho na prossecução do projecto empresarial, o que transmite segurança e estimula a participação dos trabalhadores.

Regressando agora à Prapesca, já não parecerá tão estranha a reivindicação de dependência dos seus trabalhadores, mas essa compreensão não diminui a dificuldade da tarefa da sua direcção, em impor normas de qualidade no processo produtivo. No entanto, também não a torna impossível.

4. O caso da Prapesca

Como já foi referido, a Prapesca é uma pequena empresa de processamento de camarão, fundada em 1995 na cidade da Beira por Manuel Guimarães, um empresário português com vasta experiência na área do processamento e comercialização de pescado. A empresa surgiu no seguimento de uma das várias missões organizadas de empresários portugueses a Moçambique, no âmbito do apoio à internacionalização das empresas; mas resulta igualmente do encontro fortuito entre Manuel Guimarães e o seu braço direito, Mário, que embora mantenha um estatuto de empregado, exerce de facto a função de líder executivo, sendo reconhecido e respeitado nesse papel.

A Prapesca adquire o camarão, e outro tipo de pescado, junto de pescadores locais, artesanais e semi-industriais, com os quais procura manter uma relação baseada numa troca entre apoio (gelo, instrumentos de pesca, adiantamentos, créditos) e fidelidade (garantia de entrega do produto). Uma relação que nem sempre funciona, mas que se tem revelado, apesar de tudo, a mais eficaz nas circunstâncias.

A Prapesca emprega uma força de trabalho permanente (não despede durante os três meses de defeso), da qual exige flexibilidade e polivalência em troca da garantia de emprego ao longo do ano. Manuel Guimarães explica esta política - aparentemente absurda do ponto de vista da simples contabilidade dos ganhos e prejuízos imediatos - pelas vantagens da criação de laços de fidelidade, pela garantia de qualidade do trabalho (formação e experiência dos empregados) e ainda pela manutenção da forma física e da saúde do pessoal, não debilitado por três meses de penúria alimentar.

Entretanto, Manuel Guimarães iniciou um processo de expansão duplo, diversificação das áreas de presença e aprofundamento do negócio do camarão. No primeiro caso, criou a Agripec (quintas de produção agro-pecuária) associada à exploração do matadouro municipal da Beira e do talho da grande superfície comercial moderna da cidade, o Shoprite (cadeia de super-mercados sul-africanos que serve a população estrangeira e a emergente classe média local); no segundo caso, prepara um projecto de produção de camarão em aquacultura no Buzí. Para elaborar o estudo de viabilidade económica e a candidatura a investimentos, contratou uma jovem economista, recém-licenciada, que é o único quadro superior da empresa.

Até recentemente, a procura de camarão sempre excedeu a oferta, pelo que a Prapesca nunca teve preocupações em termos comerciais, como campanhas de *marketing*, diversificação de clientes, aposta na construção da marca. A sua produção ronda as 150 toneladas de camarão processado por ano, embora estas quantidades sofram flutuações importantes, seja porque depende de um produto natural (o camarão selvagem, cuja quantidade depende de factores imprevisíveis), seja porque aposta na aquisição do produto aos pescadores artesanais, cuja capacidade de pesca é limitada e cuja capacidade de manejar o produto em termos de garantia da sua qualidade é igualmente limitada¹⁰.

No entanto, a situação mudou significativamente com a entrada em cena de países como o Brasil ou a Índia, que produzem camarão em aquacultura, de forma industrializada, tendo inundado o mercado e pressionado drasticamente o preço. Até Madagáscar se tem

¹⁰ O camarão assim que é pescado deve ser imediatamente refrigerado. Os pescadores artesanais não só não possuem o equipamento mais adequado, como não têm o conhecimento suficiente para agir de forma a salvar a frescura do produto. Para obviar este problema, a Prapesca fornece o gelo e esforça-se por fazer compreender aos seus fornecedores a importância da refrigeração imediata e constante do camarão.

perfilado como concorrente de peso de Moçambique, nomeadamente em termos de exportação de camarão selvagem.

A administração da Prapesca está ciente desta situação, mas uma certa inércia trava a tomada de medidas a nível comercial, no sentido de encontrar soluções para o problema da concorrência. Em todo o caso, a introdução do Plano de Auto-controlo, medida indispensável à exportação para a União Europeia, embora se insira numa política de continuidade, é igualmente um passo no sentido da criação de condições para a expansão do mercado.

4.1. Liderança, gestão e contexto

Apresentada a Prapesca, regressemos à questão inicial, despoletada pela vontade expressa dos trabalhadores se conservarem dependentes, num contexto de implementação de um processo de controlo de qualidade significativamente apelidado de auto-controle. A questão da liderança e da sua relevância para a introdução de ferramentas de gestão modernas no contexto africano.

Definimos, por conseguinte, com base na análise de conteúdo de entrevistas semi-dirigidas¹¹, três grandes áreas temáticas: liderança, gestão e contexto, as quais passaremos a explorar.

A distinção entre os conceitos de liderança e gestão não é consensual, ou seja, tanto podem ser concebidos como sobrepostos, como um sendo parte do outro (a liderança como parte ou forma específica da gestão), ou como completamente distintos, advogando-se inclusive o seu exercício por pessoas diferentes. De uma maneira geral, a liderança é concebida como o exercício visionário e a capacidade de mobilizar, enquanto à gestão cabe a implementação da visão do líder e a manutenção da infraestrutura organizativa que a permite e facilita (Cunha *et al*, 2004: 269).

No caso da Prapesca, a distinção entre liderança e gestão está presente, na medida em que a direcção da própria empresa é bicéfala, e as funções de líder e gestor assumidas por cada um dos responsáveis pela empresa, seguem aproximadamente a linha divisória

¹¹ Foram efectuadas duas entrevistas semi-dirigidas mas muito aprofundadas, aos responsáveis pela Prapesca, o patrão (líder) e o seu braço-direito (líder executivo). Ambos portugueses.

Foi ainda efectuada uma entrevista semi-dirigida à jovem economista moçambicana responsável pelos estudos de viabilidade económica e apresentação do projecto de produção de camarão em regime de aquacultura às entidades financiadoras.

clássica¹². No entanto, deve referir-se que as diferenças não são de modo nenhum tão drásticas como as apresentadas no quadro abaixo, já que estas devem ser entendidas como extremos opostos de um contínuo e, como é óbvio, é necessária muita criatividade e espírito de iniciativa para transformar em realidade a visão, por vezes muito pouco explícita, de um líder.

Quanto à questão do contexto, ela vem forçar a visão contingencial da liderança e da gestão.

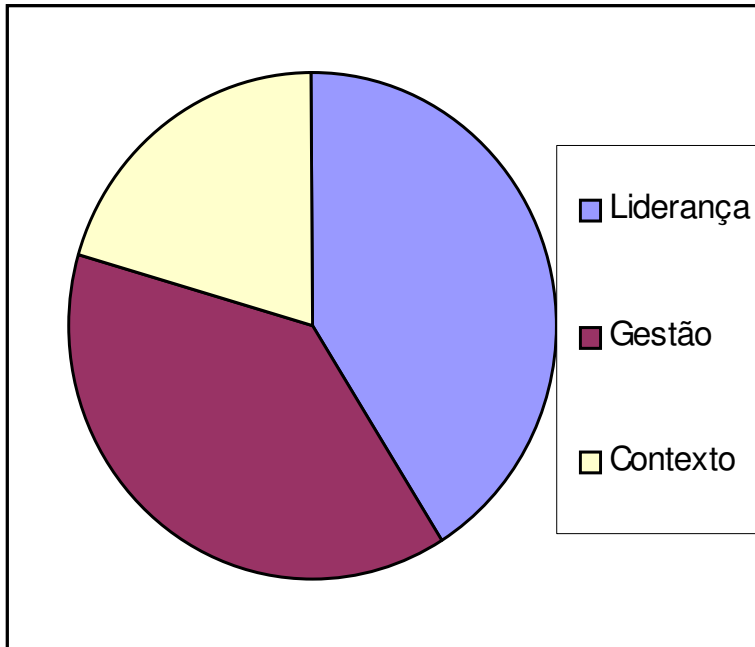
Em termos globais, os três grandes temas detêm pesos diferentes nos discursos analisados, o que já de si é significativo. Dos 1588 indicadores codificados (100%), 652 (41,06%) correspondem ao tema Liderança, 609 (38,35%) correspondem ao tema Gestão e 327 (20,59%) correspondem ao tema Contexto. Como a análise foi feita sem aplicação prévia de nenhum modelo teórico¹³ - o que significa que as características temáticas emergiram do corpus textual e só posteriormente foram interpretadas - então é clara a relevância dos temas liderança e gestão nos discursos.

12

Gestores	Líderes
Rendem-se à situação	Procuram agir sobre a situação
Administram	Inovam
Questionam-se sobre o como e o quando	Questionam-se sobre o quê e o porquê
Têm perspectivas de curto prazo	Têm perspectivas de longo prazo
Imitam	São originais
As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas	As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas

Fonte: Cunha *et al*, 2004:270

¹³ As entrevistas assumiram um formato muito próximo da história de vida, ainda que concentrada na Prapesca, sua fundação, funcionamento e perspectivas e ainda aprofundamento de episódios concretos da vida da empresa. Não foram feitas perguntas directas sobre modelos de liderança ou gestão empregues, ou medidas concretas nessa área.



4.1.1. Liderança

A percepção de liderança transmitida pelo discurso dos entrevistados pode resumir-se em três eixos fundamentais:

- O **carácter pioneiro** (45,86% dos indicadores codificados)
- O **carácter funcional** ou de orientação para a tarefa (34,51% dos indicadores codificados)
- O **carácter relacional** ou de orientação para as pessoas (19,63% dos indicadores codificados).

O **carácter pioneiro** apresenta-se no discurso essencialmente através da presença de indicadores que revelam uma forte consciência da própria diferença (38); a expressão do espírito de aventura, desafio, liberdade, irreverência e humor (85); uma interessante contraposição entre a percepção de gozo e prazer (34), frequentemente cruzada com a expressão do sacrifício (17) e finalmente toda uma forma de agir e decidir improvisada, baseada na intuição, criatividade, tentativa e erro (100), perfeitamente adaptada a ambientes de grande incerteza e sobre os quais não se dispõe de informação de qualidade.

O **carácter funcional** reflecte-se no valor atribuído à competência técnica (36) e muito particularmente à sistemática associação entre teoria e prática (48), o poder de fazer e persistir (38), transmitindo um elevado grau de auto-eficácia (17). Reflecte-se igualmente nas muitas referências ao empreendedorismo do líder (25) e à necessidade de organização (18). Emerge dos discursos o retrato de uma liderança activa e criativa, muito mais do que ponderada, dividida entre uma tendência consultiva (4) e a tentação centralizadora (3) e pecando por alguma inércia (5), sobretudo no capítulo comercial.

O **carácter relacional** fica patente através das referências ao valor das relações humanas, a emoção, a amizade, reciprocidade e respeito (50), o valor da presença, do fazer com os trabalhadores (39) e a expressão normativa de valores como a honestidade e a justiça (18), assim como a pureza (6) de sentimentos, uma temática que será particularmente valorizada no âmbito das referências ao contexto humano. No âmbito do carácter relacional da liderança destaca-se ainda a referência a qualidades de tipo carismático (visão, inspiração, impulso para a acção (15).

4.1.2. Gestão

O tema da gestão surge dividido em várias categorias, uma **geral** (36,95%), e três mais específicas, voltadas respectivamente para a questão **comercial** (11,49%), as **relações** com os clientes, os fornecedores e os trabalhadores (33,33%) e finalmente, para a **qualidade** (18,23%).

Em **geral**, o tema gestão aparece referido sob dois pontos de vista, a **dinâmica** (145) [dinamismo (97) e adaptabilidade (48)] e o **equilíbrio** (81).

Sob o ponto de vista **dinâmico**, destaquem-se indicadores como a diversidade de projectos (39), frequentemente fruto do aproveitamento de acasos (27) e a consciência da necessidade de ser flexível (14) e adaptável (33), nomeadamente através de práticas de gestão próximas do terreno (15).

Sob o ponto de vista do **equilíbrio**, refira-se a linearidade do processo de produção em si (41) e as referências ao investimento e modernização (17), ao sucesso e à eficiência (21).

A questão **comercial** é possivelmente uma das vertentes mais esquecidas pela direcção da Prapesca, precisamente aquela em que a inércia da liderança mais se faz sentir.

Por esse motivo, as referências ao *marketing* (18) surgem sempre pela negativa, ou seja, pela ausência, e são basicamente despoletadas por perguntas directas. Do mesmo modo, a aposta na marca própria, mesmo quando referida (22) é apenas para concluir pela sua insignificância, preferindo-se neste caso apostar na marca Moçambique (15) enquanto garantia de excelência do produto camarão.

Quanto à vertente **relacional** da gestão, é possível determinar indicadores referentes às relações com clientes, fornecedores e empregados, sendo que as relações com estes últimos ocupam o grosso (73,40%) das referências alusivas a esta categoria.

Transversal a todas as subcategorias mencionadas surge a questão da **confiança/desconfiança** (71), muito associada à longevidade da relação, seja com os clientes, seja com os fornecedores, seja com os empregados. O saldo dos indicadores referentes a esta categoria antitética é positivo, apresentando 55 menções positivas contra 16 negativas, das quais 14 se referem às relações com os empregados. Neste âmbito, as questões mais focadas são aspectos ligados à **gestão das pessoas**, com indicadores que apontam para uma relação de tipo paternalista, de troca de fidelidade por protecção (24); à relação **ensino/aprendizagem** (35) e a aspectos relacionados com as **atitudes**, participação e flexibilidade (41) e autonomia/dependência, um par de indicadores antitéticos com saldo claramente negativo, ou seja 9 referências à dependência contra 2 à autonomia dos recursos humanos.

É interessante constatar que a participação e a flexibilidade estão desassociados da questão da autonomia, ou seja, a força de trabalho é flexível e participante, mas não deixa de ser dependente e inclusive repelir a autonomia.

Finalmente, ainda dentro do tema gestão, refira-se a questão da **qualidade**, que para além das múltiplas referências directas (81), relacionadas com a descrição do processo de transformação do produto submetido ao Plano de Auto-controlo, apresenta dois indicadores bastante interessantes; as alusões à relação qualidade/preço (15), associada ao tema contexto em duas das suas manifestações (a concorrência desleal e os efeitos da globalização); e, pelo seu carácter quase insólito

no contexto, refiram-se as preocupações estéticas (6), que levaram, inclusive, à abolição das grades, de modo a permitir a visão livre através de grandes vidraças directamente aplicadas no cimento.

4.1.3. O contexto

O terceiro grande tema resultante da análise de conteúdo das entrevistas é o **contexto** (20,59%), que pode ser subdividido em **geral** (24,46%) e **humano** (75,54%).

Dentro do contexto geral, a questão da **concorrência** merece especial atenção (68,75%), tanto no que diz respeito ao seu aumento, mercê do processo de globalização (12), como no que toca à concorrência desleal (30) promovida pelas actividades informais.

Quanto à imagem do contexto humano transmitida pelos discursos, ela pode ser analisada sob dois pontos de vista, um geral, muito centrado na **questão cultural** e um outro mais específico e descritivo, voltado para a enumeração de **qualidades positivas e negativas** dos sujeitos locais, nomeadamente certas particularidades do **domínio cognitivo**.

Os entrevistados denotam uma grande sensibilidade para a **diferença cultural** a um nível bastante aprofundado, como revelam múltiplas alusões à diferença de lógicas (20) e à questão do tempo, do curto prazo/ longo prazo e sobretudo ao desfrute do momento (*carpe diem*) (30).

Quanto às **qualidades humanas** mencionadas, apresentam um saldo negativo considerável (63 referências positivas contra 120 negativas). As referências positivas centram-se no reconhecimento das competências manuais dos sujeitos (29) e numa visão de brutalidade pura (22) muito próxima do mito do “bom selvagem”. As negativas referem sobretudo questões ligadas à corrupção, vigarice e falsidade (37) e, em segundo plano, à inércia (14).

A questão da **diferença cognitiva** também merece especial destaque. São referidos aspectos como a visão pontual ou incapacidade de abstracção (9), que estará na base das referências à incapacidade de aprender (12), embora esta ligação não seja

estabelecida pelos entrevistados, e por fim, uma alusão à visão exclusivamente funcional das coisas (7), ou seja à ausência de perspectiva de simetria ou estética.

Conclusão

Da análise efectuada ao discurso dos entrevistados podemos concluir que o êxito da Prapesca (inclusive na sua *démarche* de Qualidade) está directamente associado à sua liderança (independentemente de muitos outros factores que possam concorrer para o mesmo fim).

A liderança da Prapesca combina um elevado grau de **originalidade** com uma **adaptação** muito bem conseguida ao contexto local, sem no entanto perder características que já foram detectadas no discurso de empresários portugueses, como é o caso do espírito de aventura, da capacidade de improviso (ainda que no caso da Prapesca ela seja conscientemente complementada pelo estudo das situações) e de um certo gozo no enfrentamento das dificuldades¹⁴.

Um primeiro factor de **originalidade** é o facto de a liderança ser exercida por duas pessoas: uma (o patrão) que encarna o espírito empreendedor e visionário, e se encarrega também das tarefas de relacionamento externo, nomeadamente com as instituições locais e com a banca, apresentando algumas características de líder carismático; a outra, um director executivo *sui generis*, que associa a capacidade técnica e organizativa a um marcante espírito de curiosidade e uma criatividade exuberante.

Por outro lado, esta liderança liga de facto a teoria à prática na sua gestão quotidiana, recorrendo, quando necessário, à participação efectiva de quadros superiores locais.

A relação relativamente tumultuada com o factor humano local, que se reflecte na visão de certo modo negativa que o discurso exprime, está no entanto associada a uma evidente consciência da diferença cultural, o que acaba por atenuar os conflitos, ao retirar-lhe o carácter de julgamento moral.

Quanto à faceta da **adaptabilidade** ao contexto, sem contudo perder uma certa “marca” portuguesa, ela exprime-se pela preponderância do modelo do improviso e

¹⁴“ Um outro olhar sobre as entrevistas do Appreciative Inquiry”, Gomes, 2003 (estudo não publicado).
Veja-se também Jesuíno, Reis, Cruz, 1988.

do aproveitamento dos acasos; o relativo descuidar da dimensão comercial (ausência de estratégia de *marketing*, falta de cuidado na imposição da marca própria, diversificação de clientes deixada ao acaso); o pendor marcadamente relacional e emocional da gestão; a opção estratégica pela diversificação (não colocar todos os ovos num mesmo cesto), embora esta seja simultaneamente acompanhada por uma intensificação do investimento em duas áreas fundamentais: o processamento de pescado, sobretudo camarão e o projecto de aquacultura, e a produção de carne – Agripec, matadouro, talho.

Em termos mais gerais, a gestão da Prapesca parece enquadrar-se num modelo mais vasto de gestão africana, com liderança personalizada e laivos paternalistas (fidelidade/protecção), conjugada com um carácter relacional forte, que imprime um cunho de familiaridade mais próximo da gestão portuguesa (Jesuino, Reis, Cruz, 1988; Lopes, Gomes, 2004). Mantém práticas e interpretações muito comuns à gestão em Moçambique, como a predisposição para ensinar, a presença e o apoio, a confiança baseada na longevidade da relação e, num âmbito mais estratégico, a diversificação dos investimentos. Estes, no entanto, aparecem conjugados na sua globalidade, o que escapa ao modelo “clássico” africano da dispersão, imprimindo uma lógica integrativa. E se parece evidente que a direcção da Prapesca não compreendeu o alcance e, por conseguinte, também não tira partido de uma adequada gestão do colectivismo local, que se manifesta na ruptura do binómio participação/ autonomia, também é certo que, embora continuando a apostar no imprevisto (aliás indispensável no contexto), tem desenvolvido hábitos de associação entre a teoria e a prática (busca e análise de informação e competência especializada para apoiar a tomada de decisão) que são incomuns em empresas do género e da dimensão da Prapesca. Resta saber se conseguirá vencer o grande desafio da globalização, que se começa a fazer sentir através da concorrência dos grandes produtores mundiais de camarão em aquacultura, que esmagam o preço do produto.

Referências

- BRIGNONEN, Sandrine; HENRY, Alain (1998), «*Le pragmatisme d'un réseau de crédit aux PME*», in: Groupe AFD, L'Afrique des entreprises, La Documentation française, Paris: 113 – 121
- CHABAL, Patrick (1994), *Power in Africa: an essay in political interpretation*, Houndmills, Macmillan
- CORNU, Jean- François (1998), «*La reconquête d'une filière*», in: Groupe AFD, L'Afrique des entreprises, La Documentation française, Paris: 247 - 258
- CUNHA, Miguel P. *et al* (2004), *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Rh Editora, Lisboa
- DAHLIN, Filipe (1998), *Swedish management in Portugal: a cultural perspective*, Tese de Mestrado, Chalmers University of Technology, Gothenburg
- DETTMAR, Erika (1996), «*Arbeit im Kontext unterschiedlicher Gruppenidentitäten und kultureller Normen: Deutsch-nigerianische Industriekooperationen*» in: Beck, Kurt, Spittler, Gerd (Eds.), *Arbeit in Afrika*, Lit Verlag, Hamburg
- DIA, Mamadou (1996), *Africa's management in the 1990s and beyond*, The World Bank, Washington D.C.
- D'IRIBARNE, Philippe (1990), «*Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines*», in : *Revue Française de Gestion*, 80 : 28-39
- D'IRIBARNE, Philippe (1991), «*La gestion des entreprises : le poids des traditions nationales*», in : *La Recherche*, 22 : 394-399
- D'IRIBARNE, Philippe (1998), «*Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise « excellente » à Casablanca*», in : D'Iribarne, Philippe (Ed.), *Culture et mondialisation: gérer par delà les frontières*, Seuil, Paris : 187 – 208
- ELLIS, Stephen; FAURÉ, Yves-A. (Ed.) (1995), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala, ORSTOM, Paris
- FELICIANO, José Fialho (1996), «*Empresários e memória social: percursos em Moçambique 1983/93*», in *Economia Global e Gestão*, 2: 23 – 44
- FOWLER, Alan; NJUGUNA, Ng'ethe; OWITI, Jeremiah (2002), “*Determinants of civic leadership in Africa: an exploratory study of NGDO's in Kenya*”, 5th Conference of the International Society for Third Sector Research, Cape Town, 7-10 July

GALAND, Patrice (1993), «*Les entrepreneurs sénégalais face aux contraintes d'un environnement précaire*», in : *Année Africaine (1992-1993)*, Institut d'études politiques de Bordeaux, Bordeaux : 299-323

GOMES, Ana (1996), *A memória da submissão: estudo das relações interculturais numa empresa mista em Moçambique*, Tese de Mestrado (não publicada), ISCTE, Lisboa

GOMES, Ana (2003), “ *Um outro olhar sobre as entrevistas do Appreciative Inquiry*”, (estudo não publicado)

GOMES, Ana (2004), *A lógica do afecto: discussão em torno das linhas de força da gestão de recursos humanos nas empresas em Moçambique*, Dissertação de Doutoramento (não publicada), ISCTE, Lisboa

GOMES, Ana; LOPES, Albino (2004), “*A gestão da cultura na internacionalização: Portugal e o Leste europeu: uma inesperada semelhança de padrões*” (estudo não publicado)

GROUPE AFD (1998), *L'Afrique des entreprises*, La Documentation française, Paris

HENRIQUES, Isabel Castro (1997), *Percursos da modernidade em Angola: dinâmicas comerciais e transformações sociais no século XIX*, IICT, ICP, Lisboa

HENRY, Alain (1998), “*Effets d'illusion au Cameroun: les experts et la décentralisation de l'entreprise*”, in: D'Iribarne, Philippe (Ed.), *Culture et mondialisation: gérer par delà les frontières*, Seuil, Paris

HENRY, Alain (1998a), «*Sensibiliser avec retenue en Mauritanie: les aspects complexes d'une démarche participative*», in : D'Iribarne, Philippe (Ed.), *Culture et mondialisation: gérer par delà les frontières*, Seuil, Paris

HENRY, Alain (1999), “*Chroniques d'un management africain*”, in: *Gérer et Comprendre – Annales des Mines*, Juin: 1-9

HERNANDEZ, Émile-Michel (1998), «*La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine*», in : *Revue Française de Gestion*, 119, Juin- Août : 49-57

HERNANDEZ, Émile-Michel (2000), «*Afrique : l'actualité du modèle paternaliste*», in : *Revue Française de Gestion*, Mars/Avril/Mai : 98-106

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. (1988), *Management of Organizational Behaviour: Utilizing human resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

JESUÍNO, J.C., REIS, E., CRUZ, E., (1988), “*Motivações empresariais em Portugal*”, Revista de Gestão, II/III, ISCTE, Lisboa: 43-50

JESUÍNO, Jorge Correia; REIS, Elizabeth (1996), «*Culturas empresariais na África Lusófona*», in: *Economia Global e Gestão*, 2: 7 -21

MAZRUI, Ali (2000), “*Pan-africanism, democracy and Leadership in Africa: the continuing legacy for the new millennium*”, Institute of Global Cultural Studies, Chicago

http://igcs.binghamton.edu/igcs_site/dirton6.html 2006-01-10

MÉTAIS, Sophie (1998), «*Le « management » par la qualité à l'épreuve au Maroc*», in: Groupe AFD, *L'Afrique des entreprises*, La Documentation française, Paris: 259 – 270

NUSSBAUM, Barbara (2003), «*Ubuntu and business : reflexions and questions*, in: *Perspectives*, World Business Academy, 17 – 3, May

www.barbara.nussbaum.com/doc/Perspectives050703.pdf 2006.01.10

OLOMO, Paul R. (1987), «*Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine*», in : *Revue Française de Gestion*, 64/ Septembre – Octobre : 91-94

RIBEIRO, Gabriel S.M. (1999), *As representações sociais dos Moçambicanos: do passado colonial à democratização. Esboço de uma cultura política*, Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa

TROMPENAARS, Fons (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Laurent du Mesnil Éditeur (s.l.)

