

Reflexos de processos e símbolos do imaginário étnico em Moçambique*

Maria Antónia Rocha de Fonseca Lopes¹

Professora da Faculdade de Economia da Universidade
Eduardo Mondlane – Maputo/Moçambique

Resumo

Em meio a tensões e desajustes provocados pela aplicação formal de modelos econômicos e empresariais ocidentais em Moçambique, os conhecimentos da tradição oral baseada nas diferentes culturas étnicas e aparentemente “submersas” durante um certo período, emergem e impõem-se no desempenho dos diferentes atores organizacionais, por meio de processos e símbolos do imaginário étnico moçambicano. Hoje, por todo o país, não obstante as diferenças étnicas observa-se, no desempenho dos dirigentes, nos processos, nos rituais decisórios, nos símbolos de poder e de “status”, a existência de uma certa convergência de traços e atitudes que traduzem uma certa homogeneidade. Ao longo da última década crescem as práticas de rituais dos ciclos de vida,

Abstract

In the midst of tensions and disadjustments provoked by the formal application of Occidental economic and enterprising models in Mozambique, the knowledge of the oral tradition maintained in different ethnic cultures apparently had “submerged” during a certain period, but has nowadays again emerged and imposes itself upon the performance of the different organisational actors by processes and symbols of the Mozambican ethnic imaginary. Actually, one can notice throughout the country that, however there are ethnic differences, as for the performance of the leadership, in the processes, decision-taking rituals, in the power and status symbols prevails a convergence of traces and attitudes which translate a certain homogeneity. For the last decade the rituals of

* The emergence of processes and symbols of the ethnic imagery in Mozambique.

¹ Atualmente faz o Doutorado em Administração na linha de pesquisa Estratégia e Cultura no PPGA/UFRGS.

sobretudo os rituais para com antepassados, talvez como forma de preencher as omissões da guerra.

As privatizações das empresas implicaram numa apropriação, pelas elites étnicas, das bases econômicas de sustentabilidade futura da “economia de afeição”. A paz com o sobrenatural, o universo mágico permeado de ambigüidades, justapõem-se à economia dual presente junto aos negociadores do FMI, implicando predicados especiais de flexibilidade dos dirigentes, na coexistência entre dois mundos com exigências quase antagônicas.

the life cycles, mainly the rituals related to the ancestors appear more intensely, maybe as a way to fill up the omissions of the war.

The privatisation of enterprises has implied the appropriation of the economic bases of the future sustainability of the “economics of affection” by the ethnic elite’s. The peace made with the supernatural, the magic universe permeated by ambiguities, is juxtaposed with the dual economics as proposed by the negotiators of the IMF, requiring flexibility of the leaders because of the co-existence of the two worlds with almost antagonistic demands.

Palavras-chave: organizações; economia em Moçambique; administração.

Keywords: organisations; Mozambican economics; administration.

Quando os brancos vieram para a nossa terra nós tínhamos a terra e eles tinham a bíblia; agora nós temos a bíblia e eles têm a terra.

(Provérbio africano)

1. A emergência da cultura nacional vai tomando forma no meio a tensões e desajustes dos modelos herdados.

A título introdutório faremos uma breve digressão pelos acontecimentos mais recentes do pós-independência em Moçambique procurando ressaltar o modo como os conhecimentos, tempo e memória se articularam na sociedade moçambicana de forte tradição oral. Avaliaremos igualmente as tentativas de implantação de modelos artificiais estereotipados de dirigentes empresariais e o modo como eles conduziram ao surgimento muito mais acentuado da tradição, alicerçada nas culturas étnicas.

1.1. A transição entre o velho e o novo modelo

Durante o colonialismo, os negros instruídos pelo sistema de ensino português, – sendo assimilados² ou não, ou apenas pertencendo à pequena burguesia cidadina – não estavam sendo preparados para a tarefa de chefiar, já que a maioria auferia uma instrução de nível inferior (escolas rudimentares) ao do ensino oficial. Este ensino era lecionado nas escolas públicas destinadas à burguesia colonial e aos assimilados (MONDLANE, 1975).

A tarefa de chefiar, na sociedade colonial, estava reservada aos filhos da burguesia branca, a um escasso número de assimilados (mais para mostrar que não havia racismo e que as oportunidades eram iguais para todos), aos goeses,³ aos asiáticos e aos mulatos ligados às famílias situadas nos estratos médio e alto da burguesia colonial.

Contudo, na sociedade tradicional moçambicana, os filhos dos chefes de linhagens, eram preparados para as distintas etapas de vida, por meio de ritos de iniciação ou de passagem, logicamente inseridos na vida e educação tradicional. A atividade de liderar grupos étnicos, como tantas outras atividades, era transmitida, via oral, nas cerimônias e rituais de passagem.

Eram, assim, tidas como crenças dominantes:

- servir os interesses da famílias que constituíam o seu clã, tendo em conta as estratégias de sobrevivência da *economia de afeição*;⁴
- aceitar as escolhas feitas para os casamentos, realizadas para fortalecer as alianças de parentescos entre certos clãs;
- respeitar os anciãos, que eram os seus mestres;
- respeitar os pais velhos em geral, fonte do saber do clã;
- manter a prática dos rituais aos mortos;
- construir, através de práticas mágicas, uma manutenção permanente da *paz com o sobrenatural*, respeitando os rituais dos feiti-

² Os assimilados eram um grupo de negros e mulatos que para possuírem este estatuto tinham de ser alfabetizados, falar corretamente a língua portuguesa, serem bons católicos e levar uma vida de acordo com os padrões culturais dos portugueses. Tinham uma carteira de identidade, distinto da caderneta através da qual se identificava a restante população nativa nas colônias. Os seus direitos, eram equivalentes aos dos colonos portugueses, apenas em teoria.

³ Os Goeses eram estratos da população, provenientes da possessão portuguesa de Goa (na Índia) e tinham um estatuto superior aos dos negros e/ou assimilados em geral. Pertenciam ao quadro da função pública, mas também eram discriminados pela sociedade colonial.

⁴ A economia de afeição é uma forma de economia milenar usada pela família clânica. Isto tem a ver com as formas de acumulação e distribuição dos bens, para fazer frente às calamidades naturais, pestes e outros males que atacam a África Austral de forma periódica.

ceiros e as suas orientações. Isto possibilitaria viver com sabedoria uma longa vida.

O conhecimento era transmitido pelas narrativas dos velhos, pelos feiticeiros ou pelos adultos do clã, sempre em função das necessidades da comunidade, aliás, como tudo o que se constitui como processo de conhecimento. Este, tem a sua base na necessária continuidade dos ciclos de vida, nos ritos aos mortos e no domínio dos conhecimentos da natureza que permitem uma sobrevivência face ao meio envolvente.

Nos anos setenta, foi permitido pelo governo colonial, uma relativa ascensão aos assimilados. Basicamente, os assimilados usaram como via de acesso a Administração Pública, competindo de certa forma, com aquilo que era o *modus operandi* e a ascensão da pequena burguesia branca, asiática e goesa, ou seja, utilizando as mesmas formas de como esta realizava a sua progressão profissional na década anterior à independência.

A pequena burguesia negra, começou a ter acesso a uma série de cargos como o de contadores, escriturários, enfermeiros e professores, além de auxiliares administrativos no funcionalismo público. Uma minoria deste grupo, instruídos pelo sistema colonial de ensino e com relações e ligações de compadrio e amizade com os portugueses, conseguiram alcançar altos cargos, bem como ascender a lugares de certa responsabilidade.

Logo após o abandono em massa dos portugueses, abandono que se agravou com as medidas tomadas pela FRELIMO (Frente de Libertação de Moçambique) no pós-independência (1975), o novo poder político tentou impedir o caos e o vazio do poder. A nomeação dos chefes militares, para as empresas intervencionadas, na base da confiança política levou a uma série de questionamentos:

- Qual a melhor alternativa para o problema da gestão das empresas abandonadas?
- Que pressupostos e habilidades passariam a ser básicos?
- E, finalmente, quais os valores e crenças que se tornariam dominantes no perfil dos gestores que passaram a administrar as empresas a partir de 1975?

O presidente Samora Machel, na fase de implantação do governo popular, doutrinava nos seus escritos e discursos que os meios de produção deveriam estar a serviço do povo. Por isso, o papel dos dirigentes das empresas seria o de gerenciar a produção de bens e/ou serviços

objetivando o benefício de toda a sociedade, negando-se qualquer interferência de interesses pessoais ou de grupos étnicos particulares.

Tais orientações não eram lançadas no vazio. Elas iriam tentar ser aplicadas num quadro gerencial herdado dos portugueses. Mas, que herança, de gestão de empresas, foi essa deixada pelo governo colonial?

Havia no país cerca de 500 empresas, entre pequenas, médias e grandes. Destas, cerca de 80% eram pequenas e médias, de administração familiar, desprovidas de sofisticação nos modelos de gerenciamento. As tarefas das áreas funcionais eram exercidas pela família do dono, pouco modernizadas e sem grande produtividade, onde os relacionamentos entre os funcionários da empresa se embasavam na confiança, em função das relações de compadrio. As grandes empresas, com os restantes 20%, estavam distribuídas entre o capital multinacional e não português. Nestas empresas a gestão seguia a filosofia da matriz norte-americana e/ou inglesa.

A fuga dos colonos com nível de qualificação mais elevado deixou um grande vazio de poder nas empresas. Os rituais de passagem foram abalados pela ruptura sofrida no vértice e nas bases do poder colonial, no país como um todo, e nas empresas em particular. Nestas, particularmente, foram drasticamente alterados os símbolos de poder e os desempenhos. Os objetivos e metas das empresas, sofreram alterações profundas, na etapa do pós-independência, quando da implantação do governo de Democracia Popular, mais concretamente entre 1975 e 1987.

1.2. Memória nas sociedades de tradição oral

Segundo ONG (1993), a narrativa torna-se a mais presente e funcional das artes verbais, das culturas orais, pois as histórias são usadas para armazenar, organizar e comunicar o que é conhecido. Se todo o conhecimento humano tem como fonte essa experiência processada mentalmente, é preciso vivenciar uma operação intelectual simples, como a de contar o que ocorreu, baseando-se, para tal, no fluxo do tempo vivido.

Ao desenvolver-se um determinado fio narrativo, este acaba sendo um dos modos de lidar com o fluxo de tempo, que se encontra estreitamente ligado às culturas orais e transferidos às culturas escritas como um dos seus gêneros verbais, mais latos, se encontrando presente em muitas outras formas de artes verbais, mesmo as mais abstratas.

No decorrer da análise de ONG (1993) é afirmado que as culturas orais não estão ligadas no paralelismo temporal, pois a mente de um

indivíduo de uma sociedade não-letrada tende a não seguir a cronologia linear. Considera-se normal, no decorrer do fio narrativo, por exemplo, criar um intervalo numa narração para descrever um personagem, ou um local, tudo feito na cadência e seqüência natural da narrativa.

A memória das sociedades de tradição oral se cristaliza, ao redor, dos antepassados ancestrais. O passado se constitui numa referência obrigatória, e na qual a comunidade se inspira para as suas atividades no presente para explicar os fenômenos do cotidiano. O recurso permanente ao passado permite, em certas condições, fazer emergir um confronto com a interpretação oficial realizada pelo poder político. Neste sentido, como interpretar o excessivo destaque atribuído pelo poder político aos heróis da província de Gaza? Não será porque a maioria dos membros do governo nasceram ali, o que levava ao esquecimento de tantos outros heróis, noutras regiões do país?

Esta narrativa oral, ao desvendar um outro discurso, paralelo ao da História oficial, torna-se construtor de uma memória própria, pois se embasa, na história vivida, história cultural retida e transmitida pela memória dos contadores de estórias. Essa história cultural guardada na memória, é, via de regra, uma seleção dos fatos que tiveram especial relevância no percurso das transformações que marcaram esse povo.

As culturas moçambicanas não tiveram um sistema de escrita o que reforçou o papel da tradição oral, como fonte histórica de acesso imediato.

Na construção do seu imaginário – alicerçado numa forte tradição oral – o homem moçambicano recorre à música, à dança, às imagens poéticas, particularmente às metáforas. Lança mão de repetições e redundâncias, de frases feitas, de provérbios. É uma oralidade rítmica e corporal, imaginativa e poética, que emerge do interior, da voz, e penetra no interior do outro, através do ouvido, envolvendo-o na questão. Os integrantes desta cultura invariavelmente sabem escutar e narrar, contar histórias e relatar, utilizando uma enorme riqueza expressiva, na qual se conjugam precisão e clareza (LOPES, 1997).

No imaginário popular, as histórias vivem-se na forma de contos, fábulas, lendas e mitos e constituem uma tentativa de recriação do passado através de dados, hoje presentes, no mundo em que se insere a sociedade moçambicana. O ato de narrar, cria uma memória coletiva, cujas lembranças são selecionadas pelo povo que as viveu. Deste modo, o que se retém do passado é o que ainda está vivo ou que ainda pode viver na consciência do grupo (LOPES, 1997).

1.3. Sobre a teoria do conhecimento africano: mito ou realidade?

Alguns dos filósofos africanos, entre os quais o senegalês Mamoussé Diagne, denunciam um certo etnocentrismo e cientificismo que toma conta dos africanos.

A enorme relevância de seus trabalhos ressalta as diferenças fundamentais de modos de conhecimento entre dois tipos de civilizações: as de cultura letrada e as de cultura oral. Nas culturas de forte tradição oral, há uma espécie de rejeição da racionalidade científica ao valorizar-se o passado, ao qual é atribuído um caráter sagrado.

No trabalho de pesquisa para a tese “Civilisations de l’oralité et pratiques discursives en Afrique noire”,⁵ Mamoussé Diagne salienta três idéias principais:

- 1ª) *que as civilizações africanas são civilizações de oralidade ou de “oratura”, segundo a expressão de H. Aguessy;*
- 2ª) *a conservação e a transmissão do pensamento se efetuam pelo desvio necessário da figuração e da teatralização. Para atingir este objetivo, as imagens e as cenas mais eficazes são emprestadas à atividade concreta e cotidiana dos homens no processo de produção e da reprodução de sua existência cuja produção e reprodução intelectuais não constituem em senão um momento.*
- 3ª) *por meio da dramatização são asseguradas a conservação e a transmissão do saber, que encontram nelas os instrumentos de sua estabilização sob a forma de ‘textos orais’. A dramatização seria então a resposta que o tempo lança à memória social numa civilização da oralidade, a tentativa de atenuar a fragilidade de suas produções (DIENG, 1983:121).*

A pesquisa realizada por BOITEAU, revela que este modo de transmissão de conhecimentos exige dos oradores e dos mestres certas qualidades como ‘ter uma memória excepcional, dominar a técnica da improvisação, ser espontâneo e saber inventar’ e que “não há separação abrupta entre jogo, atividade produtiva educação”, mas uma combinação de complementaridade (BOITEAU, s/d:123).

⁵ DIAGNE, M. “Civilisations de l’oralité et dramatisation del’idée”. In: *Annales de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Dakar*, (2), 1981:7-31, Dakar.

Brazão Mazula (1993:286) em sua pesquisa sobre os ritos de iniciação femininos e masculinos praticados em algumas regiões do norte de Moçambique, apercebeu-se ser essa espontaneidade extremamente dinâmica.

Durante as cerimônias, ela exige do mestre e dos instrutores a capacidade de percepção rápida das dificuldades de aprendizagem de seus iniciandos e a capacidade inventiva correspondente, no decorrer desta atividade, de encontrar meios mais eficazes de fazer compreender o ensinamento e os tabus a serem transmitidos e representados através de formas alegóricas que levem à sua memorização. Não existia a preocupação de os iniciandos apreenderem o significado total do ensinamento ou do tabu naquele instante, porque ele vai sendo interiorizado e alcançado ao longo de toda a vida dos iniciandos.

Portanto, no momento da transmissão do saber é necessária capacidade de improvisação, implicando velocidade na busca de soluções rápidas e práticas. Assim, essa espontaneidade resulta fundamentalmente da capacidade inventiva e habilidade prática do mestre, que pressupõem implicitamente um processo de análise e de síntese. Neste sentido, ficam nossas interrogações a Aly DIENG, que parece excluir a análise e a reflexão nas civilizações orais (DIENG, 1983:123). Embora com algumas especificidades relativas ao modo de conhecer dos africanos, tal fato ainda não dá sustentação à existência de uma teoria do conhecimento própria que lhes possa ser aplicada, pelo menos por enquanto.

É importante que o significado e o conhecimento sejam elaborados localmente, de preferência à dependência passiva e não-instruída de significados. Como notou um observador africano:

as gerações anteriores de africanos tinham uma mentalidade altamente criativa. Por exemplo, os curandeiros das tribos que misturam ervas e raízes para seus pacientes e observavam pacientemente suas reações e seus progressos têm um espírito mais refinado do que o doutor que se satisfaz com a prescrição de fórmulas inventadas a 10 mil quilômetros de lá, por seus homologos europeus. O ferreiro do campo, que fabrica ferraduras, facas e facõe, é mais criativo do que o engenheiro africano treinado em Londres ou: Moscou, que simplesmente repete teorias triviais que não têm a menor relevância para sua sociedade (CHAVUNDUKA, 1995).

1.4. O modelo de dirigente criado pela FRELIMO

Face ao que expusemos sobre a tradição oral na cultura moçambicana, não podemos deixar de refletir sobre a forma como se deu a for-

mação dos jovens que assumiram a liderança política e econômica do país. São eles que vão assumir, na sua forma de atuação, tudo aquilo que aprenderam com os seus chefes tradicionais, seus pais, seus ascendentes, cujas narrações constituíram o seu leite materno e sua fonte de aprendizagem. É esse mundo eivado de sonhos e promessas que o jovem governo da FRELIMO vai oferecer à geração que vem substituir as elites burguesas estrangeiras.

Mas como esse governo vai dirigir o país? Quais são as suas bases e as suas referências mais fortes?

No pós-independência foi evidenciado a tenacidade, a heroicidade e a grandeza do grupo que lutou e conquistou a independência nacional. Isto era feito por meio de peças de teatro, discursos dos dirigentes, festivais de dança, onde se exaltava, sempre de forma inflamada, a grande conquista que foi a independência nacional, fruto da luta dos membros da FRELIMO, filhos abnegados do solo moçambicano, que se submeteram a inúmeros sacrifícios para atingirem a vitória final na guerra contra os portugueses!

Claro que, por detrás desse discurso pretendia-se criar uma unidade de todas as etnias e construir uma nação moderna. A proposta era imperativa, isto é, a aplicação do modelo europeu de estado-nação, onde todos os povos e culturas regionais se submeteriam às regras do poder central que, em teoria, aglutinariam e representariam os interesses do povo.

Portanto, os jovens dirigentes que recebiam a “grandiosa” tarefa de dirigir as instituições ou empresas herdadas do colonialismo, deveriam mostrar-se dignos dessa tarefa. A sua missão mais grandiosa era a de servir ao povo, não evitando sacrifícios, dificuldades, almejando a conquista da desejada independência econômica de Moçambique, ou como proclamava, um *slogan* muito utilizado no pós-independência, eles teriam de ser, *os primeiros no sacrifício e os últimos no benefício!*

No início, cada um destes futuros dirigentes estava influenciado por três modelos de referência distintos, se atendermos ao doseamento necessário, no que se refere aos pesos e medidas a adotar, nas suas atitudes e desempenhos:

- as diretivas ideológicas do novo governo da FRELIMO, consideradas sempre corretas em termos políticos;
- todas as narrativas, histórias e práticas observadas na sua cultura étnica de origem, onde as crenças adquiridas **povoavam o seu imaginário;**

- por último, as práticas de gestão da burguesia colonial, utilizadas na administração pública e nas pequenas e médias empresas privadas; estas afetavam mais profundamente ao grupo dos assimilados que tinham deixado de lado grande parte dos ensinamentos da sua cultura de origem, para adotarem a cultura do colonizador europeu.

Por seu turno, o governo da FRELIMO considerava como modelo ideal de dirigente, os seguintes predicados:

- militância política de base socialista;
- a obediência incondicional às orientações do partido;
- uma vida regrada sem vícios, uma vida ascética;
- a exigência da não aceitação da herança negativa das culturas étnicas tradicionais (aconselhamento com feiticeiros, poligamia, amantismo, prostituição, bebedeira, casamentos prematuros, pagamento do *lobolo*⁶);
- por último, a negação das seqüelas da cultura da burguesia colonial, considerada corrupta, viciosa e alienada.

Nesta fase, a onda de chauvinismo chegou a traduzir-se em perseguições e prisão pelos motivos mais fúteis. Passou a ser normal que, por exemplo, a dança que era uma atividade comum e realizada em todos os rituais, passasse a ser proibida em locais noturnos e até em festas de família. As mulheres eram impedidas de usar calças e vestidos de alça. O que era no mínimo paradoxal, pois o costume de andar de seios nus ainda é normal no interior do país. As mulheres durante a guerra eram soldados e usavam calças.

2. O surgimento de uma certa “homogeneidade” de desempenho nos dirigentes empresariais

Desde a independência constituiu tarefa fundamental do grupo governante a imposição de um modelo homogeneizador, já referido, através da imposição de um perfil de crenças junto aos dirigentes empresariais. Como resultado, emergiu algo bastante estereotipado, sem qualquer fundamento. Ignorou-se o que até aí se constituía como referencial de desempenho, em qualquer uma das diversas culturas étnicas até ali existentes, entendidas estas como fazendo parte dum cotidiano, dentro de um espaço e um tempo, num entrecruzamento entre passado e presente.

⁶ Nome que é dado em Moçambique à gratificação que a família do noivo paga à família da noiva.

O desejo dos dirigentes da FRELIMO de partir do zero, considerando a sociedade colonial e a tradicional eivada de vícios que não poderiam ser seguidos e que pouco se poderia apreender desse passado recente, levou a uma desestruturação relativa, felizmente de curta duração, mas que deixou marcas na atividade humana dos novos dirigentes e no processo de gestão das empresas.

Assinalaremos a este propósito, uma contribuição de Pedro Nava (1974:365) para melhor compreensão das construções erguidas pelo nosso imaginário, no tempo e no espaço, e como estas independem de mudanças voluntaristas forçadas, como foi prática na realidade moçambicana:

(...) O passado não é ordenado nem imóvel – pode vir em imagens sucessivas, mas sua verdadeira força reside na simultaneidade e na multiplicidade das visagens que se depõem, se desarranjam, combinam-se umas às outras e logo se repelem, construindo não um passado, mas vários passados.vão e vêm segundo as solicitações da realidade atual – também fictícia porque sempre em desgaste e capaz de instituir contemporaneidade com o passado, igual à que pode estabelecer com o futuro – tornando de vidro as barreiras do tempo (NAVA, 1974:365).

O imediatismo e voluntarismo se constituíram em práticas dominantes na crença, de que, por força da ideologia, poder-se-iam homogeneizar formas de pensar e agir. Não se tomou em atenção um passado de referências existentes na consciência de cada indivíduo e sua poderosa influência nas suas ações e processos de construção da realidade social nas empresas e na vida em sociedade.

A grande diversidade cultural do país, com dezenas de etnias e de línguas foi tratada com bastante ligeireza e sem o devido respeito aos diferentes grupos étnicos que povoam um país, esquarterado na Conferência de Berlim, por desígnios alheios aos interesses desses grupos e culturas.

Por detrás da prioridade de conquistar-se á unidade nacional, e de evitar-se qualquer tipo de conflitos étnicos não se atendia às diferenças e reprimiam-se manifestações que não refletissem a tal homogeneidade ideal, quebrando-se laços de solidariedade intra e interétnicos. O projeto de construção de um estado-nação, negou o conflito latente na sociedade, procurou ignorar aquilo que poderiam ser os frutos provenientes da aceitação da pluralidade de opiniões, da diversidade cultural, do diálogo entre os diferentes atores. Tal diálogo teria de ser realizado com clareza e sem medos quanto ao que poderia vir a trazer de positivo e/ou negativo. Como podemos apreciar na argumentação de STOLCKE (1993:31):

A suposição de que a cultura e a identidade nacional se fundamentam em uma herança histórica única, compacta e imutável, é um poderoso ingrediente disso. No entanto, o fato é que os povos sempre estiveram em mudanças e as culturas provaram ser fluidas e flexíveis. As culturas tornam-se entrincheiradas e exclusivas apenas quando existe dominação e conflito. A diversidade cultural, ao contrário, florescerá e será criativa sem trazer desvantagens onde a sociedade for democrática e igualitária o suficiente para permitir que as pessoas resistam à discriminação (...) e desenvolvam diferenças, sem colocar em risco a si mesmas e à sua solidariedade. Isso parece uma impossibilidade dentro dos limites do moderno estado-nação.

Uma série de erros, da política econômica, foram praticados por aplicação de planos artificiais, com metas irrealistas e sem bases internas de apoio. A exclusão e a não representatividade de vários estratos da sociedade moçambicana veio a criar fortes divisões e fraturas no seio do próprio partido FRELIMO. Grande parte dos membros da RENAMO⁷ era proveniente dos quadros da FRELIMO.

Após cerca de 10 anos de independência, começaram-se a visualizar algumas ações e atitudes mais comuns, que iam pontuando o desempenho dos dirigentes e se manifestavam de forma mais ou menos acentuada, pelos aspectos a seguir delineados:

- Uma enorme incidência de formalismo nas empresas. O que era descrito nos manuais acerca da estrutura organizacional era totalmente negado nas práticas dos dirigentes; como ilustração disto, por exemplo, os organogramas eram meramente formais, unicamente destinados a mostrar que a empresa era “moderna”.
- Colaboração crescente de familiares dos dirigentes em cargos de confiança.
- Os problemas familiares dos dirigentes eram sempre considerados prioritários face às metas da empresa ou até a orientações das instituições de tutela.
- O processo decisório na empresa era elaborado unicamente pelo dirigente que não passava a informação para outros membros da equipe. O dirigente, no entanto, permitir-se-ia uma consulta prévia ao superior que o protegia no cargo (representação simbólica

⁷ RENAMO, sigla da Resistência Nacional de Moçambique. Estes devido às fortes dissidências políticas iniciaram a guerra civil, apoiados primeiro pela polícia secreta da Rodésia (depois da independência passou a chamar-se Zimbabwe). Mais tarde totalmente armado e instrumentalizado pelos próprios militares mentores e defensores do “apartheid”, na África do Sul.

da figura do ancião, que na sociedade tradicional moçambicana goza de enorme prestígio e respeito). Além disso as decisões de rotina eram tomadas com grande burocracia e demora pela seqüência de etapas e de papelada que envolviam.

- O sexo masculino era dominante nos cargos de chefia por todo o país, embora o governo através da educação e do emprego fora do lar – tivesse estimulado a emancipação das mulheres.⁸ Contudo, menos de 20% das mulheres estão no mercado de trabalho formal.
- O “**status**” do dirigente era medido não pelo desempenho ou pela lucratividade da empresa, mas sim pelos carros importados, pelo equipamento eletrônico que possuía, pelas viagens que fazia ao exterior. Isto ocorria num quadro em que as empresas eram na sua maioria deficitárias e que por vezes dependiam do orçamento do Estado para pagar os salários dos empregados.
- No início, o poder localizado no vértice da empresa era exercido com grande influência das estruturas do partido, existentes na empresa; contudo, passados 10 anos, o poder passou a ser exercido de forma autocrática pelo diretor-geral, provocando um enorme distanciamento entre o topo e a base da pirâmide. No entanto, nas cooperativas e num pequeno grupo de empresas existem algumas formas de sistemas de gestão mais participativos.
- Devido à intensificação da guerra na década de 80, a produção das empresas em geral, e das que dependiam de recursos em moeda externa, em particular, sofreram imensas flutuações, de tal modo que era corrente afirmar-se, em 1989, que apenas se produzia 25% da capacidade instalada das empresas. Não obstante isso, os dirigentes foram acumulando patrimônio pessoal usando os recursos à sua guarda, nas empresas estatais. Tornando-se as mesmas, deficitárias e dependentes do orçamento do Estado. No início da década de 90, e após os acordos de paz, as empresas começaram a ser privatizadas, passando a maioria dos dirigentes a ser os acionistas das empresas que levaram à falência.
- Os rituais fúnebres eram celebrados pelo coletivo da empresa, levando muitas vezes à paralisação da mesma. Isto em decorrên-

⁸ A presidente das Cooperativas das Zonas Verdes é uma mulher. Há duas décadas ela supervisiona 400 cooperativas agrícolas extremamente produtivas nos arredores da capital do país. No parlamento moçambicano 25% dos lugares de deputados são ocupados por mulheres. O conselho de Ministros tem 10% dos cargos entregues às mulheres.

cia da dimensão sagrada atribuída aos mortos e do papel dos antepassados na vida dos vivos, o que colocava este ritual, acima de qualquer outra tarefa.

- Os funcionários da empresa se ausentavam temporariamente da mesma, nas épocas de rituais fúnebres ou das cerimônias em honra dos antepassados, o que permitia uma ligação de harmonia e paz com o sobrenatural. Os períodos de ausência podiam ser variáveis, algumas vezes relativamente longos. Esta atitude, não criava preocupação com as eventuais conseqüências no posto de trabalho. Sem a existência de paz com os antepassados a vida não teria valor algum.
- A categoria tempo, ainda hoje, é tomado na percepção do ritmo do universo cultural rural moçambicano. A concepção “do tempo é dinheiro” do sistema produtivo ocidental, trazido pela administração portuguesa (implantação do trabalho forçado), tem uma relativa utilização, apenas nas regiões urbanizadas do país, onde vive apenas um quarto da população.
- Nos locais de trabalho, nas cidades, o relógio é levado em consideração só para a entrada na fábrica ou escritórios. Contudo, o cumprimento das tarefas independe de tempo prefixado. Na vida social e nas diferentes cerimônias, a duração das mesmas, obedece ao ritmo dos ciclos da natureza, às luas, aos espíritos do mundo sobrenatural que podem ou não responder às preces/pedidos, e isso pode implicar inúmeras repetições dos rituais.

Enfim, por todos os aspectos frisados, e comparando com o que ocorre nas empresas ocidentais, constata-se uma enorme diferença de desempenho e postura na forma como se efetiva, em termos culturais, a ligação à empresa pelos seus componentes.

O fundamental não é de modo algum, a lucratividade, a eficiência, mas o atendimento aos problemas culturais, às exigências do coletivo, na forma de obediência aos fenômenos do sobrenatural cujo significado se procura desvendar e atender. Isto pode ser explicado pela busca de um equilíbrio, sempre precário, neste universo holístico, onde se reconstrói e se vai alterando o imaginário étnico, força viva e sempre atuante na vida da sociedade.

3. A dualidade da economia, novos desafios entre a tradição e a modernidade

Importa salientar ainda, o papel da religião, da magia e do sobrenatural na vida social moçambicana e, como tudo isso, se reflete em conseqüências contraditórias, frente às exigências representadas pela economia dual. Isto vai fazer emergir por justaposição, um conjunto de problemas: por um lado, obrigações contratuais nos acordos e financiamentos internacionais; e, as obrigações na manutenção da economia de afeição que obedece a parâmetros de acumulação e distribuição diferentes, por outro. Ilustrando este último aspecto, está decorrendo no pós-guerra, um repovoamento pecuário, nas diferentes regiões do país, apoiado por agências internacionais de financiamento. Só que a apropriação do gado, em grande parte dos casos, destina-se a elementos da população rural que são os familiares dos dirigentes políticos, constituindo assim uma verdadeira “poupança do clã”, obedecendo assim à lógica da economia de afeição, às regras e valores, de apropriação coletiva destinada a enfrentar as calamidades futuras.

3.1. A religiosidade e a magia como sustentação do imaginário étnico

O mundo tradicional pré-moderno está estruturado em explicações dogmáticas, não aceita alternativas. Pelo contrário, o mundo racionalista científico moderno é radicalmente aberto a todas as possíveis alternativas. Uma delas, é paradoxalmente, o daquele mundo dogmaticamente fechado na magia.

A magia é, entendida nas palavras de Robin Horton, um sistema teórico que não admite alternativas. Como salvaguarda, o pensamento mágico usa o que os antropologistas sociais têm denominado “elaboração secundária”. Este mecanismo consiste em buscar condições significativas que impedem a eficácia do recurso à magia. Se a expectativa mágica vem a ser frustrada é porque o usuário não preencheu todos os requisitos, ou não levou em consideração todos os elementos envolvidos. E HORTON acrescenta “o que é notável a esse respeito, é que o cliente jamais toma os repetidos insucessos (do adivinho ou curandeiro) como evidência contra a existência dos diversos seres espirituais considerados” como os causadores de algum mal [HORTON apud ARAÚJO SANTOS (1997:16)].

Hoje, na sociedade moçambicana, os recursos do feiticeiro permanecem inesgotáveis e a confiança que neles depositam todos os estratos da população, continua sendo um recurso sempre ao dispor de qualquer um.

De acordo com ROCHER (1989:93) o simbolismo religioso e mágico procura ligar o homem a uma ordem supranatural ou sobrenatural, mas vai mais além, já que foi e continua sendo profundamente social.

Deve-se salientar a coerência da afirmação de que as relações homem/universo sobrenatural são relações interpessoais que têm muito em comum com as relações sociais. O simbolismo religioso se alimenta do contexto social, exprimindo realidades sociais com algum alcance e conseqüências sociais.

A vida religiosa é uma atividade social em que a solidariedade mística desempenha um papel central e para tal usa enorme diversidade de símbolos para se exteriorizar e desenvolver. É o caso:

- das paróquias, e dioceses;
- das cerimônias apelando à participação dos membros sob formas simbólicas (ofertas, comunhões físicas, expressões corporais, gestos, mímicas);
- dos ritos de iniciação, casamentos, rituais fúnebres, cerimônias de paz com o sobrenatural.

No que diz respeito à magia, reconhece-se que ela é essencialmente simbólica. A magia manipula as forças sobrenaturais, invisíveis e intangíveis pelo homem, com o recurso a símbolos e arquétipos apropriados. O símbolo aparece, assim, dotado de um poder ativo e é simultaneamente símbolo e força. Acontece mesmo que a analogia entre o símbolo e o efeito que tenta provocar não seja ambígua, como quando se quer causar a morte do inimigo trespassando-se ritualmente estatuetas que o representam, ou provocando lesões à saúde, lançando pragas e mau olhado, etc. (ROCHER, 1989).

Nas sociedades arcaicas, a magia está ligada à vida social, acompanha o trabalho, a guerra, os empreendimentos, insere-se nas relações humanas, protege e defende tanto a coletividade quanto os indivíduos. Nas sociedades modernas embora a magia tenha-se diluído já não tendo a mesma importância que tinha no passado, contudo não desapareceu.

O simbolismo mágico e, sobretudo religioso, é esclarecedor noutros níveis de análise da vida social moçambicana. Se a religião e a magia estão ricamente dotados de símbolos diferentes é porque representam um universo invisível, inacessível diretamente, devendo continuar numa visão mais superficial a simbolizar níveis da realidade inacessíveis e a manterem o homem ligado a esse universo de símbolos do imaginário e do fantasmagórico.

Deste modo, as questões que a que nos referimos mostram que são outras as variáveis que se colocam como prioridade no imaginário do dirigente. As exigências duais da economia modelada pelo Banco Mundial são conflitivos com a salvaguarda dos interesses clânicos da **economia de afeição**⁹ e isto acaba gerando tensão pelos retornos contraditórios a que submetem os dirigentes empresariais.

As demandas ligadas ao sobrenatural e seu universo de símbolos, continua sendo o centro da preocupação cotidiana dos dirigentes, apesar da formação e aquisição de conhecimento nas universidades modernas do ocidente. Portanto, os modelos institucionais importados são tomados quase como uma moeda de troca a que se deve atender parcialmente, nas negociações, de tal forma que permita o estabelecimento de um diálogo com o ocidente, donde vêm os financiamentos para os empreendimentos de caráter econômico que poderão possibilitar a modernização tecnológica do país. A ambigüidade é algo sempre presente nos relacionamentos com os estrangeiros, representantes dos interesses do capitalismo no país.

3.2. A figura do estrangeiro e o seu papel na cultura empresarial

Ao longo de toda a colonização a figura do estrangeiro aparece investida de diferentes papéis: missionário, comerciante árabe, colono europeu que, através do aparelho administrativo, povoa o território nas primeiras décadas do século XX.

A expansão pelo território, dos funcionários europeus da administração portuguesa, visava estabelecer as regras do jogo, com vistas à implantação e controle do sistema econômico e social dos diferentes grupos étnicos. Para isso, estabeleciam laços de boa vizinhança com alguns dos chefes de linhagem e/ou das famílias reais. Quando estes resistiam ou não entravam no jogo, aplicavam o sistema de 'regulado', composto por chefes (régulos) nomeados por eles, para a dominação direta sobre a população e para que a exploração da mão-de-obra no território ocupado se tornasse mais fácil de ser realizada.

A colonização do território conduziu a uma negação das culturas existentes, consideradas inferiores. Daí a implantação de um sistema educativo que procurou desenvolver as bases de uma cultura de assimi-

⁹ A economia de afeição é uma forma milenar de produzir, distribuir e criar a previdência social pelo próprio grupo clânico e que perpassou para gestão dos bens públicos como se fossem propriedade privada do grupo étnico.

lados impregnada dos valores e crenças dos colonizadores. As resistências foram ocorrendo ao longo do tempo e os grupos mais instruídos foram fomentando uma cultura de resistência que culminou com o desencadeamento de uma luta armada iniciada em 1964 que visava a independência nacional.

Em 1975, ano da independência, mais de 95% da população moçambicana era analfabeta. Isto implicou grande dificuldade de criação de portugueses de pele preta.

Assim, a expansão dos valores e crenças culturais do colonizador foi praticamente nula. Isto é uma evidência de que as culturas étnicas regionais se mantiveram fortes e serviram como foco primordial de resistência anticolonial. A título de exemplo podemos destacar as variadas danças macondes, como o Mapico, com enormes bonecos satirizando os modos de vida dos funcionários portugueses, bem como os negros traidores das suas tradições, como ilustração dessa visão do estrangeiro arrogante e prepotente, sendo olhado com comiseração e desrespeito pela população em geral.

Quando a FRELIMO chegou, procurou resgatar as danças, música em grandes festivais nacionais. Contudo, com receio do ressurgimento de “conflitos tribais” foi barrando qualquer tipo de manifestação que pudesse por em dúvidas as suas doutrinas ideológicas de cariz uniformizador e homogeneizador.

O estrangeiro era o colonialista que explorou os recursos e nada fez pela modernização do país. Nos discursos dos dirigentes, “as seqüelas do colonialismo” passaram a ser o bode expiatório, para explicar todos os revezes, as secas, as epidemias e as inundações sofridas pelo governo ao longo dos anos.

Os estrangeiros do Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI) aparecem como os anjos da guarda dos recursos externos investidos no país e impõem as regras do jogo desde a adesão ao FMI em 1987. São eles que controlam as contas e impõem controle nos gastos, retiram subvenções dos pequenos camponeses, impõem as privatizações apressadas e se desorientam num mundo que não entendem e para o qual não têm uma explicação, de acordo com o seu modelo de racionalidade ocidental. A ambigüidade, a premeditada demora em aceitar certas restrições ou imposições, relativamente aos técnicos do Banco Mundial, constitui uma das estratégias de negociação dos dirigentes moçambicanos, face a uma racionalidade instrumental que pouco ou nada tem a ver com o seu imaginário.

4. Síntese reflexiva

Para finalizar, importa destacar que existem enormes diferenças nos parâmetros colocados pela teoria organizacional proveniente dos países desenvolvidos, já que os dirigentes que detêm o poder em Moçambique não têm as bases culturais e de racionalidade instrumental do ocidente. As suas habilidades, finalidades e missões para com a sociedade, não podem ser avaliados pelos parâmetros racionalistas da teoria organizacional, de base funcionalista-estruturalista, já que a sua cosmovisão é abrangente, holística, não se separa em arenas isoladas.

A cosmovisão africana, a sua percepção religiosa da realidade, se operacionaliza sempre com conceitos abertos polivalentes e polioculares. Os modelos capitalista ocidental e o de planeamento centralizado de cariz socialista, de desenvolvimento social e econômico, aplicados em Moçambique, até ao momento atual, não resolveram problemas de fome, seca e epidemias cíclicas.

Os dirigentes empresariais enfrentam o compromisso da construção do estado-nação e de uma economia moderna com base nos modelos de ajustamento estrutural impostos pelas instituições doadoras e credoras;¹⁰ que são condição básica para que os investimentos e donativos cheguem ao país e resolvam os problemas imediatos ou os mais nevrálgicos como os resultantes de uma guerra civil, cujo acordo de paz se realizou em 1992. As diferentes instituições envolvidas não têm uma ação coordenada, no sentido de criar as bases para o tão desejado *desenvolvimento*, que continua sendo objeto de discursos bem intencionados freqüentemente acompanhadas de diferentes e variadas metáforas.

O papel alimentar das redes de segurança vão sendo criados, na sombra e em paralelo, visando defender o grupo familiar contra as intempéries, e que é alargado ao grupo clânico e/ou linhageiro até ao Estado, obedecendo a uma lógica de sobrevivência sempre presente na sociedade moçambicana.

A era da globalização vivida na atualidade nos conduz ao prosseguimento de um papel subalterno face às ex-metrópoles capitalistas. Eles continuam nos controlando, agora pelos juros da dívida externa que dificilmente algum dia será paga! Aos dirigentes políticos e empresariais resta o desenho de caminhos, tendentes a encontrar equilíbrios possíveis

¹⁰ Desde as instituições de Bretton Woods (FMI, BM), das economias dos países ocidentais credoras e de ajuda financeira multilateral (Itália, França, Inglaterra, etc.) e/ou bilateral (Rússia), ao papel das dezenas de ONGs.

entre a modernização e a tradição que se tornem compatíveis com a satisfação das necessidades, dos diferentes grupos étnicos, que constituem o projeto de construção da nação moçambicana.

Portanto, o desafio continua sendo colocado, de que forma os dirigentes vão enfrentar o desafio de modernizar o país, com a aplicação de modelos e desempenhos que até hoje não conseguiram resolver os problemas da fome, da doença, e enfrentar as catástrofes naturais com um mínimo de segurança para a Sociedade Moçambicana? A esta indagação podemos acrescentar outra de Carlos Fuentes, e que reflete a preocupação dos cientistas sociais dos países periféricos:

Tanto o capitalismo quanto o socialismo (...) mostraram-se incapazes de arrancar a maioria de nosso povo da miséria (...). Portanto, a questão cultural que se coloca é a seguinte: há alguma outra solução, uma solução propriamente nossa? Será que não possuímos tradição, imaginação e reservas intelectuais e organizacionais para elaborar nossos próprios modelos de desenvolvimento, consentâneos com a verdade do que fomos, do que somos e do que queremos ser, e responsáveis diante das sociedades civis que se desgastam na base e na periferia? (FUENTES, 1990).

Referências bibliográficas

- ARAÚJO SANTOS, Francisco. *O pensamento mágico frente à religião, à ciência e à filosofia*. PPGA/UFRGS, Mimeo. 1997. 30p
- BOITEAU, Pierre. *De la pluralité des modes de connaissance*. In: *La Pensée*, n. 220, s/d, s/ed.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Recursos Humanos: a administração do sentido*. São Paulo : RAE, v.26, p.68-73, abr./jun. 1991.
- _____. *Liderança: a administração do sentido*. São Paulo : RAE, v.34, n.3, p.102-114, mai./jun. 1994.
- CALVET, Louis-Jean. *La Tradicion Orale*. Paris : P. U. F. 1984.
- CHAVUNDUKA, G. L. Estudo e promoção de sistemas cognitivos autóctones e gestão sustentável de recursos naturais na África. In: *Seminário em Kwazulu-Natal, África do Sul*. 24 de abril, 1995.
- DIAGNE, M. Civilisations de l'oralité et dramatisation del'idée. In: *Annales de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Dakar*. Dakar, n. 2, p. 7-31. 1981.
- DIENG, Amady Aly. *Contribution a l'étude des problèmes philosophiques en Afrique Noire*. Paris : Nubia. 1983.
- ERNY, Pierre. (1972). *L'enfan tet son milieu en Afrique Noire: essais sur l'éducation traditionnelle*. Paris : Payot, 1983.
- FUENTES, Carlos. *La socialización de la política desde abajo*. Nicarágua, nov./1990.
- HAVELOCK, Eric. *A revolução da escrita na Grécia e suas conseqüências culturais*. São Paulo : Editora da UNESP / Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1996.

- LOPES, José de Sousa Miguel. *Cultura Acústica e Letramento: em busca dos fundamentos antropológicos*. PUC/SP. Mimeo, 1997.
- LOPES, Maria Antonia R. F. *Liderança empresarial em Moçambique: os dirigentes face aos novos desafios*. Organizações/ Rio das Pedras : ENANPAD 21-24 de set./1997.
- MACHEL, Samora. Façamos do país inteiro uma escola onde todos aprendemos e todos ensinamos. In: *Campanha Nacional de Alfabetização*. Maputo. Mimeo. 1978.
- MAZULA, Brazão. *Educação, Cultura e Ideologia em Moçambique (1975-1985): em busca de fundamentos filosófico-antropológicos*. Tese de Doutorado, FAE/USP, São Paulo. Mimeo. 1993.
- MONDLANE, Eduardo. *Lutar por Moçambique*. Lisboa : Sá da Costa. 1975.
- NAVA, Pedro. *O balão cativo*. Rio de Janeiro : José Olympio, p. 365. 1974.
- ONG, Walter. *Oralidad y Escritura: tecnologías de la palabra*. Buenos Aires : Fondo de Cultura Económica de Argentina. 1993a.
- ROCHER, Guy. *Sociologia Geral – a organização social*. Lisboa : Editorial Presença. 1989.
- STOLCKE, Verena. Cultura europeia: uma nova retórica de exclusão? In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n. 22, p. 20-31. 1993.