



Centro de
investigação
em Economia e
Sociedade -
ISM

REVISTA ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

ANO I - NÚMERO 1

INSTITUTO SUPERIOR MONITOR
SETEMBRO 2021

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Ano I- Número 1

EDITORIAL

Com sede no Centro de Estudos em Economia e Sociedade (CIES), no Instituto Superior Monitor (ISM), hoje assinala-se o nascimento da *Revista Estudos Organizacionais*, uma revista semestral. Ela constitui um espaço aberto para debate académico e divulgação de conhecimentos científicos. O conhecimento científico é aquele que é produzido a partir de actividades científicas, envolvendo colecta de dados, trabalho de campo e experimentação. Neste sentido, conhecimento científico é toda informação que analisa os factos evidentes cientificamente comprovados. Sua base está na epistemologia e na filosofia das ciências, em que todas as suposições, teorias e hipóteses passam por um processo de comprovação através de uma série de métodos, técnicas e procedimentos científicos. Como exemplo, de conhecimento científico podemos indicar a cura de diversas doenças, a partir de novos fármacos, que só foi possível através da pesquisa científica. A revista também visa apoiar o Ensino à Distância e presencial, através de publicação de assuntos que fazem parte dos conteúdos programáticos dos cursos ministrados no ISM. A revista pretende contribuir na formação e divulgação do conhecimento científico-técnico.

A Revista Estudos Organizacionais é publicada, inicialmente, no formato virtual. Ela é fruto duma profunda reflexão no Instituto Superior Monitor (ISM). Este número inaugura uma série de trabalhos que serão publicados ao longo da sua existência.

Comprometidos com a produção científica e viabilizando o uso das TIC's, os docentes, discentes e o corpo técnico administrativo do ISM apostam na divulgação da ciência com consciência, no intuito de melhor servir a sociedade, sem ambiguidades nem complexos. Trata-se de uma revista científica com revisão de pares, que abre espaço para todos os interessados em produzir e divulgar conhecimentos científicos. Os investigadores encontrem aqui o lugar privilegiado para contribuir no desenvolvimento de Moçambique, desenvolvendo uma academia imparcial e objectiva. A Revista Estudos Organizacionais é guiada pelo espírito e pelos ideais do critério da verdade científica, defendendo o rigor científico, os estudos aqui publicados devem respeitar a ética académica e a deontologia profissional.

Na Revista Estudos Organizacionais estabelecemos um diálogo, através de debates críticos e académicos, cuja finalidade é aprofundar conhecimentos e estudos nas áreas de Antropologia, Direito, Contabilidade e Auditoria, Ciência Política, Economia, Gestão do Meio Ambiente, Gestão Informática, História, Gestão de Recursos Humanos, Geografia, Psicologia, Sociologia, Gestão de Marketing e outras áreas.

Ciência sem consciência é a ruína da alma, diz Ki-Zerbo (1972). Assim, o surgimento da Revista Estudo Organizacionais vem preencher o vazio na produção científica dando oportunidades, aos investigadores, docentes e discentes da pós-graduação, para difundirem conhecimentos, encontrando aqui o aconchego necessário para a divulgação de artigos científicos na especialidade. O crescimento e a consolidação da Revista Estudos Organizacionais dependem da colaboração da comunidade académica do ISM e dos pesquisadores que nela publicam seus trabalhos.

Ficha Técnica

Coordenador- Prof. Doutor Carlos Mussa /Professor Associado/

Assistente- Dra. Gisela Ângela da Rosária José

Revisores:

Prof. Doutor João Feijó

Prof. Doutor Carlos Mussa /Professor Associado/

Prof. Doutor Nelson Mabucanhane

Comissão Científica

Prof. Doutor João Feijó-Presidente

Prof. Doutor Carlos Mussa /Professor Associado/

Prof. Doutor Nelson Mabucanhane

Mestre Emílio Aurélio Muchanga

Dra. Gisela Ângela de Rosária José

Financiador: Instituto Superior Monitor

Título: Revista Estudos Organizacionais

Arranjo Gráfico: Frederico Jamisse

Capa: Frederico Jamisse

Maquetização: Frederico Jamisse

Formato: Electrónico

Propriedade: Instituto Superior Monitor

Endereço: Av. Samora Machel, Prédio S. Jorge, 2º Andar.

E-mail: info.cies@ismonitor.ac.mz

Contents

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	5
DEBATES HISTÓRICOS CONTEMPORÂNEOS SOBRE NACIONALISMO E UNIDADE NACIONAL EM MOÇAMBIQUE: PAPEL DE MONDLANE NA AFIRMAÇÃO DA UNIDADE NACIONAL (1962-2020)- Carlos Mussa.....	6
LIDERAR PARA MOTIVAR A UM DESEMPENHO EFICAZ: CASO DA OURIVESARIA PALA.	
Ankita Jaiendra	25
AValiação DE NEGÓCIOS INFORMAIS- Emílio Aurélio Muchanga & Manuel Mouta Lopes.....	43
OS CUSTOS HUMANITÁRIOS PARA REDUÇÃO DA VULNERABILIDADE SOCIAL DAS VÍTIMAS DO COVID-19 EM MOÇAMBIQUE- Domingos Carlos Batone	55
A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE SOCIALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA REVISTA VIDA NOVA- Cantífula de Castro	69
ABSTENÇÃO ELEITORAL EM MOÇAMBIQUE: INSATISFAÇÃO OU ACTO DE PENALIZAÇÃO AOS ACTORES POLÍTICOS?- Ernesto Constantino	90
O IMPACTO DE ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS- Gildo Domingos João..	103
DESAFIOS DO TUTOR NO ENSINO A DISTÂNCIA: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS NO INSTITUTO SUPERIOR MONITOR Amélia Rabeca Mungoi Honwane	117

RESUMO

A **Revista Estudos Organizacionais**, foi lançada oficialmente em 20 de Agosto de 2021. Ela é um espaço onde o conhecimento e a prática se encontram cruzando ideias e projectos sociais. No cumprimento da sua Missão e dos princípios do Instituto Superior Monitor (ISM) a revista pretende contribuir na formação e divulgação do conhecimento científico-técnico. Assim, a Revista Estudos Organizacionais é o lugar onde docentes, investigadores e discentes publicam seus trabalhos, neste sentido a revista constitui um espaço privilegiado para o debate académico crítico, científico e técnico sobre diversas áreas e matérias que interessam a comunidade académica e a sociedade em Geral. Neste primeiro número, inaugura-se uma etapa de pesquisa científica no ISM abrangendo áreas como Direito, Contabilidade e Auditoria, Gestão Ambiental, Gestão Informática, Gestão de Recursos Humanos, Ciência Política, História, Geografia, e outras áreas afins em Ciências Humanas. Aqui são apresentados os seguintes artigos: *DEBATES HISTÓRICOS CONTEMPORÂNEOS SOBRE NACIONALISMO E UNIDADE NACIONAL EM MOÇAMBIQUE: PAPEL DE MONDLANE NA AFIRMAÇÃO DA UNIDADE NACIONAL (1962-2020)* - **Carlos Mussa**; *LIDERAR PARA MOTIVAR A UM DESEMPENHO EFICAZ: CASO DA OURIVESARIA PALA*-**Ankita Jaiendra**; *AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS INFORMAIS*-**Emílio Muchanga e Manuel Moura Lopes**; *OS CUSTOS HUMANITÁRIOS DA VULNERABILIDADE SOCIAL DAS VÍTIMAS DO COVID19 EM MOÇAMBIQUE*- **Domingos Carlos Batone**; *A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE SOCIALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA REVISTA VIDA NOVA*-**Cantífula de Castro**; *ABSTENÇÃO ELEITORAL EM MOÇAMBIQUE: INSATISFAÇÃO OU PENALIZAÇÃO AOS ACTORES POLÍTICOS?*-**Ernesto Constantino**; *O IMPACTO DE ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS* -**Gildo Domingos João**; *DESAFIOS DO TUTOR NO ENSINO A DISTÂNCIA: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS NO INSTITUTO SUPERIOR MONITOR*- **Amélia Rabeca Mungoi Honwane**.

ABSTRACT

The Revista Estudos Organizacionais was officially launched on August 20, 2021. It is a space where knowledge and practice meet crossing ideas and social projects. In fulfilling its Mission and the principles of the Instituto Superior Monitor (ISM), the journal intends to contribute to the formation and dissemination of scientific-technical knowledge. Thus, the **Revista Estudos Organizacionais** is the place where professors, researchers and students publish their work. In this sense, the journal is a privileged space for critical, scientific and technical academic debate on various areas and matters that interest the academic community and society in General. This first issue opens a stage of scientific research at the ISM covering areas such as Law, Accounting and Auditing, Environmental Management, Information Technology Management, Human Resources Management, Political Science, History, Geography, and other related areas in the Human Sciences. The following articles are presented here: *CONTEMPORARY HISTORICAL DEBATES ON NATIONALISM AND NATIONAL UNITY IN MOZAMBIQUE: MONDLANE'S ROLE IN THE AFFIRMATION OF NATIONAL UNITY (1962-2020)* - **Carlos Mussa**; *LEADING TO MOTIVATE EFFECTIVE PERFORMANCE: CASE OF THE PALA JEWELRY* - **Ankita Jaiendra**; *INFORMAL BUSINESS EVALUATION*-**Emílio Muchanga and Manuel Moura Lopes**; *THE HUMANITARIAN COSTS OF THE SOCIAL VULNERABILITY OF THE VICTIMS OF COVID19 IN MOZAMBIQUE*- **Domingos Carlos Batone**; *ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A SOCIALIZATION FACTOR: A CASE STUDY FROM THE REVISTA VIDA NOVA*-**Cantífula de Castro**; *ELECTORAL ABSTENTION IN MOZAMBIQUE: DISSATISFACTION OR PENALTIES OF POLITICAL ACTORS?*-**Ernesto Constantino**; *THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON PEOPLE MANAGEMENT*- **Gildo Domingos João** ; *CHALLENGES OF THE TUTOR IN DISTANCE EDUCATION: AN ANALYSIS OF PRACTICES AT INSTITUTO SUPERIOR MONITOR*- **Amélia Rabeca Mungoi Honwane**.

DEBATES HISTÓRICOS CONTEMPORÂNEOS SOBRE NACIONALISMO E UNIDADE NACIONAL EM MOÇAMBIQUE: PAPEL DE MONDLANE NA AFIRMAÇÃO DA UNIDADE NACIONAL (1962-2020)

Carlos Mussa¹

Resumo

Sob o tema *DEBATES HISTÓRICOS CONTEMPORÂNEOS SOBRE NACIONALISMO E UNIDADE NACIONAL EM MOÇAMBIQUE: PAPEL DE MONDLANE NA AFIRMAÇÃO DA UNIDADE NACIONAL (1962-2020)* este estudo tem como objecto a análise do papel de Mondlane na afirmação da unidade nacional. Como objectivo geral, a pesquisa pretende compreender o significado do nacionalismo moçambicano e da unidade nacional, no contexto dos debates históricos contemporâneos. Os objectivos específicos visam entender a relação entre nacionalismo e unidade nacional; explicar a ideia e o significado de unidade nacional no contexto moçambicano do século XXI; analisar o papel desempenhado por Mondlane na afirmação da Unidade Nacional em Moçambique. Usando uma abordagem qualitativa, o estudo se apoia na análise bibliográfica, nas fontes orais e na consulta de documentos. Reconhecendo que este assunto é complexo, o estudo se apoiou na documentação disponível. Esta permitiu perceber o relativo significado dos discursos políticos programáticos da nossa época em Moçambique. O estudo conclui que os sucessivos dirigentes da FRELIMO (1962-2020), em particular Mondlane, desempenharam um papel importante na afirmação da unidade nacional. No entanto, é preciso ter presente que a afirmação da unidade nacional não deve ser vista como resultado da acção duma só pessoa. A unidade nacional sempre será um processo cuja consolidação impõe que haja vontade de participação dos moçambicanos. No século XXI, a defesa da unidade nacional em Moçambique depende da mobilização e do engajamento de todos. A unidade nacional moçambicana é fruto da vontade das pessoas quererem partilhar sentimentos comuns, para viverem juntas, em harmonia. Assim, a unidade nacional vai persistir quando houver uma vontade comum das pessoas quererem construir um futuro promissor, inclusivo e equilibrado. A unidade nacional será forte quando se combater a exclusão política, o nepotismo, a corrupção, exclusão económica e social, tendo como meta final a construção do Estado-Nação, a consolidação do Estado de Direito e Democrático.

Palavras-Chave: Nação; Estado-Nação; Nacionalismo; Unidade Nacional.

¹ Prof. Doutor Carlos Mussa: Doutor em História Contemporânea pela Universidade de Poitiers - França; Mestre em História e Civilização- Universidade de Poitiers - França; Licenciado em Ensino de História e Geografia- Universidade Pedagógica-Maputo; professor de contabilidade (desde 1979). É docente na graduação e pós-graduação na Faculdade de Ciências Sociais e Filosóficas-UP e na Faculdade de Educação - Universidade Eduardo Mondlane. Tem colaborado com o ISIDEF, onde leccionou no Curso de Mestrado em História da Luta de Libertação na África Austral. É docente desde 1979. Actualmente é Director do Curso de Doutoramento em História da África Contemporânea. Publicou vários artigos e livros (Manuais de História).

CONTEMPORARY HISTORICAL DEBATES ON NATIONALISM AND NATIONAL UNITY IN MOZAMBIQUE: MONDLANE'S ROLE IN THE AFFIRMATION OF NATIONAL UNITY (1962-2020)

Carlos Mussa²

Abstract

Under the theme “CONTEMPORARY HISTORICAL DEBATES ON NATIONALISM AND NATIONAL UNITY IN MOZAMBIQUE: MONDLANE'S ROLE IN THE AFFIRMATION OF NATIONAL UNITY (1962-2020)”, this study aims to analyze the role of Mondlane in the consolidation of national unity. As a general objective, the research aims to understand the meaning of Mozambican nationalism and national unity, in the context of contemporary historical debates. The specific objectives aim to: understand the relationship between nationalism and national unity; explain the idea and the meaning of national unity in the 21st century Mozambican context; analyze the role played by Mondlane in affirming National Unity in Mozambique. Using a qualitative approach, the study is based on bibliographic analysis, oral sources and consultation of documents. Recognizing that this issue is complex, the study relied on the available documentation. This allowed us to understand the relative significance of the programmatic political speeches of our time in Mozambique. In terms of conclusion, it can be said that the successive leaders of FRELIMO (1962-2020), in particular Mondlane, played an important role in the affirmation of national unity. However, it must be borne in mind that the affirmation of national unity must not be seen as the result of the action of one person. National unity will always be a process whose consolidation requires that there is willingness for Mozambicans to participate. In the 21st century, the defense of national unity in Mozambique depends on the mobilization and engagement of all. Mozambican national unity is the result of people's will to want to share common feelings, to live together, in harmony. Thus, national unity will persist when there is a common will of people to want to build a promising, inclusive and balanced future. National unity will be strong when combating political exclusion, nepotism, corruption, economic and social exclusion, with the ultimate goal of building the nation-state, consolidating the rule of law and democracy.

Key words: Nation; Nation-State; Nationalism; National Unity.

² Prof. Doctor Carlos Mussa: Doctor in Contemporary History from the University of Poitiers - France; Master in History and Civilization - University of Poitiers - France; Degree in History and Geography Teaching - Pedagogical University-Maputo; accounting professor (since 1979). He teaches at undergraduate and graduate levels at the Faculty of Social and Philosophical Sciences-UP and at the Faculty of Education-Universidade Eduardo Mondlane. He has collaborated with ISIDEF, where he taught in the Masters Course in History of the Liberation Struggle in Southern Africa. He has been a teacher since 1979. He is currently Director of the PhD Course in History of Contemporary Africa. He has published several articles and books (History Manual).

Introdução

Em Moçambique a temática “unidade nacional” é omnipresente nos debates académicos, económicos, sociais e políticos contemporâneos.

Sob o tema **“DEBATES HISTÓRICOS CONTEMPORÂNEOS SOBRE NACIONALISMO E UNIDADE NACIONAL EM MOÇAMBIQUE: MONDLANE E UNIDADE NACIONAL (1962-2020)”**, o presente estudo surgiu no contexto da celebração do centenário de Mondlane em 2020. A pesquisa teve como propósito a análise do processo de construção da unidade nacional em Moçambique hoje, percurso iniciado em 1962.

O problema que motivou o presente estudo é a constatação da existência duma potencial ameaça ao processo de paz e segurança em Moçambique. De facto, enquanto se luta pela edificação do Estado-Nação e consolidação da reconciliação nacional no país, hoje os moçambicanos enfrentam os desafios do terrorismo em Cabo Delgado e a rebelião armada desenvolvida pela Junta Militar da Renamo, na zona centro do país (Manica e Sofala). A acção da Junta Militar da Renamo cria instabilidade política e social e entrava o desenvolvimento na zona centro do país. Recuando no tempo se constata que, desde 1964, Moçambique vem vivendo um clima potencial de guerra, isto em parte resulta dos processos eleitorais deficientes. Com profunda tristeza, nota-se que, de tempo a tempo emergem conflitos armados que atentam contra a paz e segurança, criam instabilidade, ameaçam a unidade nacional e não facilitam o desenvolvimento do país. Donde surge a seguinte pergunta de partida: No clima nacional onde se atenta contra a unidade nacional e o desenvolvimento de Moçambique, que significa defender a unidade nacional concebida por Mondlane?

O interesse em discutir este tema tem a ver com o facto de o autor ter constatado que a construção da unidade nacional em Moçambique foi e continua a ser um grande desafio, um longo processo, cuja concretização sempre exigirá a participação de todos os moçambicanos.

Em 1962, logo após a formação FRELIMO, Mondlane e outros dirigentes da época lançaram apelo pela consolidação da unidade nacional advertindo que sem unidade não seria possível vencer o inimigo comum, em tempo, o colonialismo português.

Partindo desta realidade, como objectivo geral, o presente estudo tem por intenção compreender a problemática do nacionalismo e unidade nacional, no contexto dos debates históricos contemporâneos. Os objectivos específicos desta pesquisa são: entender a relação entre nacionalismo e unidade nacional; explicar a ideia e o significado de unidade nacional no

contexto moçambicano do século XXI; analisar o papel desempenhado pela FRELIMO e por Mondlane na construção da Unidade Nacional em Moçambique.

Ao estudar o presente tema surgem algumas questões: Que relação existe entre nacionalismo e unidade nacional? Que papel desempenhou Eduardo Mondlane na construção da Unidade nacional? Que significa “unidade nacional” no contexto de Moçambique no século XXI?

A principal razão que motivou a realização deste estudo se prende com a necessidade de preservar a unidade nacional, a paz, a concórdia e a reconciliação entre os moçambicanos. Através deste estudo se pretende alertar os cidadãos nacionais do perigo da desagregação social, devido ao risco de partidarização da sociedade. Estando Moçambique a viver numa encruzilhada em busca duma paz duradoura e permanente, é sempre importante que se entenda o real valor da paz para o alcance duma unidade nacional genuína. Como frequentemente tem dito o Presidente Joaquim Chissano, a paz é algo nobre que os moçambicanos devem saber preservar, a paz impõe sacrifícios. Já o actual Presidente da República de Moçambique, Sua Excelência o Presidente Nyusi, em várias ocasiões tem apelado pela valorização da paz e unidade nacional.

No âmbito académico, este estudo é uma modesta contribuição para um debate teórico e histórico acerca da problemática da reconciliação, paz e unidade nacional, no contexto da história contemporânea de Moçambique. Por isso, este estudo se situa no domínio de história política e Direito.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa é qualitativa, o estudo se apoiou na consulta bibliográfica, na análise de alguns documentos primários³, na experiência vivida pelo autor e no uso de fontes orais. Consciente de que este tema é complexo, este estudo constitui apenas um ponto de partida para futuras reflexões de modo a alertar a consciência de todos os que se interessam em manter e construir a paz e reconciliação em Moçambique.

Celebrando 100 Anos de Mondlane: a Unidade Nacional e Seus Conflitos

Em 2020 Moçambique celebrou 45 anos de independência, proclamada em 25 de Junho de 1975. Em 20 de Junho de 2020 Mondlane completou 100 anos, desde o ano do seu nascimento

³No Arquivo Histórico de Moçambique, neste momento, grande parte do acervo bibliográfico da FRELIMO ainda não está totalmente disponível, daí a carência de fontes primárias (a consulta deste acervo depende da autorização do Comité Central do Partido Frelimo).

(1920). Decorrido todo esse tempo, várias reflexões ainda estão sendo feitas acerca da contribuição de “Mondlane na edificação da Unidade Nacional”.

Mondlane nasceu em Manjacaze em 20 de Junho 1920 e morreu em 3 de Fevereiro de 1969, com apenas 49 anos. Ele fez seus estudos secundários numa escola da Igreja Metodista, estudou na África do Sul. Na então cidade de Lourenço Marques Mondlane residiu no Lar dos Estudantes “Covo Lar”, que se situa próximo da actual Igreja Presbiteriana (na Esquina da Avenida Eduardo Mondlane e Vladimir Lenine).

Tendo ganho uma bolsa de estudo foi à África do Sul, matriculou-se na Universidade de Witwatersrand. Aí iniciou estudos em Antropologia e Sociologia. Em 1948, na sequência da subida ao poder do Partido Nacional, Mondlane emigrou para Portugal para prosseguir seus estudos, usufruindo de uma bolsa oferecida pela Universidade de Lisboa. Aí ele conheceu outros estudantes africanos que viriam a ser líderes dos movimentos nacionalistas e anticoloniais de vários países africanos de língua portuguesa. Porém, sentindo a ameaça do regime colonial português, Mondlane de novo emigrou para os Estados Unidos da América (EUA). Foi nos EUA onde ele terminou seus estudos, tendo frequentando o Oberlin College (Ohio) e a Northwestern University (Evanston, Illinois). Ao fim dos seus estudos obteve doutoramento em Sociologia.

Seguidamente, Mondlane trabalhou nas Nações Unidas, no Departamento de Curadoria, como investigador sénior sobre os acontecimentos que levaram à independência dos países africanos. Ao mesmo tempo, ele leccionou história e sociologia na Syracuse University, em Nova Iorque.

Em 1961 Mondlane visitou Moçambique, a convite da Igreja Metodista, o que lhe permitiu ter contactos com alguns nacionalistas locais na clandestinidade.

Por essa altura formaram-se três organizações nacionalistas moçambicanas no exílio: MANU (*Mozambique African National Union*), UDENAMO (União Democrática Nacional de Moçambique) e UNAMI (União Nacional Africana para Moçambique Independente). Estas organizações tinham sede em países diferentes e possuíam uma base social e étnica igualmente diferentes, mas Mondlane e seus companheiros lutaram para a união, conseguindo apoios do presidente da Tanzânia, na pessoa do presidente Julius Nyerere. Em tempo também teve apoio do Kenya, onde Jomo Kenyata era presidente. Igualmente teve forte apoio de Kwame Nkrumah, presidente do Gana, que muito lutou para a concretização da união de MANU e UDENAMO,

primeiros movimentos a se unirem para criar a FRELIMO. A apresentação oficial da FRELIMO ocorreu na Tanzânia, após a inclusão da UNAMI. O acto da sua constituição da FRELIMO se consubstanciou em 25 de Junho de 1962, quando Mondlane foi eleito presidente do movimento tendo o pastor Uria Timóteo Simango como Vice-Presidente (eleito). Nessa altura, Mondlane já havia chegado à conclusão de que não seria possível conseguir a independência de Moçambique sem uma guerra de libertação. Mas para tal era necessário desenhar uma estratégia a fim de obter apoios externos para a levar a cabo a luta pela independência do país.

Actualmente, em Moçambique o discurso político programático contemporâneo coloca Mondlane como o epicentro da unidade nacional. Na visão das sucessivas lideranças moçambicanas da FRELIMO⁴ e do partido Frelimo⁵, Eduardo Mondlane foi e continua a ser uma referência inquestionável quando se discute o tema “unidade nacional”. Mas qual foi o real papel de Mondlane na construção da unidade nacional? Como Mondlane e seus companheiros conseguiram construir um movimento nacionalista coeso e forte ao ponto de conquistarem a independência nacional? Como é que Mondlane e outros membros fundadores da Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) trabalharam para a construção e preservação da unidade nacional? Como ler o pensamento político de Mondlane hoje, em relação ao tema Unidade Nacional?

Mondlane e seus companheiros sonharam construir um Estado-Nação inclusivo, forte e sustentável em favor de todo moçambicano, sem exclusão. Sendo obreiro da unidade nacional, logo após o seu ingresso na UDENAMO e depois na FRELIMO, ele enfrentou várias crises motivadas pela luta pelo poder no seio desta última organização nacionalista. Alguns dos antigos dirigentes da UDENAMO, do MANU e da UNAMI não aceitaram passivamente a ideia deles não continuarem a exercer o papel de chefia na FRELIMO. A partir desta condição e situação a unidade nacional em Moçambique começou a ser questionada, ao longo de toda luta armada de libertação nacional, este fenómeno persistiu, mesmo hoje ainda se notam tendências de divisionismo.

⁴ Frente de Libertação de Moçambique, fundado em 1962. Entrevista concedida por Jaime Maurício Kamba, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003

⁵ Partido marxista-leninista, criado em 1977, após a realização do III Congresso da FRELIMO, o monumento do III Congresso da FRELIMO ainda existe, junto ao actual clube militar, em Maputo.

De 1966 a 1969, a FRELIMO viveu enfrentando crises sem precedentes⁶. A contradição latente no seio da FRELIMO resultou no assassinato de Mondlane a 3 de Fevereiro de 1969. Desde então, tanto a Frente de Libertação de Moçambique-FRELIMO⁷, como o partido Frelimo⁸, passaram a considerar a unidade nacional como uma necessidade permanente, uma arma para vencer todas as adversidades políticas, económicas e sociais.

A experiência do tempo da luta armada de libertação nacional mostrou que a FRELIMO sempre coexistiu com a síndrome da luta pelo poder, entre os seus membros mais destacados e isto ainda marca a história contemporânea de Moçambique. É neste contexto que se pode compreender o conflito entre as duas alas, durante a luta de libertação nacional, sobretudo na época 1968-1969, “...o presidente Eduardo Mondlane enfrentou a oposição de Adelino Guambe e doutros; já o presidente Samora Machel enfrentou a oposição de Uria Simango.”⁹ Desta forma, “...Durante a luta de libertação nacional, enquanto Mondlane concebia a guerra de libertação como uma necessidade que levaria anos para solucionar-se até ao alcance da independência, havia alguns guerrilheiros e militantes que entendiam que esta luta devia ser breve...”¹⁰. Por isso,

...Mondlane concebia o inimigo em termos de agentes e servidores do regime colonial, ele não olhava a cor da pele. Mondlane estava casado com a Janet, uma mulher branca norte-americana, isto para alguns era complicado e custava aceitar. A criação da FRELIMO foi um longo processo, a FRELIMO não se criou do nada. ... Havia alguns militantes e membros da FRELIMO que definiam o inimigo através da cor da pele. Isto explica porque Hélder Martins enfrentou forte resistência quando ele se apresentou na altura da formação da FRELIMO. Martins por ser de origem europeia ou branco, por desconfiança, no início foi rejeitado por alguns militantes da FRELIMO, pois foi visto como um infiltrado do regime colonial português.¹¹

⁶ A morte estranha de Filipe Samuel Magaia, principal comandante militar da FRELIMO abriu caminho para desentendimentos. O assassinato de Jaime Rivaz Sigauque na Zâmbia, a deserção de Lázaro NKavandame e de outros antigos dirigentes do movimento, a morte estranha de Muthemba na Tanzânia, são factos que criaram desconforto. Cf: Fanuel Mahluza, entrevistado em Maputo, em 31 de Janeiro de 2005.

⁷ A FRELIMO foi criada e estruturada em 1962, depois de um longo processo de negociação política desenvolvida no Ghana, Quênia e no Tanganhica, entre os principais movimentos nacionalistas moçambicanos da época, designadamente a União Democrática Nacional de Moçambique (UDENAMO), a União Nacional Africana de Moçambique (MANU-Mozambique African National Union) e a UNAMI (União Nacional Africana de Moçambique Independente). Já o Partido Frelimo, de orientação marxista e leninista, foi criado no decorrer do III Congresso da FRELIMO, realizado em Maputo, em 1977. Uma coisa é FRELIMO e a outra é o Partido Frelimo.

⁸ O Partido Frelimo foi criado em 1977, durante os trabalhos do III Congresso da Frente de Libertação de Moçambique-FRELIMO.

⁹ Entrevista concedida por Jaime Maurício Kamba, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003.

¹⁰ Antigo Presidente Joaquim Alberto Chissano. Conferencista na Abertura da Conferência Internacional, Amizade Moçambique-China, Maputo, Hotel Glória, 2019.

¹¹ Ibid

Ao longo do desenvolvimento da luta armada, de 1964 a 1974, também surgiram divergências por causa da integração da mulher nas actividades da guerrilha. Havia alguns guerrilheiros que tinham opiniões contrárias, rejeitando a inclusão das mulheres no exército guerrilheiro da FRELIMO¹². “*A não-aceitação da inclusão da mulher no exército da FRELIMO, isto chegou a minar a unidade nacional*”¹³. “*Mas Mondlane sempre defendeu que as mulheres deviam realizar todas as tarefas da Revolução, lado a lado com os homens*”¹⁴ (Idem).

Duma forma geral, a necessidade da unidade nacional na FRELIMO pode ser justificada, o sofrimento comum dos moçambicanos no período colonial mobilizou forças para a resistência contra o regime colonial. O colonialismo português dividia para reinar. Ao longo da dominação colonial, quando Mondlane chegou a Tanganhica, vindo dos EUA, encontrou uma situação em que os membros da UDENAMO e do MANU já tinham iniciado alguns contactos visando a união¹⁵. Mas aquela era uma união frágil. Pressionados por Julius Nyerere e Kwame Nkrumah, os dirigentes de UDENAMO E MANU acabaram aceitando a formação da FRELIMO. Contudo, no seio de alguns dos dirigentes daqueles dois movimentos ainda existiam algumas divergências sobre quem devia ser o chefe máximo da nova organização. Interinamente foi escolhida uma direcção colegial que integrava dirigentes do MANU e da UDENAMO, cuja missão era organizar uma reunião para selar a união de forma oficial, facto que viria a acontecer na Tanganhica, já na presença de Mondlane.¹⁶

Do acto eleitoral, realizado em Junho de 1962, Mondlane foi eleito Presidente e Uria Simango seu vice-presidente. Aos antigos líderes da UDENAMO¹⁷, do MANU¹⁸ e

¹² Coronel Marina Pachinuapa. Palestra apresentada no Instituto Superior Monitor, sob o tema “*O Destacamento Feminino: Entre os Desafios de Ontem e os de Hoje*”. Maputo: Instituto Superior Monitor, 13 de Março de 2019.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid

¹⁵ Entrevista concedida por Jaime Maurício Kamba, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003; Fanuel Mahluza, entrevistado em Maputo, em 31 de Janeiro de 2005.

¹⁶ MUNGUAMBE, Zefanias Alberto. *A Luta Pela Independência de Moçambique, 1930-1975*. Monografia Científica defendida na Universidade Pedagógica-Maputo. Maputo, Universidade Pedagógica, 2005; Cf: Fanuel Mahluza, entrevistado em Maputo, em 31 de Janeiro de 2005.

¹⁷ UDENAMO-União Democrática Nacional de Moçambique, foi criada por Adelino Chitifo Guambe (Hlomulo Chitifo Guambe), a 18 de Outubro de 1960, na Rodésia do Sul (actual Zimbabwe). Integrava essencialmente trabalhadores emigrantes de Manica, Sofala, Gaza e Lourenço Marques. Um dos seus membros, Marcelino dos

UNAMI¹⁹ lhes custava aceitarem alguém que não esteve na formação desses movimentos para, de repente, aparecer e ser escolhido como Presidente da FRELIMO²⁰. Em consequência, Mondlane e toda a sua direcção recém-eleita, em Junho de 1962, enfrentaram a deserção de alguns ex-dirigentes do MANU, UNAMI e UDENAMO. Os dirigentes da antiga UNAMI e UDENAMO criaram o Comité Revolucionário de Moçambique-COREMO, que chegou a realizar algumas acções armadas em Tete, mesmo antes da chegada da FRELIMO, cuja direcção estava localizada na Zâmbia²¹. Por sua vez, Adelino Guambe e outros companheiros seus também criaram a nova UDENAMO e outras organizações: FUNIPAMO, EREPOMO²², UNAR, PAPOMO, entre outros (Coelho, 1989)²³. Desta forma,

“... O ponto culminante das divergências no interior da FRELIMO resultou nos assassinatos políticos de dirigentes como Filipe Samuel Magaia (morto a tiro nas margens do rio Rovuma)”²⁴, Jaime Rivaz Sigauque,

Santos, em 1961, representou a UDENAMO na 1ª reunião da Conferência das Organizações Nacionalistas das Colónias Portuguesas-CONCP, realizada em Casablanca, no Marrocos. Cf. GARCIA, Francisco Miguel Gouveia Pinto Proença. *Análise Global de Uma Guerra (Moçambique 1964-1974)*. Lisboa, Universidade Portucalense, 2001.

¹⁸ MANU-União Nacional Africana de Moçambique Independente, foi fundada em 1959, por Mateus Mmole. Suas raízes remontam à época de criação da Makonde African National Union (União Nacional Africana dos Maconde), que reunia os Macondes moçambicanos emigrantes no Quênia e Tanganyika. A falta união entre as elites que faziam parte da organização levou Julius Nyerere a designar alguns dos seus dirigentes, como foi o caso de Mathew Mmole (Mateus Mmole).

¹⁹ UNAMI-União Nacional Africana de Moçambique Independente. Sua origem remonta a 1959, aquando da criação da Associação Nacional Africana de Moatize, fundada por Baltazar Changnga, aparentemente com intuítos puramente culturais, mas na prática exercia actividades políticas de forma clandestina. A UNAMI nasceu em 1961, na Niassalândia (actual Malawi). No Malawi a UNAMI foi apoiada por Aziza, funcionário sénior do governo do Dr. Hastings Kamuzu Banda. Cf. Fanuel Mahluza, entrevistado em Maputo, em 31 de Janeiro de 2005.

²⁰ Entrevista concedida por Jaime Maurício Kamba, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003.

²¹ Entrevista concedida por Jaime Maurício Kamba, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003;

²² EREPOMO-Exército Revolucionário Popular de Moçambique. Alguns elementos deste grupo depois integraram o Comité Revolucionário de Moçambique-COREMO. Cf. Entrevista concedida por Jaime Maurício Kamba, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003.

²³ FUNIPAMO-Frente Unida Popular Anti-imperialista Africana de Moçambique; COREMO-Comité Revolucionário de Moçambique; EREPOMO- Exército Revolucionário Popular de Moçambique; UNAR-União Nacional da Rumbézia; PAPOMO-Partido Popular de Moçambique (Entrevista concedida por A, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003).

²⁴ Filipe Samuel Magaia, primeiro comandante militar da FRELIMO. Filipe Magaia serviu no exército colonial com a patente de Furriel, uma coisa rara, nos anos 1960 poucos negros tinham esta patente no exército português. Magaia foi assassinado no dia 16 de Outubro de 1966, por um colega seu de nome Lourenço Matola. Em 1989, Matola foi atropelado mortalmente em Nairobi, no Quênia. Coincidência ou não, Machel, substituto de Magaia também viria a morrer a 19 de Outubro de 1986, em Mbuzine, vítima de acidente de aviação. Cf. Entrevista concedida por Jaime Maurício Kamba, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003; Fanuel Mahluza, entrevistado em Maputo, em 31 de Janeiro de 2005.

que foi representante da FRELIMO na Zâmbia foi assassinado e Sansão Muthemba foi morto por estudantes revoltados do Instituto Moçambicano, entre outros.”²⁵ Foi assim que,

*Filipe Magaia foi morto a tiro por seu companheiro de armas, de nome Lourenço Matola, na margem do Rio Rovuma, quando regressava do interior de Moçambique enquanto atravessava o rio para Tanganyika. Rivaz Sigauque, foi representante da FRELIMO na Zâmbia, teve uma morte estranha que nunca chegou a ser explicada. As divergências no interior da liderança da FRELIMO continuaram. Em consequência, após a realização do II Congresso, houve mais alguns dirigentes que também foram assassinados ou que tiveram que desertar para preservar sua vida, foi o caso de Lazaro Nkavandame e Dr. Miguel Murrupa, ambos optaram em entregar-se, renderam-se aos portugueses.*²⁶

Em resultado das desconfianças e divergências no seio do movimento nacionalista, os conflitos internos na FRELIMO cresceram. No dia 3 de Fevereiro 1969, em Oyester Bay, estando na casa de praia de Betty King, amiga da família de Mondlane, aconteceu o inesperado, Mondlane foi assassinado através dum livro armadilhado, cuja origem até hoje se desconhece, ainda ninguém sabe explicar como tal material perigoso chegou ao presidente antes de ser testado.²⁷

Mondlane, sempre defendeu a unidade nacional na diversidade, e teve que enfrentar a oposição de alguns dos seus colegas como Nkavandame, Guambe, entre outros. Foram as divergências no seio da FRELIMO que originaram o atentado do dia 3 de Fevereiro, cujo sldo foi a morte de Mondlane. A FRELIMO ganhou grande prestígio ao longo da luta. Ao iniciar a guerra de independência de Moçambique, “...o exército português não estava preparado para suportar uma guerra prolongada...” (Antunes, 1996, pp.952-953). Mondlane em vida assegurou o crescimento da FRELIMO e o seu reconhecimento pela OUA e pela comunidade internacional em geral.

O papel de Mondlane na construção da unidade nacional também deve ser analisado olhando sua preocupação em querer formar quadros, ele sempre privilegiou a educação.

²⁵ Entrevista concedida por A, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003.

²⁶ Fanuel Mahluza, entrevistado em Maputo, em 31 de Janeiro de 2005.

²⁷ O governo português, através da Aginter Press, refere que Casimiro Monteiro esteve implicado na morte de Mondlane. Já para a FRELIMO, na lista de conspiradores se incluem Jorge Jardim, Casimiro Monteiro, Uria Simango e a PIDE. Com a morte de Mondlane a FREIMO foi dirigida por um triunvirato que incluía Uria Simnago (Vice-Presidente da FRELIMO), Marcelino dos Santos e Samora Machel (comandante do exército da FRELIMO-Forças Populares de Libertação de Moçambique-FPLM). Em 1970, Simango foi destituído deixando de ser Vice-Presidente da FRELIMO, em seguida este desertou, Samora ascendeu ao cargo de Presidente da FRELIMO. A unidade nacional foi posta à prova. Cf. Entrevista concedida por Jaime Maurício Kamba, em Maputo, em 24 de Outubro de 2003.

Como dirigente mais lato da FRELIMO, ele entendia que um militante, um guerrilheiro devia dominar a ciência e técnica militar. Por outro, ele percebeu que para compreender os objectivos da revolução era preciso alfabetizar os homens e as mulheres, por isso ele se empenhou, com a ajuda da sua mulher Janet, ele criou o Instituto de Moçambique na Tanzania. É assim que a partir desse momento a FRELIMO se preocupou com a educação, assim se percebe a ideia de “Fazer da Escola uma Base Para o Povo Tomar o Poder”. A semente lançada por Mondlane e Janet continua a ser uma referência nacional no sector da educação hoje. Por tudo isto Mondlane deve ser visto como obreiro da unidade nacional, o homem que inspirou o actual Sistema Nacional de Educação-SNE.

Assim, a eleição de Mondlane, como primeiro presidente da FRELIMO, teve em conta as suas qualidades humanas dando maior credibilidade a organização. Mondlane consolidou a ideia de unidade nacional em todos os sentidos. Para entender o percurso nacionalista de Mondlane é preciso lembrar que ele retomou as origens da resistência moçambicana do século XIX, na tradição local as Resistências de Ngungunhane, Mussa Quanto, Farelay, Kupula Muno, Nacareca Muno, Metarica e Mataca que constituíram as bases e origens do nacionalismo contemporâneo moçambicano.

Nação, Nacionalismo e Unidade Nacional

A unidade nacional e o nacionalismo têm relação recíproca, não se pode estudar um fenómeno sem ver o outro. A nação americana se exprime em 1776²⁸, ela antecedeu a nação francesa (1789)²⁹.

A definição da ideia de nação leva-nos a convocar Herder e Renan (Hermet et al, 2014). O primeiro, entende que foi a Providência que separou as nações pelas florestas e montanhas, mas sobretudo pelas línguas, pelos gostos e pelas particularidades culturais (Hermet et al., 2014). Esta ideia coincide com a posição francesa sobre o termo nação. “... *Cada nação se parece com um*

²⁸ A ideia da revolução americana se concretiza na guerra pela independência dos Estados Unidos da América. Em 4 de Julho de 1776, declarou-se a independência dos EUA.

²⁹ Em 1789 aconteceu a Revolução Francesa que acabou com o velho regime. Desde então, nasceu a ideia de nação, o povo passou a ser soberano.

organismo vivo... a nação se funda na cultura dos povos, que deve persistir através da história permanecendo fiel à sua própria cultura. ” (Hermet et al., 2014, p.192). Mas a definição de Herder acabou sendo desviada para a ideia de legitimidade, apoiada no sentimento nacional. Assim sendo, a nação é vista como produto duma cultura própria. A ideia de Herder coincide com a definição da nação segundo os franceses. No entanto, baseando-se na ideia de raça, os alemães definem a nação olhando para relações de sangue. *“O nacionalismo foi o fenómeno maior que ocorreu na Europa nos séculos XIX e XX”*. (Girardet, 1996, p.9)

Elevado ao nível mais profundo, o conceito da nação baseado nas relações de sangue, como os alemães entendem, levou Hitler a pensar que a raça ariana constituía o povo puro, desprezando outras raças europeias, asiáticas e africanas.

Diferentemente de Herder, em 1882 Ernest Renan colocou o problema de nação questionando: o que é uma nação? Para Renan a nação não depende nem de uma raça particular, nem de uma língua, nem duma religião e muito menos de acidentes geográficos, ou seja, fronteiras baseadas em acidentes naturais como rios, lagos, vales, montanhas e florestas. Para Renan a nação é a alma, é o espírito, é a síntese do passado e do presente. A nação é a manifestação do sentimento comum que exprime o desejo das pessoas de quererem viver em comum. A existência duma nação é um plebiscito de todos os dias. Renan fundamenta seu pensamento olhando para o caso do Leste da França que, em 1870, os seus habitantes se tornaram alemães (Hermet et al., 2014). A nação é *“...uma sociedade material e moralmente integrada com poder central estável, permanente, com fronteiras definidas, com relativa unidade mental ou cultural dos habitantes que aderem conscientemente ao Estado e às suas leis... através da cidadania. ”* (Hermet et al., 2014, p.193).

A ideia de Nacionalismo, na época contemporânea, é entendida numa perspectiva desenvolvimentista. Hoje o nacionalismo só faz sentido se ele é entendido como uma comunidade e sociedade de comunicação. Na aldeia global, a nação é volátil. Nesta acepção, a sociedade tradicional é substituída pela sociedade urbanizada; marcada pela tecnologia de informação e comunicação. Com a expansão da rede de comunicação, a partir da qual se concretiza a mobilização social, o nacionalismo traduz-se num projecto nacional de cidadãos que querem viver juntos como homens livres e iguais diante de Deus e da Lei. Ora nesta acepção o nacionalismo é visto como um símbolo da sociedade industrializada. (Girardet, 1996; Roger, 2001.) Por isso, olhando apenas esta perspectiva se perde a ideia de nacionalismo nas sociedades

agrárias, “...fenómeno pouco estudado por Gellner...que se interessou em estudar o nacionalismo olhando o fundo das sociedades industriais” (Hermet, 2014, p.193)

Tendo em conta o que acima se discutiu, nota-se que as formas de identificação étnica, cultural e religiosa em Moçambique são bastante antigas. Tal como em toda África, em Moçambique não foi a colonização europeia e muito menos a presença árabe quem criou grupos étnicos que inapropriadamente se designam tribos. Os povos de Moçambique foram-se fixando e concentrando paulatinamente em territórios limitados por fronteiras linguísticas e culturais, estes grupos eram movidos por razões históricas, políticas, económicas, sociais e naturais (desastres naturais como seca ou cheias). É assim que no interior da África os árabes já distinguiam sociedades identitárias endógenas, que designaram de brancos (*bilad el-Beidan*) e negros ou *bilad es-Sudan* (Cordellier et al, 1995).

Por via do comércio marítimo e terrestre, no interior do continente africano diferentes grupos e populações foram-se fixando no território hoje conhecido por Moçambique. Na periferia, dos Estados e impérios centralizados pré-coloniais, já existiam reinos e sociedades sem Estado, que de forma segmentária foram-se constituindo em sociedades organizadas em zonas-tampão com fronteiras identitárias arbitrárias e próprias, muitas vezes construídas a partir dos limites da influência do grupo etnolinguístico.

Historicamente, os antagonismos étnicos em Moçambique não podem ser imputados exclusivamente a colonização portuguesa, uma vez que, antes desta colonização europeia, no país já havia guerras e outros conflitos emergentes da necessidade de um certo grupo pretender ocupar o espaço do outro, para dominar outros grupos e territórios.

Na verdade, a política do “ventre” sempre alimentou a desunião dos africanos, fenómeno que até hoje se verifica nos actuais Estados modernos africanos (Grimal, 1984).

O maior problema da África contemporânea se prende no facto de, quando alguém ascende ao poder, ele procura acomodar toda uma comunidade ou membros da sua família e amigos, isto se designa parasitismo social africano. O fenómeno do parasitismo social africano motiva o nepotismo. A outra face do parasitismo social africano se caracteriza na existência duma única pessoa que assume o encargo de sustentar toda família. Isto perpassa de geração em geração e se transporta para as instituições do Estado. Esta realidade social em África já existia antes da colonização e ela continuou se manifestando, mesmo depois das independências dos novos Estados (Grimal, 1984).

As guerras, os conflitos armados em África não acontecem por acaso, surgem porque existem alguns africanos que querem governar sozinhos, mas a democracia não é feita desta maneira. É preciso respeitar ideias diferentes, deve haver alternância no acesso e exercício do poder (Grimal, 1984).

Assim, lembrar Mondlane hoje impõe apelar para a continuidade da luta contra a corrupção, o nepotismo, o racismo, o tribalismo, regionalismo e divisionismo. Não é possível vencer o subdesenvolvimento com acções baseadas na intriga, no egoísmo e na ambição desmedida.

Para entender o percurso nacionalista de Mondlane é preciso compreender que ele retomou as origens da resistência moçambicana do século XIX, na tradição local. O espírito nacionalista em Moçambique aconteceu desde a criação da Liga Africana, em 1919, em Lisboa. Em seguida, em Moçambique, no mesmo ano, foi fundado o Grémio Africano. Posteriormente foram criados o Centro Associativo dos Negros de Moçambique, a Associação Africana e a Associação dos Naturais de Moçambique (Garcia, 2001).

Em 1949 foi formado o Núcleo dos Estudantes Secundários Africanos de Moçambique-NESAM, que prestou um largo contributo a causa nacionalista. Isto possibilitou a criação duma vasta rede de resistentes clandestinos em Lourenço Marques, cimentando também os contactos individuais entre seus membros. Nesta acção Mondlane também jogou um papel importante³⁰. (Idem)

Reflexão Sobre Mondlane nas Universidades

Nas universidades a reflexão sobre Mondlane deve ter em conta a necessidade de valorizar a academia em prol do desenvolvimento de Moçambique e dos moçambicanos. As universidades não devem constituir incubadoras de incompetentes e ineficazes, os cursos devem ser repensados tendo em vista a resolução dos problemas concretos das populações e do povo, do Rovuma ao Maputo e do Índico ao Zumbo. As universidades não devem contentar-se em apenas graduar maior número de estudantes em cada ano. Se assim for, estes serão potenciais desempregados no futuro próximo.

³⁰ Calisto Baquete. Palestra apresentada na IV Cerimónia de Graduação do Instituto Superior Monitor.

Hoje em Moçambique não é compreensível que existam pessoas saídas e graduadas nas universidades para irem vender nas barracas nos mercados informais. Outros desviam-se e entregam-se ao consumo de álcool e drogas. Num país onde ir a universidade ainda é um privilégio seria importante transformar as universidades em locais de concentração e produção do saber, saber fazer, saber ser e saber estar. As universidades moçambicanas precisam duma reforma profunda para responderem aos desafios do século XXI. As universidades devem ser autónomas no sentido real, para potenciar o desenvolvimento da Academia. Em Moçambique deve criar-se mentes “*locomotivas*” que não serão futuros “*vagões*”.³¹

A reforma universitária deve incluir, necessariamente, a autonomia académica, científica, administrativa e patrimonial. As universidades devem formar cidadãos conscientes e fortes no pensamento crítico assegurando maior participação dos demais cidadãos na vida política, uma das expressões da cidadania. Para tanto é preciso apostar em pesquisas que gerem desenvolvimento humano e material. De facto, nenhum Estado se desenvolve sem valorizar a investigação, a ciência e a técnica. É desenvolvendo programas de formação técnica, científica e humana que se valoriza os ideais de Mondlane sobre a unidade nacional.

O debate actual sobre a unidade nacional, inspirado na acção e postura de Mondlane, é uma discussão sempre omnipresente. É preciso explicar que Mondlane foi o primeiro dirigente eleito da FRELIMO, que defendia ideias democráticas, devido a sua experiência vivida nos EUA. Mas também é importante evitar endeusar este dirigente, ele foi tão humano, quanto o são os outros dirigentes da Frelimo actual.

O principal papel de Mondlane na consolidação da unidade nacional consistiu em ter instituído na FRELIMO uma disciplina partidária apoiada na educação condenando qualquer tipo de exclusão, baseada na raça, na tribo, no estatuto social ou no género. Neste sentido, Mondlane foi de facto o obreiro da unidade nacional. Todo estudo sobre Mondlane não deve ser dirigido no sentido de endeusá-lo, deve sim, ser um momento de reflexão sobre o que devemos fazer para consolidar seus ideais sobre a unidade nacional.

A Nação só existe quando houver unidade nacional. A nação, como a amizade, não se inventa, constrói-se com suor, amor, sacrifício e trabalho de todos (Pinto, 1979). Assim, se realmente pretender-se preservar os ideais de Mondlane, em defesa da unidade nacional, o país deve reformar algumas práticas na governação, Moçambique deve reinventar-se, é necessário

³¹ KI-ZERBO, Joseph. *História da África Negra II*. Lisboa, Publicações Europa-América, 1972.

que o sentimento nacionalista hoje se transforme em plebiscito de todos os dias, porque uma nação não se constrói com cordas de areia, uma nação não se inventa, constrói-se com o trabalho árduo, com o sacrifício e empenho de todos e não apenas de alguns eleitos.

A exclusão social, económica e política pode contribuir para o enfraquecimento da unidade nacional e das instituições do Estado (Zorgbibe, 1975). A ausência dum pacto social estável e viável para a construção duma identidade nacional africana hoje cria fissuras que depois retroalimentam as guerras étnicas e civis. A multiplicação destas guerras locais de baixa intensidade, como aconteceu no Senegal (conflito de Casamance), no Sudão, no Mali, na Líbia, na Libéria, em Angola e Moçambique, na Somália, na Nigéria, Mauritânia e Níger, comprova que os antigos conflitos entre africanos deixaram suas sequelas que a independência dos países não conseguiu ultrapassar (Cordellier et al, 1995). Em África e em Moçambique em particular, a conquista do reino político não se fez acompanhar da conquista do reino económico, mergulhando o país no neocolonialismo. Lembrar Mondlane também significa dar continuidade a luta contra a corrupção, o nepotismo, o racismo, o tribalismo, regionalismo e divisionismo. Quando alguém pensa de forma diferente e contrária ela não é inimiga. Não é possível vencer o subdesenvolvimento com acções baseadas na intriga, no egoísmo e na ambição desmedida.

Seguindo Mondlane, obreiro da unidade nacional, hoje devemos lutar contra as práticas que não aceitam ideias diferentes, é preciso garantir a inclusão e a unidade na diversidade, servindo melhor o povo. A ligação permanente entre a teoria e a prática é importante, porque ciência sem consciência é a ruína da alma (KI-ZERBO, 1972).

Conclusão

Na discussão do papel de Eduardo Mondlane na consolidação da unidade nacional deve-se ter como perspectiva a luta contra a guerra, exclusão social, económica, política e religiosa no seio dos moçambicanos. A unidade nacional exige a reconvocação de Mondlane para arbitrar os conflitos do nosso tempo. Unidade nacional implica saber conviver aceitando a unidade na diversidade, o reconhecimento do valor das diferenças quer nas ideias quer nos pensamentos. A ideia de unidade nacional significa dar oportunidades iguais aos moçambicanos sem olhar para apriorismos, para as cores partidárias, nem género, nem raça.

Convocar Mondlane hoje, implica reflectir sobre como devemos construir a paz e a felicidade para os moçambicanos, como acabar com os conflitos armados que dividem os moçambicanos. Discutir a unidade nacional hoje a inclusão de todos os moçambicanos tendo em vista a construção de Estado-Nação, sem ambiguidades nem complexos. O desafio da unidade nacional leva-nos a convocar Mondlane para vir presidir o diálogo e a luta contra a pobreza, a corrupção, o neopatrimonialismo, o nepotismo, a ignorância e a discriminação social e partidária entre moçambicanos. De facto, a unidade nacional pode potenciar o desenvolvimento sustentável e equilibrado de Moçambique. A unidade nacional é como o amor e a amizade, nem um nem outro se inventa, uma construção social que se desenvolve naturalmente.

A construção de Estado-nação exige a participação política de todos cidadãos. Uma nação existe quando as pessoas defendem interesses comuns, quando há entendimento em matérias cruciais da vida da nação, quando há partilha equilibrada da riqueza nacional.

Em guisa de conclusão final, pode-se dizer que os sucessivos dirigentes da FRELIMO (1962-2020), sempre desempenharam um papel importante na afirmação da unidade nacional, mas há alguns militantes e membros da FRELIMO que têm manchado o partido ao praticar actos de corrupção, nepotismo e exclusão política, económica e social de outros cidadãos que não filiados nessa formação política.

Também é preciso ter presente que a afirmação da unidade nacional nunca foi e não será o resultado da acção duma só pessoa. Por isso, Mondlane jogou seu papel ao unir os moçambicanos, auxiliado por outros moçambicanos. A unidade nacional é e sempre será um projecto colectivo, um processo cuja consolidação impõe que haja vontade de garantir a participação dos moçambicanos na vida política, económica e social.

No século XXI, a defesa da unidade nacional em Moçambique implica a mobilização e o engajamento de todos. Assim, a unidade nacional persistirá se houver uma vontade comum das pessoas quererem construir um futuro promissor que beneficia a todos. A unidade nacional é forte quando se combatem apriorismos político-partidários, quando se elimina a partidarização da sociedade, a exclusão política, o nepotismo, a corrupção, a exclusão económica e social, tendo como meta final a construção do Estado-Nação e a consolidação do Estado de Direito e Democrático.

O principal papel de Mondlane na consolidação da unidade nacional consistiu em ter instituído na FRELIMO uma disciplina revolucionária lutando contra qualquer tipo de exclusão, baseada na raça, na tribo, no estatuto social ou no género. Neste sentido, Mondlane é de facto o obreiro da unidade nacional. Todo estudo sobre Mondlane não deve ser dirigido no sentido de endeusá-lo, deve sim, ser um momento de reflexão sobre o que devemos fazer par consolidar seus ideais sobre a unidade nacional no contexto actual, respeitando as matrizes linguísticas e culturais.

BIBLIOGRAFIA

Fontes Orais

- Afonso Marceta Macacho Dlakhamu, Presidente da RENAMO. Entrevistado em Maputo, em 9 de Outubro de 2003.
- Antigo Presidente da República de Moçambique, Sua Excelência Senhor Joaquim Alberto Chissano. Conferencista na Abertura da Conferência Internacional Amizade China-Moçambique, Maputo, Hotel Glória, 2019.
- Calisto Baquete. Palestra apresentada na IV Cerimónia de Graduação do Instituto Superior Monitor. Maputo, Centro de Conferência Joaquim Chissano, 2019.
- Jaime Maurício Kamba, entrevistado em Maputo, em 24 de Outubro de 2003.
- Fanuel Mahluza, entrevistado em Maputo, em 31 de Janeiro de 2005.
- Coronel Marina Pachinuapa. Palestra apresentada no Instituto Superior Monitor, sob o tema “*O Destacamento Feminino: Entre os Desafios de Ontem e os de Hoje*”. Maputo: Instituto Superior Monitor, 13 de Março de 2019.

Fontes Secundárias

- Antunes, J. F. (1996). *A Guerra de África, 1961-1974*. Lisboa: Temas e Debates, Lda.
- Coelho, João Paulo Borges (1989.). *O início da luta armada em Tete, 1968-1969. A primeira fase da guerra e a reacção colonial*. Estudos 7. Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique.
- Cordilier, S. (dir, 1995). *Nations et Nationalismes*. Paris: La Découverte.
- Christie, I. (1996). *Samora Uma Biografia*. Maputo: Editora Njira.
- Davidson, B. (1981.). *The People's Cause. A History of Guerrillas in Africa*. Essex/ UK/Harlow: Longman Studies in African History.
- Girardet, R- (1996). *Nationalismes et Nation. Questions aux XX^eS. Texte inédit*. Paris: Editions Complexes.
- Hermet, G. et al (2014). *Dicionário de Ciência Política e das Instituições Políticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hugon, P. (2015). *Geopolítica de África. 3ª Ed*. Lisboa: Escolar Editora.
- Garcia, F. M. G. P. . (2001). *Análise Global de Uma Guerra (Moçambique 1964-1974)*. Lisboa: Universidade Portucalense.
- Grimal, H- (1984). *La Décolonisation de 1919 à nos Jours*. Bruxelles: Éditions Complexes.
- Ki-Zerbo, J. (1972). *História da África Negra II*. Lisboa: Publicações Europa-América.

- Krulic, B. (1999). *La Nation, Une Idée Moderne*. Paris: Ellipses.
- Munguambe, Z. A. (2005). *A Luta Pela Independência de Moçambique, 1930-1975*. Monografia Científica defendida na Universidade Pedagógica-Maputo. Maputo: Universidade Pedagógica.
- Pinto, D. Manuel V. (1979.). *A Igreja e o Tempo*. Torres Vedras: Ulmeiro
- Roger, Antoine (2001). *Les Grandes Théories do Nationalisme*. Paris: Armand Colin
- Tembe, J. das Neves (Coord., 2014). *História da Luta de Libertação nacional. Vol.1*. Maputo: Imprensa Universitária.
- Zorgbibe, C. (1975). *La Guerre Civile*. Paris : Presses Universitaires de France.

Documentos

- FRELIMO (1977), *Programa e Estatutos da FRELIMO. Documentos do 3º Congresso da FRELIMO*. Maputo: Departamento do Trabalho Ideológico da FRELIMO.

LIDERAR PARA MOTIVAR A UM DESEMPENHO EFICAZ: CASO DA OURIVESARIA PALA.

Ankita Jaiendra³²

RESUMO

Em todas as organizações humanas principalmente nas empresas com grande estrutura funcional, a liderança se faz necessária pois a motivação dos colaboradores é fundamental para o desempenho dos mesmos nas organizações, essa motivação é preconizada pelos líderes e o estilo de liderança adoptado nas organizações. O objectivo do estudo foi analisar e compreender o papel da liderança na motivação dos funcionários, e consequentemente eficácia no seu desempenho individual, no sector dos serviços de Ajoelharia. A pesquisa foi exploratória e descritiva, embaçado pelas consultas bibliográfica. Para a colecta dos dados empregou-se a observação directa e questionário dirigido, aleatoriamente, a 10 colaboradores da Ourivesaria Pala, constatou-se que 54% diz estar satisfeito com o seu emprego e a função que desempenha na organização, 34% trabalha a mais de 10 anos na Ourivesaria Pala, sem previsão de saída, quanto ao modelo de liderança adoptado, constatou-se que o líder usa os três tipos de liderança de modo a adequar com as situações exigentes. Conclui-se que o estilo de liderança adoptado na Ourivesaria Pala influencia na produção global da organização.

Palavras- chave: Estilos de Liderança, Motivação, Desempenho Eficaz, Ourivesaria Pala.

LEADING YO MOTIVATE EFECTIVE PERFORMANCE CASE OF PALA JEWELRY

Ankita Jaiendra

ABSTRACT

In all human organizations, especially in companies with large functional structure, leadership is necessary because the motivation of employees is essential for their performance in organizations, this motivation is advocated by leaders and the style of leadership adopted in organizations. The aim of the study was to analyze and understand the role of leadership in motivating employees, and consequently the effectiveness of their individual performance, in the Kneekkeeping services sector. The research was exploratory and descriptive, blurred by bibliographic consultations. For data collection, direct observation and a randomly directed questionnaire to 10 employees of Ourivesaria Pala were used. It was found that 54% said they were satisfied with their job and their role in the organization, 34% worked more 10 years at Ourivesaria Pala, with no expected departure, regarding the adopted leadership model, it was found that the leader uses the three types of leadership in order to adapt to demanding situations. It is concluded that the style of leadership adopted at Ourivesaria Pala influences the overall production of the organization.

Keywords: Leadership Styles, Motivation, Effective Performance, Pala Goldsmithing.

³² Mestre em Gestão de Recursos Humanos- Instituto Superior Monitor.

Introdução

Em qualquer nível organizacional existe uma liderança efectiva, responsável pela criação de uma cultura de trabalho positivo, caracterizada por relações sólidas com os seus colaboradores, pela confiança e dedicação, induzindo à boa participação dos mesmos (Chiavenato, 2004). É de grande importância em uma organização o papel do líder, é nessa pessoa que os liderados irão se influenciar para alcançarem melhores resultados para a organização.

O líder deve possuir a competência de esclarecer os caminhos e os objectivos no âmbito organizacional de forma a trazer benefícios para sua empresa (Bergamini, 1994; Chiavenato, 2009). pois é através das pessoas que são realizadas as acções; e, conseqüentemente, os resultados atingidos, por isso o líder deve ter a capacidade de dominar, incentivar e influenciar os seus liderados de modo a trazerem resultados positivos para a empresa.

E conformidade com Carvalho; Nascimento e Serafim (2012), o líder tem a necessidade de buscar meios em que os colaboradores se sintam motivados e envolvidos com suas obrigações, trazendo inovações, criatividade e buscando favorecê-los de maneira que alcancem conquistas e atinjam alvos surpreendentes. Logo, imperativo cuidar da motivação destas, integrando preocupações tais como: a satisfação pessoal até melhoria das condições de trabalho, tanto no sentido do ambiente quanto do conteúdo do trabalho em si. A liderança envolve um conjunto de influências, exercidas através de um processo de comunicação, com vista a obtenção de determinados objectivos específicos como conduzir as acções ou influenciar o comportamento de outras pessoas (Castilho, 2010). Por este motivo, algumas empresas têm como estratégia o gerenciamento de um sistema de sucessão de cargos, tendo em vista alguns imprevistos como demissões e aposentadorias, buscam a formação de novos líderes.

Por outro lado, a produtividade de uma empresa relaciona-se a motivação, esta é conceituada como a forma de comportamento humano no qual pode ser estimulado por razões e necessidades que são sentidas no consciente e inconscientemente (Chiavenato, 2004). Existe uma relação estreita entre a motivação dos colaboradores e o posicionamento do líder. Neste contexto que surge o presente estudo com o objectivo de identificar o modelo de liderança adoptado na Ourivesaria Pala e compreender o papel da liderança na motivação dos funcionários como factor orientador para desempenho eficaz dos liderados ou colaboradores da Ourivesaria Pala.

Referencial Teórico

- Liderança

Para que as pessoas trabalhem com satisfação e realização profissional elas necessitam de liderança, já que constitui uma grande necessidade de trabalho em equipe e para que isso de certa forma funcione e haja uma excelente produção de resultados satisfatórios, o dono ou gerente da empresa, precisa desempenhar muitas funções activadoras e dentro deste, sobressai a então liderança. Para Robbins (2005), é um processo no qual, um membro de um grupo ou organização influencia na escolha dos objectivos e estratégias, na organização das actividades de trabalho, na motivação das pessoas para alcançar os objectivos desenvolvimento de competências, na confiança, e na obtenção de apoio/cooperação interna e externa ao grupo ou organização.

Os líderes encaram os objectivos com uma atitude activa e não reactiva, formando ideias e, como consequência, alteram o modo como as pessoas encaram o que é desejável, possível e necessário. De acordo com Jodge e Sobral (2011) As organizações precisam de líderes e administrações eficazes, para assim atingir um nível elevado de eficácia, também precisam de líderes que desafiem o status quotidianos, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização para realizar essas visões, entretanto, precisam também de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações (Jodge e Sobral, 2011).

Por sua vez, o conceito de liderança é relativo e dinâmico, por isso é muito importante que haja um líder capacitado, com traços de personalidade apropriados para que se enquadre num determinado contexto, pois, como se procura explanar no presente trabalho, não existe um estilo de liderança por excelência, mas sim o que melhor adequa-se à realidade em concreto. Para se obter uma liderança eficaz, o líder deve possuir consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, ser aberto para experiências, possuir estabilidade emocional e conhecimento de tarefas relevantes (Tavares, 2010, apud Ambrósio, 2015).

Os modelo de liderança existentes são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, (Chiavenato, 2004, p. 124). a liderança e seus traços constituem como: “conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidades de liderança.

Na óptica de Chiavenato (1997), o líder deve utilizar os três estilos de liderança, Autocrática, Democrática e Liberal de acordo com as pessoas, com a situação e com a tarefa a ser executada, como, mandam e cumprem ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e delega algumas funções na realização das tarefas (Tabela1).

Tabela 1: Resumo dos principais estilos de liderança

Teoria	Resumo
Autocrático	É um modelo onde centraliza toda tomada de decisões com um poder de ordem orientada para tarefas, os funcionários não são permitidos na tomada de decisões sem seus consentimentos e muitas vezes a comunicação interpessoal é barrada, pois na liderança autocrática agressividade e intimidação fazem parte de seu carácter, e por esse motivo os colaboradores sentem – se oprimidos e desvalorizados.
Democrática	Sendo um modelo totalmente distinto do autocrático orientado para as pessoas, o grupo de liderados participam e debatem decisões, esboça, providencia e técnicas para atingir seus objectivos, a comunicação é livre para escolhas de colegas, o líder procura participar das tarefas.
Liberal	Neste modelo, as ordens são passadas aos liderados, porem a total liberdade demonstrada ao grupo acarreta limitação, já que os respeitos dos trabalhadores não são alcançados em razão da falta de participação do líder.

Fonte: Banov , 2013, p.31.

Independentemente de se identificar os estilos de liderança à luz de cada teoria, constata-se que a liderança só se torna efectiva quando é aceite pelos liderados. Por outro lado Figueiredo (2012) afirma que, a evolução das teorias de liderança mostram que investigadores passaram de um estilo de liderança eficaz e único para todas as situações, ou seja, de “um padrão de comportamento visível no líder que se traduz num melhor desempenho em todas as situações, para uma multiplicidade de estilos, tendo em conta a situação, as características dos liderados, o impacto e os resultados a obter.

Dessa maneira, os estilos de liderança apontam a importância do comportamento do líder sobre o liderado. Ao destacar esses três tipos, mesmo possuindo características distintas o líder obriga-se assumir um ou outro tipo de liderança e não só utilizar um formato, moldando e adaptando a cada circunstância.

O líder deve ter capacidade de influenciar e motivar os seus liderados pois, a motivação é crucial no desempenho dos colaboradores, para se manter em um mercado tão competitivo é necessário conhecer as necessidades humanas, de modo a manter uma boa relação com seus colaboradores.

- Motivação

A palavra motivação deriva do latim “motivus”, “movere” que significa mover (Maximiano, 2000). No sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado, por algum motivo ou razão.

Por outro lado, a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de realizar uma tarefa ou meta. Nesta senda Pereira (2009), afirma que a motivação é um processo, uma acção que desencadeia uma atitude consciente, determinando a conduta ou comportamento, um movimento na procura por algo, sempre com o intuito de atingir os objectivos que impeliu esse movimento. Nas organizações a motivação é determinante no comportamento dos colaboradores em relação aos objectivos da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), um bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades, é necessária motivação para trabalhar, contudo o bom desempenho está relacionado com o desempenho do empregado, mas em termos de comportamentos, a motivação é o esforço e tenacidade exercida pela pessoa para fazer ou alcançar algo (Chiavenato, 1992, p.166).

Este é um dos diversos factores que contribuem para o bom desempenho no trabalho, assim ele é facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade entre outros.

- Desempenho individual e organizacional

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Para (Chiavenato, 2006), a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, varia com o tempo e com a filosofia de cada organização. A avaliação de desempenho constitui uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa pois, é um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

De acordo com Chiavenato (2002) a avaliação de desempenho tem como principal finalidade o reconhecimento do desempenho individual do colaborador, com vista a melhorá-lo de forma a obter melhores resultados para organização. Neste contexto, o desempenho Organizacional é muito utilizado para levantamento de dados sem processos operacionais,

departamentos em certos períodos, assim pode -se buscar resultados e implantar melhorias tanto interna quanto externa de uma organização.

De acordo com Tavares (2007), Para obtenção de resultados de um desempenho, é atribuído aos indicadores que fornecem informações para devidas tomadas de decisão e metas estipuladas a serem alcançadas. Os indicadores são importantes, pois é possível mensurar os desempenhos dos funcionários permitindo saber como estão sua aptidão em cada função, corrigir, avaliar impactos ocorridos a curto e longo prazo.

A medição do desempenho organizacional é válida para se encontrar ou afirmar onde está impactando perda e ganho ou lucro e prejuízo dentro de uma organização (tabela 2).

Tabela2: Relação dos objectivos da avaliação do desempenho e os principais motivos

Designação	Descrição
Objectivos	Harmonizar os objectivos individuais dos colaboradores com os objectivos da organização;
	Facilitar o diálogo entre os colaboradores e os superiores hierárquicos;
	Promover a motivação dos colaboradores;
	Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores;
	Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia;
	Promover o auto-aperfeiçoamento;
	Melhor o desempenho através de feedback contínuo.
	Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras;
	Validar o recrutamento e a selecção de pessoal;
	Identificar necessidades de recrutamento de pessoal;
	Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos.
	Proporcionar indicadores para a gestão.
Principais motivos	Proporcionar debates de promoções, transferências e necessidade de treinamento.
	Proporcionar retroacção aos colaboradores sobre suas actividades;
	Proporcionar um conhecimento para o colaborador de como o líder da sua equipa de trabalho pensa a respeito do seu desempenho, para facilitar o aconselhamento e condução dos membros da equipa;
	Conhecer as potencialidades de seus colaboradores,

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999)

Metodologia

O estudo foi realizado na Ourivesaria Pala, uma empresa privada sediada na Rua Consegléri Pedroso nº243, cidade de Maputo, virada na prestação de serviço de joalheria cria com o

objectivo de entregar produtos que superem as expectativas e as necessidades, com o máximo de qualidade e elegância aos seus clientes.

Em termos metodológicos, a pesquisa é exploratória e descritiva, embasado pela consulta bibliográfica.

A pesquisa exploratória foi usada para constatar os estilos de liderança e a influência desta no desempenho dos colaboradores da Ourivesaria Pala. Enquanto, a pesquisa descritiva foi usada para descrever o ambiente do trabalho, relação interpessoal situações de incentivos e recompensas dos colaboradores da Ourivesaria Pala. Pela pesquisa incidir sobre um caso específico, detalhado e exaustivo de um único objecto, ela também pode ser classificada como estudo de caso, na óptica de Yin (2005).

Também se realizou a pesquisa bibliográfica, nos livros, artigos científicos, dissertação e teses, sobre a influência da Liderança no desempenho dos colaboradores para o sucesso das organizações.

Para a colecta dos dados primários, empregou-se duas técnicas de pesquisa:

A observação directa, que consistiu em visitas regulares ao estabelecimento da Ourivesaria Pala, com objectivo de observar o desempenho dos colaboradores, as condições de trabalho, o ambiente de trabalho, descrição da relação líder-liderados e nível de comunicação entre os colaboradores.

Questionário dirigido a 10 funcionários da empresa, com objectivo de inteirar-se sobre os seus níveis de satisfação relativamente a organização a consequências dessa satisfação na seu desempenho em prol da satisfação pessoal e objectivos da organização.

Resultados

A ourivesaria Pala conta com um universo de 10 colaboradores dentre eles, a empresa actua a 23 anos na prestação de serviço de Joelharia. A Ourivesaria Pala visa:

- ✓ Visão - Proporcionar felicidade e satisfação para todos os seus clientes;
- ✓ Missão- Ser uma empresa de referência pela qualidade dos seus produtos, serviços e relacionamentos;
- ✓ Valores -Integridade, comprometimento, foco no cliente, atenção aos detalhes e qualidade.



Figura 1. A- visão externa do estabelecimento; B-Visão interna do estabelecimento.

Fonte: O Autor (2021).

De acordo com o estudo, constatou-se que 37% dos colaboradores da Ourivesaria Pala são do sexo feminino e 67% masculino (figura3). Na sua maioria pertencentes ao intervalo de 20 – 35 anos de idade, sendo 43% com o nível de escolaridade médio, 27% com o nível básico e 5% com o nível superior e os restantes 25% com o nível básico concluído.



Figura2: relação de gênero dos funcionários da Ourivesaria Pala

Fonte: a autor (2021)

A Ourivesaria Pala é uma empresa que aposta em colaboradores mais Jovens, no universo dos 10 colaboradores entrevistados, constatou-se que na sua maioria eram compostos por jovens, como mais destaque para o intervalo de 20-25, seguida de 25-30 (figura3).

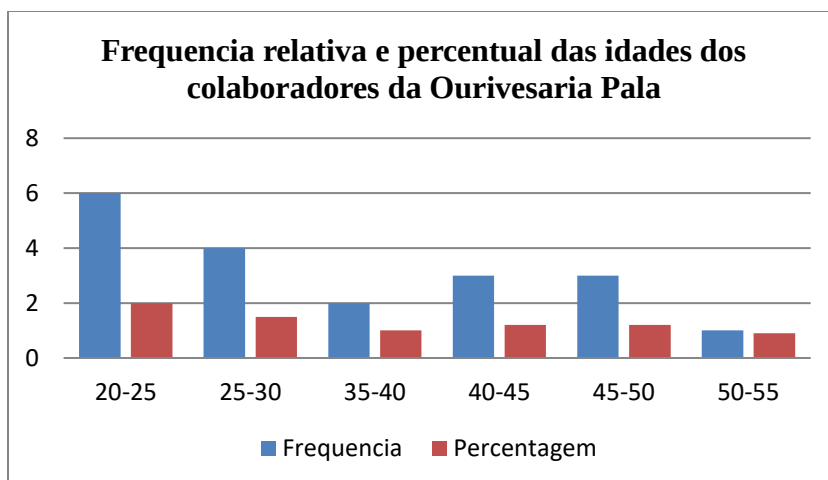


Figura 2. Idade dos colaboradores questionados no presente estudo.
Fonte: Os Autores (2021).

A Ourivesaria Pala actua no mercado há 23 anos, dentro deste tempo foi registado contratação de novos membros, restrição de contratos e permanência de colaboradores. No entanto, constatou-se que 45% dos trabalhadores estão mais de 2 anos na empresa, 10% estão menos de 2 anos e 25% estão mais de 10 anos e 30% estão a 23anos, isto é desde a abertura do estabelecimento (figura 4).

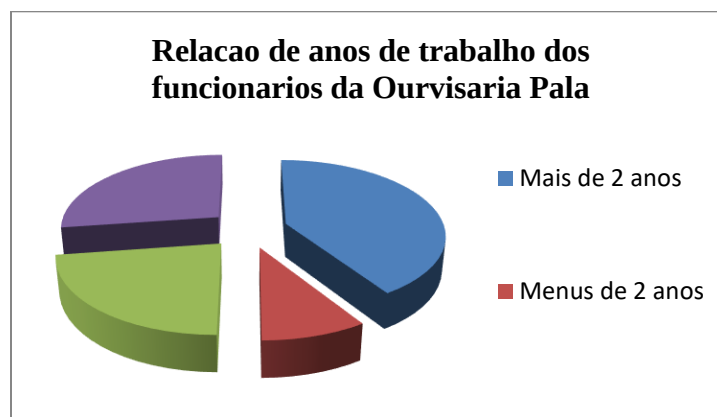


Figura 3. Relação de anos de trabalho dos funcionários da Ourivesaria Pala.
Fonte: Os Autores (2021).

Visto que a maioria dos funcionários estão mais de 2 anos trabalhando na empresa, procurou-se entender o que motiva a vossa permanencia. Tomando a motivação como um processo, uma acção que desencadeia uma atitude consciente, determinando a conduta ou comportamento, um movimento na procura por algo, sempre com o intuito de atingir os objectivos que impeliu esse movimento (Pereira, 2009).

Aferiu-se dado de satisfação em relação ao Salário, reconhecimento e beneficio, de acordo com os dados obtidos verificou-se que 55% não estão satisfeitos com o salário, 15%

ficaram indiferentes relativamente a questão, 20% afirmam estar satisfeitos com o salário e 10% afirma estar muito satisfeito com o salário e os benefícios (figura5).

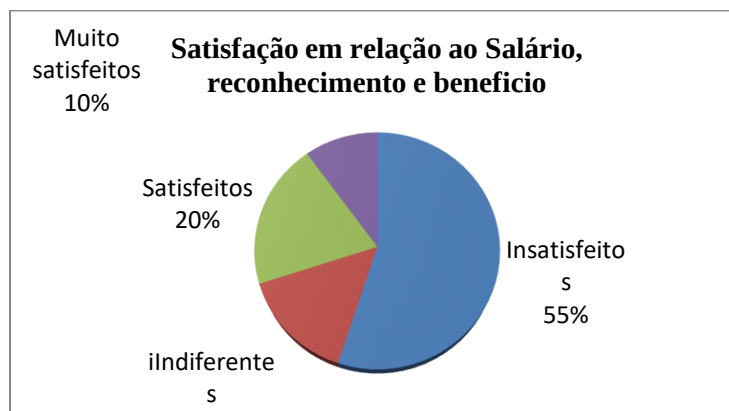


Figura5: satisfação dos colaboradores, em relação ao salário, reconhecimento e benefícios.

Fonte: o autor (2021)

O salário, reconhecimento e benefícios, podem significar segurança e estabilidade para muitos colaboradores, entre outros quesitos (Marson, 2016). A motivação dos funcionários esta estreitamente relacionado com os benefícios, salário e reconhecimentos dos seus esforços. O estilo de liderança pode ser implantado pela organização, como uma forma de padronização dentro da mesma ou como uma orientação para os líderes no geral.

Em muitas organizações é comum encontrar grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem, esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho (Bergamini, 2006, p.35).

De acordo com os dados colhidos 57% mostram-se satisfeitos com a gestão da organização, 23% mostram-se insatisfeitos, 15% ficaram indiferentes e 5% afirmam estar muito satisfeitos (figura 6).

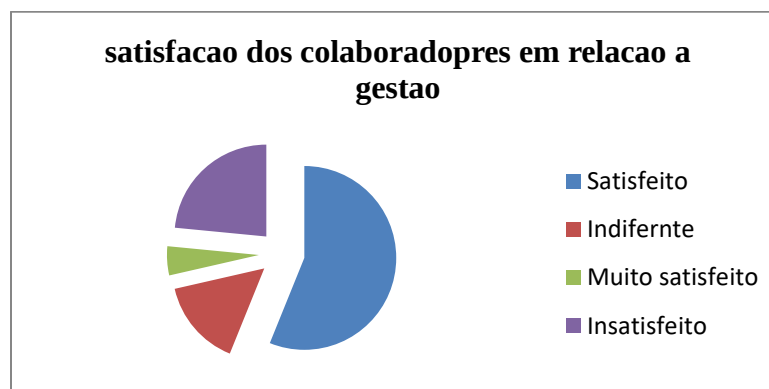


Figura6: satisfação dos colaboradores em relação a gestão

Fonte: o autor (2021)

“A figura humana dos líderes permite definir a liderança como função, papel ou tarefa, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo” (Maximiano, 2000, p.395). Independente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objectivos da organização.

Quando questionados sobre o Estilo de Gestão da empresa no geral, a maioria dos colaboradores, Cerca de 49%, mostrou-se satisfeita, 11% insatisfeito, 27% indiferentes e 3% muito insatisfeito (figura7).



Figura7: apreciação dos colaboradores em relação a gestão

Fonte: o autor (2021)

Muitas vezes os líderes são colocados em posições de liderança mesmo sem preparação, não se pode afirmar ser o caso da Ourivesaria Pala, todavia nota-se que o estilo utilizado pelo líder tem sido satisfatório para os seus liderados, conforme mostram os resultados.

Levou-se em conta os três modelos de liderança para elaborar as questões relacionadas ao estilo de liderança adoptado na Ourivesaria Pala, constatou-se que 15% dos trabalhadores desenham suas próprias metas e forma de actuação e muitas vezes o alcance dos objectivos não depende do líder, 35% afirma que o líder passa as metas a serem alcançadas, a forma de actuação e outros processos, 45% afirma participar nas reuniões de tomada de decisões, planeamento estratégico, etc. (Tabela 4).

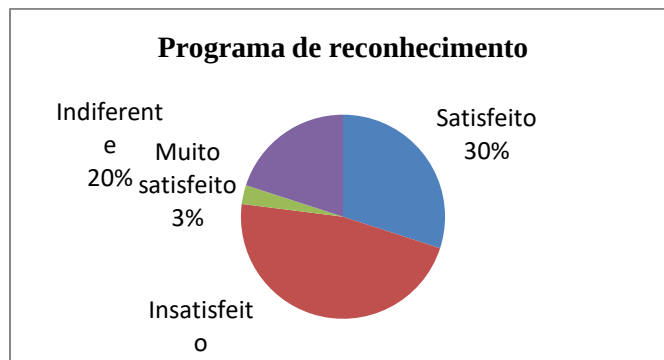
Tabela 4: Estilo de Liderança na Ourivesaria Pala

Estilo de Liderança	Indicadores (Respostas das entrevistas com pequenas transcrições)	Frequência (%)
Liberal	Tende a envolver os funcionários nas tomadas de decisões, delega autoridade, encoraja a participação em decidir os métodos de trabalhos e objectivos.	15%
Autocrática	O chefe toma decisões e informa os subordinados.	35%
Democrático	Desenvolve uma atitude para cada tipo de situação e o liderado deve ter maturidade para entender e encarar isso.	45%
Indiferentes	Indiferentes	5%

Fonte: Autor (2021)

Ao destacar esses três tipos, mesmo possuindo características distintas o director obriga-se a assumir um ou outro tipo de liderança e não só utilizar um formato, moldando e adaptando a cada circunstância. De acordo com os dados aferidos na tabela, observa-se que o líder tem agido de diferentes formas em função da situação envolvente.

Em função do reconhecimento dos funcionários dos colaboradores, a pesquisa demonstra que na sua maioria os colaboradores se mostra insatisfeito sendo com um total de 47%, 30% satisfeitos, 20% indiferente e 3% muito satisfeito (figura 8).



Fonte: o autor (2021)

Robbins (2007) ao analisar as características da pirâmide das necessidades de Maslow, conclui que o reconhecimento é uma das necessidades mais importantes para a motivação. O reconhecimento se enquadra em estima, quase no topo da tabela, entre as prioridades no quesito necessidades juntamente com status, realização, entre outros.

Sendo o ser humano um ser social que está sempre interagindo com outras pessoas, isso não muda dentro do ambiente organizacional e é inevitável que se formem grupos (Maximiano, 2000, p.105).

Com isso, entende-se que as pessoas têm necessidade de interagir e criar grupos. Quando questionados sobre o ambiente de trabalho, os colaboradores da Ourivesaria Pala, de acordo com a pesquisa em sua maioria 57% dizem estar satisfeito, 17% indiferentes, 13% insatisfeito, 13% muito satisfeito (figura 8).

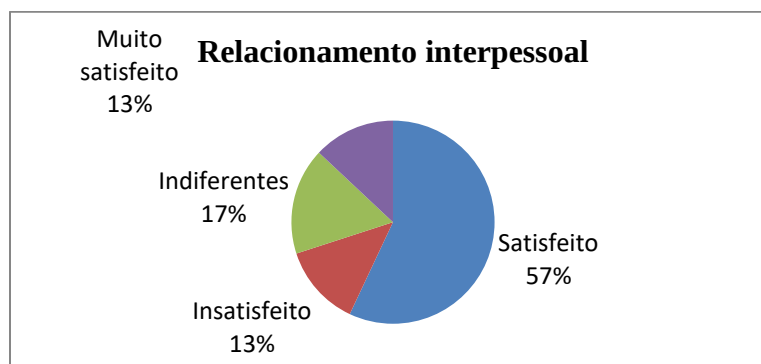


Figura 8: relacionamento interpessoal
Fonte: o autor (2021)

De acordo com Robin (2007), um trabalhador sente-se motivado ao verificar que o esforço que empregou resultará em uma boa avaliação de desempenho, por sua vez a avaliação resultará em recompensas organizacionais. Muitas vezes essas recompensas são traduzidas em bonificação, aumento de salário ou uma promoção.

Relativamente aos incentivos, os colaboradores afirmam não ter muitas reclamações facto que na sua maioria, correspondente a 69%, responderam estar satisfeitos, 21% indiferentes, 10% insatisfeito. Verificou-se que nesta questão nenhum colaborador afirmou estar muito satisfeito.

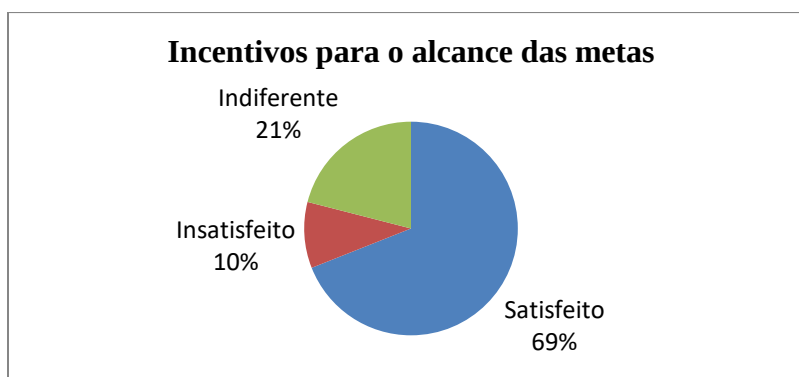


Figura9: Incentivo para o alcance das metas
Fonte: O autor (2021)

Actualmente as organizações focam-se em incentivar seus colaboradores a cumprirem suas tarefas de forma que contribua com os objectivos da empresa. Assim como, os colaboradores também buscam incentivos da parte da organização para que continuem motivados, cumprindo suas actividades (ROBBINS, 2007). Verifica-se que a Ourivesaria Pala não se distancia dessa estratégia.

Para Chiavenato (2004, p.205), as organizações possuem benefícios aos funcionários onde inclui saúde, segurança, férias dentre outros, benefícios estes que representam a compensação financeira indirecta através de recompensas e serviço proporcionados pelas empresas. Quando questionados sobre as condições de trabalho, a maioria dos colaboradores mostrou-se satisfeito sendo 55% satisfeitos, 15% indiferentes, 25% insatisfeito e 5% muito satisfeito.

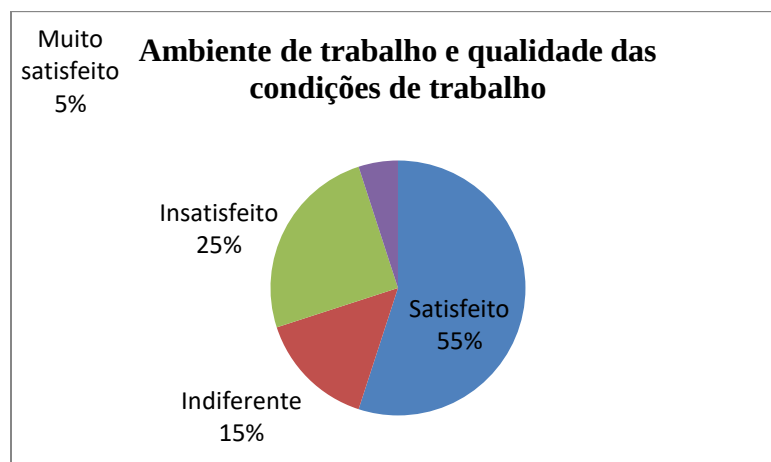


Figura10: qualidade das condições de trabalho
Fonte: o autor (2021)

De acordo com os resultados aferidos os colaboradores não estão totalmente satisfeitos com o ambiente de trabalho e isso ocorre devido à cultura organizacional da Ourivesaria Pala não prezar pelo bem estar dos funcionários, por sua segurança, saúde e, também, não possuir benefícios que representam a qualidade de trabalho dentro da empresa.

Quanto à participação no processo decisório, Vromm e Yetto (1997) citado por Muniz (2004, p.19) propõem variáveis relevantes para a liderança eficaz: nível de informação conhecida pelo líder e seus subordinados, aceitabilidade das decisões pelos subordinados, alinhamento de interesses dos líderes e subordinados, qualidade da decisão e estruturação do problema.

Ao serem questionados sobre a participação dos colaboradores na tomada de decisão os níveis de satisfação foram quase igualitário sendo 45% diz estar satisfeito, 45,5% dis esta insatisfeito 6,5% indiferente, 1% muito satisfeito e 2% pouco satisfeito.

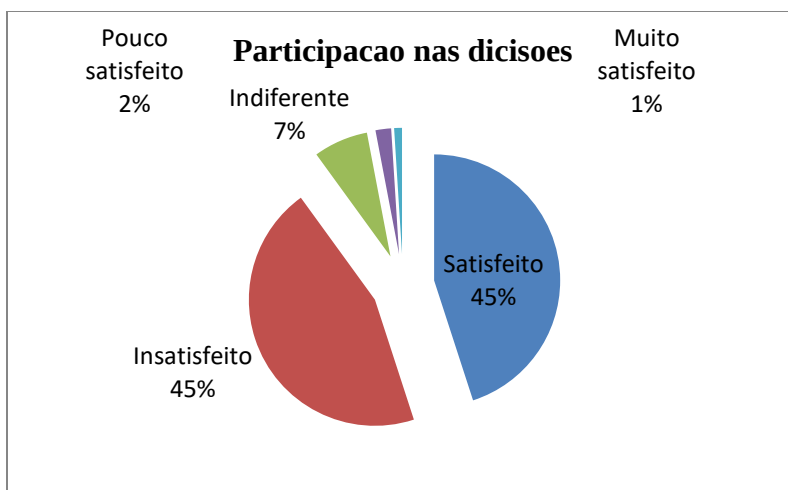


Figura 11: participação dos colaboradores nas decisões
Fonte: o autor (2021)

De acordo com os dados, observa-se que se dividem em satisfeito e insatisfeito. todavia, cabe ao líder da organização verificar se é possível exercer com frequência a liderança liberal, de acordo com a tabela 7, 15% dos colaboradores afirmam intervir nas decisões expondo sua opinião e ideias, o líder conhece os seus liderados e sabe de qual forma deverá ser seu estilo de liderança para que não prejudique de nenhuma forma a organização.

A partir dos dados aferidos observar-se que os factores que mais geram insatisfação nos colaboradores são os relacionados directamente às questões que incentivam a motivação, como programas de reconhecimento, salário e benefícios, participação nas decisões. Por outro lado os factores que obtiveram maior índice de satisfação ou demonstraram indiferença, estão relacionadas directamente ao clima organizacional, que foram relacionamento interpessoal e ambiente de trabalho. Com isto, entende-se que o clima organizacional não tem sido afectado, apesar do alto nível de insatisfação com os outros factores questionados.

Análise e discussão

O estilo a ser escolhido pelo líder irá mudar de acordo com as circunstâncias das situações, podendo o líder adoptar estilos diferentes, dependendo das circunstâncias, das forças internas ao próprio líder e das forças exercidas pelos seus liderados. Os líderes influenciam as pessoas por meio do poder que possuem, sendo capazes de mobilizar seus liderados à acção que deseja ou inibir suas acções.

De acordo com a pesquisa realizada foi possível constatar que a liderança e a motivação são factores que influenciam no desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções; e, conseqüentemente, no desenvolvimento e prestação de serviços da organização. Uma acaba impactando na outra. Se as mesmas forem articuladas de forma estratégica e coordenada resultam em melhoria dos resultados. Nota-se que o resultado do bom trabalho da equipe se expressa na consolidação do próprio negócio. Com o desenvolvimento deste trabalho foram, ainda, alcançadas algumas evidências, que embora não estejam directamente ligadas às proposições de investigação, é importante mencionar.

Os estilos de liderança que promovem a motivação dos funcionários, contribuem para um desempenho eficaz nos níveis individual e organizacional, vigente no sector dos serviços em ourivesaria. Pois, O líder tem grande influência no desenvolvimento de uma organização, pois é ele quem lida directamente com a parte principal da mesma, neste contexto a pesquisa centrou-se na seguinte questão: *Qual o papel da liderança na motivação dos funcionários do sector dos serviços em Ourivesaria como factor influente num desempenho mais eficaz?*

De acordo com a pesquisa a Ourivesaria Pala, adopta um modelo de gestão mista com mais inclinação para o modelo Autocrático onde o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões, os subordinados não possuem liberdade de escolha e nem direito de expressar ideias. Levanta-se este ponto como um dos factores da causa de elevada insatisfação por parte dos liderados.

Desta forma, pode-se concluir que os objectivos deste trabalho foram alcançados, mostrando para o líder e para os colaboradores da empresa que tanto a forma de liderar, quanto a satisfação dos funcionários nela presente interfere directamente no desempenho eficaz dos colaboradores. esse estudo servirá de base, também, para líderes de outras empresas que buscam se aperfeiçoar profissionalmente visando o sucesso pessoal e da organização, assim como servira de ferramenta de busca para trabalhos científicos com o mesmo panorama.

BIBLIOGRAFIA

Adair, J., & Reed, P. (2006). *Liderança para o sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.

Alfredo, M. (2015). *O papel da liderança na motivação de trabalhadores terceirizados*. Editora Latec/Uff. Disponível em: <http://www.>

- Ambrósio, H. T. J. (2015) *Estudo da Motivação na Administração Pública de Angola: Estudo do Município de Saurimo*. Lisboa: Isec
- Araújo, K. (2009) *O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes*. *Administração em Diálogo*, 13 (2), p.47-72.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Training full range leadership. A resource guide for training with the MLQ*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire; Manual and sampler set (3rd ed.)*. Gallup Leadership Institute. California: Mind Garden.
- Bergamini, C.W.(1997). *Motivação nas organizações (4.ªed.)*. Editora Altas.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria organizacional: Estruturas e Pessoas (3.ªed.)*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de Recursos Humanos. (4.ªed.)*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa/ Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanchard, K. (2010). *Um nível superior de liderança (4.ªed.)*. Lisboa: Actual Editora.
- Borges, F. M. S. (2013). *O perfil de competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?* Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. ISCPSI, Lisboa.Disponível:<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32125/1/O%20Perfil%20de%20Competências%20do%20Comandante%20de%20Esquadra-Gestor%20ou%20L%C3%ADder.pdf>
- Caixote, C., & Monjane, C. (2013). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Conceptual e Prática (1.ªed.)*. Maputo: Imprensa-Universitária-UEM.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração de recursos humanos. O capital humano das organizações (8.ªed.)*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações (2.ªed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações (3.ªed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Ferreira, J. (2011)., & Neves, J., & Caetano. A: *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: escolar editora.
- Figueiredo, P. (2012). *Líderes e Liderados: O Estilo de Liderança Percecionado: Estudo de Caso na Rede LDC – Loja do Condomínio*. Politeia, Lisboa: ISCPSI, IX, 185- 228.
- Lameiras, E. (2010). *Liderança e Motivação dos colaboradores: um ensaio no setor da saúde* (Dissertação de Mestrado, Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro). Disponível em http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1934/1/Sara_Oliveira.pdf
- Levieque, A. (2007). *Gerir Recursos Humanos é Gerir Mudanças*. Maputo: Ndjira.
- Maximiano, A. C.A. (2010). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* (6.^aed.). São Paulo: Atlas.
- Minicucci, A.(1992). *Psicologia aplicada à administração*. Editora Altas.
- Pereira, M. (2009). *Motivacion: Perspectivas teoricas e algunas consideraciones de su importancia en el âmbito educativo*. In: Revista Educacion, volume nº33, nº2, 153-170. Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Piteira, M. (2003). *A essência da liderança em organizações inovadoras: Análise de cinco estudos de caso exemplares*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/817>
- Piteira, M., Cunha, M.P., & Gomes, J. F. (2006). *A Linguagem é um Vírus: Modelos de Liderança Carismática em Organizações Inovadoras Exemplares*. *Economia Global e Gestão*, XI (2), 125-144. ISSN 0873-7444.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A essência da Liderança: Mudanças x Resultados x Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. (2005). *Organizational behavior* (11thed.). Pearson: Prentice-Hall.

AVALIAÇÃO DE NEGÓCIOS INFORMAIS

Emílio Aurélio Muchanga³³ & Manuel Mouta Lopes³⁴

RESUMO

A avaliação tradicional de negócios baseia-se muito em dados contabilísticos e perspectivas de evolução de fluxos de caixa, com os mais conhecidos métodos de avaliação a utilizarem os valores descontados; mas os negócios informais apresentam uma estrutura de funcionamento muito rudimentar, e personalizada no detentor do negócio, possibilitando a aplicação directa de métodos de avaliação por fluxos de caixa actualizados devido à inexistência de registos contabilísticos. Assim, é de utilizar uma avaliação com base em indicadores económicos pressupondo um comportamento similar, ou pelo menos semelhante, ao de negócios com contabilidade organizada. As informações para o cálculo dos indicadores económicos devem ser recolhidas através de inquéritos a realizar pessoalmente junto do detentor do negócio informal na cidade de Maputo, em Moçambique, e com perguntas de complexidade crescente.

INFORMAL BUSINESS EVALUATION

ABSTRACT

The traditional business valuation is largely based on accounting data and prospects for the evolution of cash flows, with the most well-known valuation methods using discounted values; but informal businesses have a very rudimentary operating structure, personalized by the business owner, enabling the direct application of discounted cash flow assessment methods due to the lack of accounting records. Thus, an assessment based on economic indicators should be used, assuming a corresponding behavior, or at least similar, to that of businesses with organized accounting. Information for the calculation of economic indicators should be collected through surveys to be carried out personally with the holder of the informal business, in Maputo, Mozambique, and with questions of increasing complexity.

Palavras-chave: Negócios informais, avaliação, indicadores económicos, entrevistas

Key words: Informal businesses, evaluation, economic indicators, interviews

³³ Mestre em MBA- Universidade Aberta-Portugal; Licenciado em Contabilidade e Auditoria-Instituto Superior Monitor (ISM); 1. Coordenador da Licenciatura em Contabilidade e Auditoria no ISM; Director Científico e de Qualidade-ISM.

³⁴ Doutor em Gestão; Professor de Ciências Sociais e Gestão na Universidade Aberta-Portugal

Introdução

Copeland, Koller e Murrin, no seu livro *Valuation*³⁵, referem ser trabalho do gestor conseguir olhar para a empresa como se um fosse um elemento externo e ter a capacidade de aproveitar as oportunidades para aumentar o valor da empresa. Esta visão do trabalho do gestor é bastante abrangente por permitir pensar nos negócios sem, à partida, ter preocupações formais quanto ao funcionamento destes, desde que sejam considerados legais numa perspectiva jurídica, fiscal ou social.

Mas a avaliação de empresas e negócios baseia-se muito em métodos de avaliação tradicionais, com utilização de fluxos de caixa actualizados e, para tal, é necessário haver registos contabilísticos, caracterizadores do passado, de modo a possibilitar a criação de cenários de evolução do negócio.

Ora, na presença de negócios informais é difícil encontrar uma contabilidade, mesmo rudimentar, capaz de servir como origem de dados para a avaliação do negócio com base na actualização de hipotéticos fluxos de caixa, sendo por isso necessário pensar em soluções alternativas.

Se pensarmos na justificação para existirem negócios informais, lembramo-nos que, apesar de não haver uma contabilidade formal, o proprietário utiliza o negócio como fonte de rendimento para si e para o sustento da família, e logo terá - mesmo mentalmente, e talvez sem saber como - uma contabilidade rudimentar de caixa, e com saldo positivo para poder manter o negócio.

O negócio existe e permite sustentar uma família, então esse negócio tem valor, um valor positivo, e pode ser avaliado em termos financeiros.

A avaliação do negócio informal deverá então ser realizada recorrendo a indicadores económicos, mas não necessariamente contabilísticos, capazes de permitir o cálculo do valor do negócio. Esses indicadores económicos não existem como registos contabilísticos, sendo necessário a realização de inquéritos juntos dos detentores dos negócios informais, de modo a

³⁵ Copeland, T., Koller, T. e J. Murrin (2000), *Valuation*, New York, John Wiley & Sons, Inc.

obter informação válida passível de utilização na criação de um modelo preditivo para avaliar o negócio informal.

Problema

Ao tirar uma ideia do papel e antes de investir o seu capital numa ideia de negócio, o empreendedor deve obedecer a uma regra fundamental: correr riscos calculados. Isto é feito através da elaboração de um plano de negócios, uma ferramenta imprescindível quando se quer pôr em marcha um projecto empresarial, independentemente da experiência do empreendedor e da dimensão do negócio.

De acordo com Mazzioni *et al.* (2005), um dos desafios da avaliação de empresas é elaborar um modelo na forma de um conceito técnico capaz de mensurar de forma eficaz o valor de uma entidade. O ponto de vista do avaliador externo também é uma variável, uma vez que, apesar de utilizarem critérios semelhantes, é provável a obtenção de resultados discrepantes, em função de diferentes considerações utilizadas no processo por cada avaliador.

No entanto, a adopção de métodos não apropriados nos processos de avaliação de empresas tem causado frequentes imperfeições na atribuição de valor; se uma empresa tiver o seu valor estudado e calculado, será possível chegar a melhores termos na hora de negociá-la, ou mesmo para que um investidor saiba se ela corresponde a um bom negócio.

Seguindo Muller e Teló (2005) é possível avaliar um negócio com base em 5 grandes tipos de modelos: modelos baseados no Balanço patrimonial, modelos baseados na Demonstração dos Resultados, modelos baseados no *Goodwill*, modelos baseados nos Fluxos de Caixa, e modelos baseados na Criação de Valor.

Numa breve descrição pode-se afirmar que (i) o balanço patrimonial consiste em determinar o valor de uma empresa pela estimativa do valor de seus activos deduzidos das responsabilidades existente, apresentando-se como um valor estático, na medida em que não projecta o valor futuro conforme os pressupostos do valor temporal do dinheiro; (ii) no modelo baseado em demonstração de resultados busca-se determinar o valor das empresas através do volume de negócios, e outros indicadores de resultado como montante dos lucros ou valores de dividendos

distribuídos; (iii) já o modelo baseado em *Goodwill* refere-se ao valor intangível da empresa para além do seu valor patrimonial, ou do valor contabilístico ajustado, o *Goodwill* da empresa não pode ser separado da empresa e só existe com a mesma; (iv) o modelo baseado nos fluxos de caixa baseia-se na actualização dos meios financeiros futuros que permanecem na empresa; e (v) o modelo de criação de valor (*Economic Value Added*) pretende avaliar a empresa com base na sua actividade operacional após dedução da remuneração do capital.

Na ausência de uniformidades no processo de análise metodológica na tomada de decisões de investimento, o presente trabalho ocupa-se na percepção das formas adoptadas na avaliação dos negócios informais, visto que os elementos aplicados para avaliação destes negócios são quase inexistentes; para os negócios formais existem vários elementos usados para decidir-se a sua implementação na fase inicial ou testar a saúde financeira na fase operacional: rendibilidade do negócio *per si*, e rendibilidade que o mesmo traz para o seu detentor.

De acordo com Losby *et al.* (2002) muitas vezes o negócio informal é confundido com negócio ilegal - ilegal no sentido de envolver actividades criminais -, mas para este trabalho a informalidade está ao nível de a tributação não depender dos lucros, utilizar o dinheiro como meio de pagamento, e ter familiares não remunerados directamente pelo trabalho realizado.

Na óptica de Santana (2003) citado por Durão (2013), muitos negócios de sucesso são lançados apenas pela sensibilidade do empreendedor, sem suporte de qualquer plano de negócio formal, mas é de salientar que uma das grandes causas do fracasso de diversos negócios tem sido o facto de não ter planeado adequadamente o seu lançamento. Embora se reconheça que o plano de negócio, por si só, não garante o sucesso de um projecto, é um instrumento imprescindível para o empreendedor na tomada de decisão.

Uma avaliação financeira tem em vista analisar se os recursos aplicados pelo detentor do negócio serão recuperados, e remunerados adequadamente durante a fase do funcionamento do negócio, ou seja, se prevê que o empreendimento gere, anualmente, proveitos superiores aos custos: lucros, e a soma desses lucros sejam superiores ao valor dos recursos aplicados inicialmente.

A empresa com contabilidade organizada facilmente pode analisar a viabilidade com base em indicadores de viabilidade: Lucro contabilístico, Valor Actual Líquido (VAL), Período de Recuperação do Investimento (PRI), Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), entre outros. Mas o detentor de um negócio informal não o consegue fazer directamente por ausência de dados contabilísticos.

É finalidade deste ensaio discutir como os negócios sem dados históricos, ou seja: sem registos contabilísticos, podem ser avaliados, e abrir caminho para, em trabalhos futuros, propor modelos de avaliação de negócios informais; como ponto de partida colocamos a seguinte questão: *Quem não possui contabilidade organizada como avalia a viabilidade do negócio?*

Negócio Informal Versus Viabilidade de Negócios

Vale a pena lembrar que, neste estudo, o informal está associado à inexistência da gestão guiada pela contabilidade. Mas se o negócio informal, com todas as suas características, garante a sobrevivência do proprietário (realização das despesas particulares), por outro lado deve garantir a sua continuidade (existência de activos necessários para o funcionamento normal do negócio), e neste raciocínio existe, indubitavelmente, uma gestão que cada proprietário aplica no dia-a-dia, e portanto nada impede que o empresário informal conheça o valor da sua empresa.

Há uma área de estudo sobre a viabilidade de pequenos negócios informais, para tentar perceber como podem estes continuar, visto serem muitas vezes criados para fugir ao desemprego e à pobreza (Ligthelm, 2012). É possível encontrar as razões para a não sobrevivência de muitos pequenos negócios informais: falta de verbas para o início de actividade, falta de planeamento, endividamento excessivo, falta de experiência, ausência de registos contabilísticos (Ligthelm, 2012; Mbaye *et al.*, 2020).

O trabalho de Ligthelm (2012) é revelador das razões para a sobrevivência do negócio: número de anos do negócio, localização do negócio, existência de registos contabilísticos, volume de negócios elevado (para a dimensão do negócio), nível de educação do detentor do negócio; mas nada refere quanto ao valor do negócio em si, nem como se pode determinar, mantendo uma visão descritiva face a uma mais necessária visão preditiva.

Já Damodaram (2001) refere ser possível avaliar uma empresa recorrendo a múltiplos sobre resultados, sobre valores contabilísticos, sobre vendas, ou sobre valores do activo. Tratando-se de um modelo comparativo entre negócios semelhantes, onde por indução sobre dados conhecidos de negócios se atribui um valor a um negócio sem dados conhecidos, os preditores a utilizar devem ser baseados no maior número possível de observações para maior sustentação da conclusão.

Apesar de todos esses múltiplos se basearem em dados contabilísticos inexistentes nos negócios informais, nada impede a sua utilização para a avaliação, sendo para isso necessário inquirir o detentor do negócio sobre a sua percepção quanto ao valor de mercado de cada uma das grandezas, e depois realizar estimativas sobre o valor do negócio como um todo.

O trabalho de avaliação do negócio pode então ser dividido em duas partes complementares: o valor do negócio para o seu detentor, e o valor do negócio pelo avaliador externo com base em informações recolhidas junto do detentor; uma comparação entre essas duas partes pode servir para dar maior sustentação ao verdadeiro valor do negócio, ou para aumentar a percepção do seu valor junto ao detentor do negócio.

A ideia é usar o detentor do negócio como fonte de dados - afinal é quem melhor conhecerá o funcionamento do negócio e, na realidade, até o principal interessado em saber quanto vale o seu negócio - e o avaliador externo como responsável por transformar aqueles dados em informação válida para a valorização monetária do negócio.

A recolha de dados deve ser feita presencialmente, pois inclui respostas orais a confirmar visualmente para garantir a validade dos dados e, se necessário, excluir respostas inconsequentes, incongruentes, ou não conforme a inspecção visual do negócio; de igual modo, o avaliador externo também pode verificar a falta de interesse do detentor do negócio em conhecer o seu valor, quer por ser um negócio ainda em fase experimental com ausência de conhecimentos sobre o mesmo, quer por lhe parecer inverosímil conseguir obter conclusões de simples perguntas, ou até por já ter uma ideia do seu valor e desvalorizar qualquer informação externa.

Partindo de uma ideia inicial de ser o detentor do negócio o seu melhor avaliador, há 2 perguntas essenciais a colocar-lhe:

1. Se alguém se interessasse pelo seu negócio, quanto pediria?
2. Como chegou ao valor do seu negócio?

A primeira pergunta permite aumentar a percepção do avaliador externo quanto ao conhecimento do negócio pelo seu detentor, pois este seria obrigado a pensar em alternativas de ocupação rentáveis caso tivesse de mudar de actividade e qual o valor dessas alternativas, aplicando o conhecido conceito económico de custo de oportunidade do capital.

A segunda pergunta, mais elaborada, permite ao avaliador externo saber se há uma contabilidade informal, ou rudimentar, capaz de sustentar para o detentor do negócio uma estimativa de valor, e aproximando-se do método de trabalho seguido pelo avaliador externo.

De seguida o avaliador externo, fazendo uso de conhecimentos de gestão e de avaliação de empresas, passa a perguntas mais técnicas, de complexidade crescente para ir ganhando a confiança do detentor do negócio, de modo a conseguir estimar valores com correspondência em dados contabilísticos, e desse modo avaliar com o negócio com base nesses preditores.

Do trabalho de Ligthelm (2012) é possível identificar 4 áreas reveladoras da viabilidade temporal de um negócio: (i) idade do negócio, (ii) localização do negócio, (iii) volume de negócios, e (iv) existência de registos contabilísticos. Fazendo uma análise comparativa para o objectivo deste trabalho, é de dividir as questões em função dos preditores apontados por Ligthelm (2012):

(i) Idade do negócio

Provavelmente o dado mais fácil de encontrar; e mesmo não tendo um número exacto de anos deverá ser possível separar os negócios muito recentes (menos de 1 ano), dos negócios recentes (1 a 3 anos), dos negócios tradicionais (3 a 10 anos), e dos negócios históricos (mais de 10 anos). Naturalmente, quanto mais antigo for o negócio, maior será a garantia de o mesmo ter um valor positivo, justificado pela sobrevivência do detentor do negócio.

(ii) Localização do negócio

Ligthelm (2012) realizou o estudo na África do Sul, e utilizava a localização e proximidade relativamente a centros comerciais, com estacionamento e vigilância, partindo da ideia de que quanto mais perto de um desses centros comerciais estiver o negócio, maior a probabilidade de

sucesso. No presente trabalho adopta-se este princípio, partindo-se do pressuposto de que quanto mais perto de ponto da administração central ou local maior a viabilidade do negócio.

(iii) Volume de negócios

Habitualmente determinado em valores anuais, será de recolher a informação em ciclos temporais mais curtos como a semana ou a quinzena, em função do movimento de pessoas na área de influência do negócio. A passagem para valores anuais deverá ter em conta também uma possível sazonalidade anual, com semanas ou quinzenas de maior movimento de pessoas e bens e períodos sem actividade.

(iv) Registo contabilístico

Provavelmente o mais complicado de encontrar, ou de aceder, e por isso o mais exigente em termos de perguntas a colocar por apelarem a conhecimentos de gestão que provavelmente o detentor do negócio terá dificuldade em responder; no entanto, o avaliador externo poderá ajudar ao raciocínio utilizando outros termos ou complementando com outras perguntas que se afigurem mais entendíveis. Para exemplificar o pretendido, criou-se uma tabela entre o presente trabalho e o de Ligthelm, com algumas perguntas a realizar ao detentor do negócio informal:

Muchanga e Mouta-Lopes (2021)	Ligthelm (2012)
Há quantos anos tem o negócio?	Idade do negócio
Mantém o mesmo lugar para o negócio?	Localização do negócio
Tem clientes regulares? Quantas pessoas são sustentadas pelo negócio? Dimensão física do negócio? Quantidade física de existências? Valor das existências? Como imagina o crescimento do negócio?	Volume de negócios
Vende a crédito? Que valor mensal de rendimento retira do negócio?	Registo contabilístico

Qual o rácio entre o produto mais caro e o produto mais barato?	
Conhece a margem financeira dos produtos?	

Sobre as questões relacionadas com o Volume de Negócios pretende-se saber se existe um método capaz de identificar o valor adequado para suportar as despesas particulares sem pôr em risco a continuidade dos negócios do empresário informal, visto que, qualquer tipo de negócio precisa de um fluxo de caixa positivo capaz de suportar novas aquisições em quantidade ideal para evitar a ruptura de *stock*, efectuar o pagamento das dívidas assumidas dentro do prazo negociado e despesas operacionais para o normal funcionamento do negócio, ou seja, independentemente do potencial lucro da entidade, é desejável a consecução de um grau de liquidez que não deixe o negócio no estado de insolvência.

Com as questões relacionadas com o registo contabilístico objectiva-se apurar as várias formas que o empresário aplica para incrementar o negócio, quer por via de obtenção de novos meios financeiros capazes de aumentar o valor do activo e, consequentemente, dos resultados; assim como a noção de reinvestimento do lucro não utilizado em despesas particulares, ou a retenção do lucro não utilizado para responder as quedas futuras do negócio.

Estas e outras perguntas devem integrar um inquérito por entrevista; devem todas elas ser entendíveis para o detentor do negócio, iniciando-se com a pergunta mais básica - idade do negócio -, e indo aumentando a complexidade até se concluir com as mais difíceis: registo contabilístico. Os resultados das entrevistas devem permitir a criação virtual de um balanço e de uma demonstração dos resultados para cada negócio informal, possibilitando o cálculo - em valores virtuais - de indicadores económicos capazes de permitir criar um modelo preditivo para a avaliação do negócio.

A sustentação económica do modelo preditivo deve ser realizada com recurso a dados reais - contabilísticos e, preferencialmente, auditados - de empresas formais inseridas no mesmo sector económico do negócio a avaliar, de modo a permitir uma aproximação o mais fiel possível do valor de mercado do negócio informal.

O desenvolvimento do inquérito, validação do mesmo e das respostas, e construção do modelo preditivo de avaliação de negócios informais, corresponde a um trabalho de investigação empírica a realizar em Moçambique durante o ano de 2021.

Conclusão

Com base na pesquisa realizada sobre os negócios informais ficou claro que a informalidade do negócio não está intrinsecamente associada às irregularidades ou actividades criminais, contudo destaca-se a relevância que estes negócios têm na vida dos seus proprietários, porque por um lado contribuem para o crescimento da economia dos países por outro lado contribuem para a subsistência das famílias.

Constatou-se, pela consulta à bibliografia indicada, que um dos motivos que massifica os negócios informais é o desemprego, às vezes conexo com a falta de qualificação para o emprego formal, taxas altas de impostos directos (IRPS³⁶ e IRPC³⁷) que desincentivam a formalização dos negócios, burocracia imposta pelo estado na formalização de negócios, necessidade de melhorar o rendimento e ser dono do próprio negócio; há ainda estudos que indicam que os empresários informais, após investirem nesses negócios, muitos deles não estarem interessados em abandonar seus negócios para ingressarem num emprego formal devido a vários benefícios obtidos pelo negócio informal.

Apesar de ainda não haver dados relevantes para saber como determinar o valor de um negócio informal - informação a recolher no estudo subsequente a este, é possível concluir que o valor de um negócio informal é subjectivo, conforme entendem alguns autores, pois mesmo em negócios formais que têm muita informação “dados históricos” sobre o investimento e fluxos de caixa, os avaliadores tendem a extrair valores diferentes sobre a mesma empresa, facto motivado por vários métodos de avaliação assim como o julgamento de cada um sobre a matéria de avaliação.

³⁶ Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

³⁷ Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas

Diante de perguntas formuladas neste trabalho, algumas em conformidade com o trabalho de Ligthelm (2012), espera-se que os resultados da pesquisa do estudo posterior sejam obtidos através das entrevistas, direccionadas aos empresários informais que tenham licença do Conselho Municipal de Maputo e sujeitos ao pagamento de taxas fixadas por essa autarquia. Portanto, o valor do negócio informal deverá ser apurado através de indicadores económicos, mas não necessariamente contabilísticos, permitindo a criação de um modelo preditivo para avaliação de negócios informais.

BIBLIOGRAFIA

- Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J.. *Valuation*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Damodaram, A. (2001). *The Dark Side of Valuation*. New Jersey, NJ: Prentice Hall
- Durão, P. M. (2013). *Plano de Negócios da Vega Soluções Financeiras*. (Dissertação de mestrado, Universidade de Évora, Évora, Portugal)
- Ligthelm, A. (2012). *The viability of informal micro businesses in South Africa: A longitudinal analysis (2007 to 2011)*. African Journal of Business Management, Vol. 6 (46), 11416-11425
- Losby, J.L., Else, J.F., Kingslow, M.E., Edgcomb, E.L., Malm, E.T. & Kao, V. (2002). *Informal Economy Literature Review*. ISED and FIELD
- Mazzioni, S., Dedonatto, O. Neto, J. L.C. & Neis, F. M. (2006). *Avaliação de empresas – Um estudo comparativo entre o modelo de capitalização dos lucros e modelo dos múltiplos de fluxo de caixa*. Revista Catarinense da Ciência Contábil, pp. 21-36
- Mbaye, A.A., Zogning, F. & Gueye, F. (Eds.) (2020). *What Policies Can Support Small Informal Businesses in Africa? in Formal and Informal Enterprises in Francophone Africa. Moving Toward a Vibrant Private Sector*. Ottawa, Canada: International Development Research Centre

Muller, A. N. & Teló, A. R. (2003). *Modelos de Avaliação de Empresas*. Rev. FAE, Curitiba, vol.6, n.º 2, 97-112

OS CUSTOS HUMANITÁRIOS PARA REDUÇÃO DA VULNERABILIDADE SOCIAL DAS VÍTIMAS DO COVID-19 EM MOÇAMBIQUE

Domingos Carlos Batone³⁸

RESUMO

Este artigo analisa os custos humanitários da COVID-19 e dos conflitos armados provocados pelos insurgentes em Cabo Delgado. Através da pesquisa bibliográfica e as entrevistas realizadas com a população afectada em Pemba, os resultados evidenciaram que o papel das organizações humanitárias se tem revelado bastante promissor, mesmo que sejam observadas algumas comunidades que ainda não se beneficiaram de apoios em termos de alimentação, vestuário, educação e integração social para o caso das famílias deslocadas devido a insurgência armada na zona norte, em tempos de COVID-19. Por conseguinte, chegou-se a conclusão de que em termos de custos financeiros planificados para apoio social, as organizações humanitárias tinham como meta alcançar cerca de 103,000,000 US\$D, no entanto, verificou-se que só foi possível solicitar 68,105,000 US\$ entre 54 organizações nacionais e internacionais, registando-se um défice de aproximadamente 34,895,000 US\$ para atender devidamente a população moçambicana nesta fase de pandemia.

Palavras-chave: Vulnerabilidade, Organizações Humanitárias e COVID-19.

THE HUMANITARIAN COSTS OF THE SOCIAL VULNERABILITY OF THE VICTIMS OF COVID19 IN MOZAMBIQUE

Domingos Carlos Batone

ABSTRACT

This article analyzes the humanitarian costs of COVID-19 and the armed conflicts caused by insurgents in Cabo Delgado. Through bibliographic research and interviews with the affected population in Pemba, the results showed that the role of humanitarian organizations has proved to be quite promising, even if some communities are observed that have not yet benefited from support in terms of food, clothing, education and social integration for the case of families displaced due to armed insurgency in the north, in the days of COVID-19. Consequently, it was concluded that in terms of planned financial costs for social support, humanitarian organizations had a goal of reaching around US \$ 103,000,000, however, it was found that it was only possible to request US \$ 68,105,000 out of 54 national and international organizations, with a deficit of

³⁸ Docente Universitário e investigador na ESEG-Escola Superior de Economia e Gestão e Director do Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional (CEFAP); Mestrando em Administração Pública e Desenvolvimento na Universidade Joaquim Chissano (UJC), e Licenciado em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane.

approximately US \$ 34,895,000 to adequately serve the Mozambican population in this pandemic phase.

Key-words: *Vulnerability, Humanitarian Organizations and COVID-19.*

Introdução

Apesar de uma década de progresso, 54% da população em 46 países africanos ainda vive na pobreza, isto é, cerca de 544 milhões de pessoas (BAD, OECD E PNUD, 2020). Em Moçambique, as cidades têm um desempenho melhor do que as áreas rurais em termos de redução da pobreza. De facto, os níveis de pobreza declinaram mais depressa nas áreas urbanas que nas rurais. Entre 1996/7 e 2008/9, a pobreza declinou em 24 pontos percentuais nas áreas urbanas, comparativamente a 10 pontos percentuais nas áreas rurais. Como acontece na maior parte dos países, a urbanização e o crescimento económico parecem acontecer a par e passo. Contudo, a pobreza urbana continua elevada, a 49 por cento (BANCO MUNDIAL, 2017). Conforme relatam as avaliações oficiais sobre a pobreza, o país continua com sinais de pobreza, pois, em 1996 a taxa era 69,4%, em 2002 cerca de 54,1%, em 2008 54,7% e em 2014 reduziu para 49,2%, respectivamente (MEF/DEEF, 2016).

O país tem sido afectado de forma cíclica pelos desastres naturais. O início do COVID-19 complicou ainda mais a situação de Moçambique, já que milhares de famílias ainda estão se recuperando dos dois ciclones devastadores, Idai e Kenneth, que atingiram durante um período de seis semanas entre Março e Abril do ano 2019. Ambos ciclones causaram deslocamento da população, danos graves das infra-estruturas e perdeu-se a colheita. As famílias moçambicanas afectadas ainda estão lutando para recuperar sua agricultura e pesca, os principais meios de subsistência da população. O impacto dos ciclones também exacerbou a vulnerabilidade social. Além das necessidades humanitárias pré-existentes, o COVID-19 terá impacto significativo nas crianças e suas comunidades, logo, é urgente e necessária a assistência para controlar a situação (Save the Children, 2020).

No entanto, em 2020 presencia-se também a persistência de conflitos armados violentos e agressivos na zona centro e norte do país, o crescimento progressivo dos casos de contaminação, o aumento do número de mortes e deslocados nas zonas mais afectadas por estes fenómenos. No entanto, os recursos necessários para o governo moçambicano assistir aos afectados são escassos, o que tem demandando cada vez mais uma situação de extrema necessidade por apoios humanitários.

As populações de países afectados por conflitos, aqueles em guerra ou que sofrem seus efeitos colaterais, são especialmente vulneráveis a surtos de doenças. Em muitos casos, guerra ou agitação prolongada, especialmente quando agravadas por má administração, corrupção ou sanções estrangeiras deixaram os sistemas nacionais de saúde profundamente despreparados para o COVID-19 (Crisis Group Internacional, 2020). É nesse contexto que desenvolveu-se este artigo para analisar os custos da intervenção humanitária para assistência social efectiva das vítimas do COVID-19 e a prevenção da população de novas contaminações.

Em termos de procedimentos metodológicos, o desenvolvimento desta pesquisa assentou-se na revisão bibliográfica e na aplicação de entrevistas não estruturadas para a população deslocada das zonas propensas a ataques militares em Cabo Delgado residente na Cidade de Pemba, com o intuito de perceber o seu nível de vulnerabilidade social e as formas de assistência que as organizações humanitárias poderiam usar para atender melhor esse grupo, com os recursos existentes.

Vulnerabilidade Social

Os primeiros estudos encontrados na literatura explicam as vulnerabilidades apenas a partir do viés económico, pois se fundamentam em análises da capacidade de mobilidade social, partindo do pressuposto de que o factor económico influencia na redução de oportunidades, o que interfere, directamente, nas possibilidades de acesso a bens e serviços⁶. O conceito de vulnerabilidade surgiu na década de 1980, como resposta à epidemia de *Human Immunodeficiency Virus* (HIV)/Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (SIDA), referindo-se às pessoas que apresentavam uma gama maior de factores associados à acção patogénica do vírus. Percebe-se, assim, que esse conceito estava relacionado à saúde, resultante de um processo de intersecções entre o activismo suscitado pela epidemia do HIV/SIDA e o movimento dos direitos humanos. Desde a década de 1990, o conceito de vulnerabilidade e, de modo especial, vulnerabilidade social vem ganhando espaço na produção científica e no discurso daqueles que trabalham com saúde ou assistência social (Semzezem & Alves, 2013). Assim sendo, a vulnerabilidade, numa definição lata, é o potencial para a perda, incluindo elementos de exposição ao risco (as circunstâncias que colocam as pessoas e as localidades em risco perante um determinado perigo), quer de propensão (as circunstâncias que aumentam ou reduzem a

capacidade da população, da infra-estrutura ou dos sistemas físicos para responder e recuperar de ameaças ambientais) (Scott et al., 2018).

Ser ou não vulnerável está associado à ideia de precariedade de condições de vida (Scott et al., 2018). A vulnerabilidade social existe quando as pessoas não possuem as capacidades necessárias para alcançarem um nível adequado de rendimento, de boa saúde e educação, de segurança, de autoconfiança e de liberdade de expressão, entre outros (Cutter, 2011). Deste modo, a pobreza está associada à privação de liberdades reais de que uma pessoa goza, tais como: liberdades políticas, disponibilidades económicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e protecção da segurança. Essa privação tem como fontes: a tirania, carência de oportunidades económicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos (Sen, 2000).

Para o caso de África, os países continuam a experimentar a miséria e vulnerabilidade social devido a quatro armadilhas que tem recebido menos atenção pelos seus governos. A primeira armadilha é a do conflito armado, hoje 73% da população do continente africano está envolvida em algum tipo de conflito armado ou esteve recentemente em guerra civil, a derradeira para o *status* de pobreza que estas populações enfrentam, uma vez que tanto a guerra torna mais pobres estes países como a pobreza que eles enfrentam causa a guerra.

Outra parcela da população africana está presa numa armadilha diferente, a dos recursos naturais: 29% das pessoas residem em países onde a política é directamente influenciada por altas receitas provenientes de recursos naturais, como petróleo e diamantes, visto que, as exportações de recursos naturais aumentam o valor relativo da moeda do país dificultando a exportação de outros produtos e, por vezes, devastando sectores como alguns serviços e a agricultura.

Da mesma forma, 30% dos africanos que vivem em condições de interioridade continental e escassez de recursos naturais fazem vizinhança com países que dificultam o seu crescimento como nações e 76% das pessoas deste continente padecem da má governação e de péssimas políticas públicas (Collier, 2007). Portanto, a vulnerabilidade social pode ser catalisada por vários factores, tais como, a pobreza, o desemprego, a exclusão, a marginalização e desigualdades.

Intervenção Humanitária

A intervenção humanitária é uma aliança frágil de dois conceitos diferentes: direitos humanos e intervenção. O conceito de direitos humanos é altamente respeitável, enquanto o conceito de intervenção é altamente problemático (Tyagi, 1995). A intervenção humanitária geralmente é discutida como uma excepção ao princípio da não intervenção. Qualquer discussão sobre intervenção humanitária, inevitavelmente gera desconfiança em muitos governos, especialmente na periferia, devido a suspeitas de ambições colonialistas ocidentais, a consciência de sua fraqueza relativa (militar) e o medo de se encontrar no final de uma intervenção desse tipo no futuro. Tais governos nunca reagirão favoravelmente a um conceito que mina por definição a protecção de que gozam de acordo com o princípio da não-intervenção, especialmente considerando que o “não consentimento do estado anfitrião” é mencionado por vários autores como sendo o critério definidor da intervenção humanitária (Bertschinger, 2016).

A intervenção humanitária pode ser definida como acção coercitiva de estados que envolvem o uso da força armada em outro estado com ou sem o consentimento de seu governo, com ou sem autorização do Conselho de Segurança das Nações Unidas, com o objectivo de impedir violações graves e maciças dos direitos humanos ou do direito internacional humanitário. Nesta perspectiva, a intervenção humanitária é um exercício extraordinário de forças externas (outro estado, grupo de estados, organização internacional ou uma combinação de ambos) nos assuntos internos de um estado-alvo, a fim de impor certos valores e práticas humanitárias a este último (Tyagi, 1995).

O processo de intervenção humanitária tem sido abordado em vários campos de investigação científica, nomeadamente, direito, direitos humanos, relações internacionais e políticas públicas. Além disso, os assuntos de destaque estão associados ao terrorismo global, extremismo islâmico, segurança energética e proliferação nuclear, desde as suas causas e respectivas consequências.

Custos Humanitários Para Reduzir a Vulnerabilidade Social das Vítimas da COVID-19

Um possível aumento exponencial de infecções do COVID-19 em todo o país criaria perturbações maciças e efeitos indirectos na educação, emprego e economia. Os modelos sugeriam que se o governo não fizesse nada, cerca de 61.000 e 65.000 moçambicanos morreriam; 94% da população seria infectada pelo vírus e no pico, 190.000 pessoas precisariam

de leitos hospitalares, dos quais 32.000 precisariam de cuidados intensivos, muito além da capacidade dos serviços de saúde. No entanto, reduzindo 45% dos contactos sociais reduziria a taxa de infecção para 63% da população, mas as mortes caem apenas para 48.000 (Save the Children, 2020). Esse trata-se dum exemplo duma previsão que impulsionou ao governo moçambicano a tomar medidas mais concretas para evitar o contacto social e reduzir o número de infecções.

A posição governamental até ao mês de Julho de 2020 mantinha os principais centros de concentração de pessoas fechados (igrejas, mesquitas, templos, ginásios, “barracas” de venda de bebida alcoólica, actividades desportivas colectivas), o que contribuiu positivamente para que o número de infectados pelo COVID-19 estivesse abaixo de 2000 casos. Esta medida governamental, apesar de ter resultados positivos no controlo da doença em Moçambique, tem criado algumas perturbações ao Sistema Nacional de Educação que parou de funcionar nos níveis primários, secundários e algumas Instituições de Ensino Superior que não conseguiram emigrar para o *e-learning*, devido ao decreto presidencial, comprometendo assim o calendário académico em todos os níveis de ensino. Ainda no âmbito dos custos sociais, os cultos nas organizações religiosas foram interrompidas, afectando a saúde espiritual dos moçambicanos.

Em termos de assistência humanitária, várias organizações internacionais têm contribuído para a mobilização de fundos, para assistir as vítimas, promover a prevenção da população, com destaque para as zonas que são alvos de múltiplos problemas sociais, por exemplo, Cabo Delgado que têm sido a província com mais casos e que sofre de ataques militares sistemáticos protagonizados por uma insurgência armada. E a província de Sofala, especificamente, a Cidade da Beira que devido ao Ciclone IDAI estava num processo de reconstrução das infra-estruturas e todo tecido empresarial local.

Os custos económicos que são destacados nesta pesquisa, envolvem os que foram alocados pelas organizações humanitárias e tornados públicos, porém, temos a sensibilidade de que os fundos planificados nem sempre são os disponibilizados, mas também, alguma resposta espontânea local, incluindo o sector privado moçambicano que tem ajudado bastante, contudo, não são devidamente relatadas estas contribuições para efeitos de mapeamento.

Os planos actuais de intervenção do FAO em Moçambique abrangem o período de Maio de 2020 a Abril de 2021 com cerca de 20 milhões de dólares solicitados para dar respostas ao COVID-19 em Moçambique e ajudar cerca de 210 000 famílias (mais de 1 milhão de pessoas). Com o aumento dos custos humanitários, apoiar a produção de alimentos e as cadeias de valor relacionadas durante uma crise é um meio económico para aumentar e sustentar a disponibilidade de alimentos. As intervenções de segurança alimentar salvam vidas e podem fortalecer a resiliência diante de crises futuras. Investir em sistemas alimentares locais fornece às pessoas um meio de sobreviver, mesmo em meio a um desastre. Enquanto o COVID-19 está devastando vidas, os sistemas de saúde pública, meios de subsistência e economias em todo o mundo, aqueles que vivem em contextos de crise alimentar estão particularmente expostos a seus efeitos (FAO, 2020).

No âmbito da recuperação dos meios de subsistência, o Comité Internacional da Cruz Vermelha (CICV), fez a distribuição de utensílios domésticos básicos (utensílios de cozinha, lonas, cobertores, artigos de higiene, etc.) a mais de 1,6 mil famílias (8 mil pessoas) obrigadas a fugir da violência armada na província de Cabo Delgado (Comité Internacional da Cruz Vermelha, 2020). Mas também, as Nações Unidas, através da coordenadora Residente e Humanitária em Moçambique, Myrta Kaulard, pediu no dia 4 de Junho à comunidade internacional que amplie seu apoio a Moçambique e ajude o país a proteger aquelas pessoas fortemente atingidas por vários choques, incluindo as consequências humanitárias da COVID-19, bem como as recorrentes secas, inundações e a crescente violência na província de Cabo Delgado, onde apresentou em nome das Nações Unidas e dos parceiros humanitários apelos que, juntos, procuram angariar mais de 103 milhões de dólares para apoiar a resposta liderada pelo Governo para fornecer assistência para salvar vidas e fortalecer os meios de subsistência das pessoas afectadas (Nações Unidas, 2020).

O quadro 1 demonstra quanto foi solicitado por outras organizações humanitárias para garantir a assistência social as vítimas do COVID-19 e respectiva prevenção, mas também, os afectados pelos impactos do conflito militar entre as Forças de Defesa e Segurança e os insurgentes ou a denominada “Junta Militar da Resistência Nacional de Moçambique”.

Quadro 1. Custos financeiros previstos para assistência humanitária em 2020 em Moçambique

Nº	Organização	Montante Solicitado (US\$- dólares americanos)
1.	ADRA Mozambique	800,000
2.	AGIL (Associação para Gestão e Implementação de Projectos)	200,000
3.	AIFO (<i>in partnership with FAMOD</i>)	153,500
4.	Associação Bom Samaritano (ABS)	70,000
5.	Associação Esmabama/ <i>Johnniter International Assistance</i> (Johanniter Unfall Hilfe) (consórcio)	300,000
6.	Associação Kubatsirana <i>Johnniter International Assistance</i> (Johanniter Unfall Hilfe) (consórcio)	900,000
7.	Associação Sociedades sem Barreiras	30,000
8.	<i>Association FACE of Urban Sanitation; Johnniter International Assistance</i> (consórcio)	303,000
9.	AVSI	513,750
10.	<i>Ayudaen Accion</i>	15,000
11.	CARE/COSACA	1,730,000
12.	<i>Child Fund</i>	110,000
13.	Comissão Episcopal para Migrantes, Refugiados e Deslocados (CEMIRDE)	45,000
14.	Comusanas	207,000
15.	Conselho Cristão de Moçambique	25,000
16.	Médicos del Mundo (MdM)	500,000
17.	CUAMM Mozambique	2,000,000
18.	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>	2,500,000
19.	<i>Girl Child Rights-GCR</i>	200,000
20.	<i>Helpcode</i>	487,000
21.	<i>Helpcode Italia</i>	210,000
22.	Helpo ONGD	19,440
23.	Helvetas	160,000
24.	<i>Humanityand Inclusion</i>	160,000
25.	<i>International Organization for Migration</i>	7,350,000
26.	IsrAID	2,000
27.	Istituto Oikos	160,000
28.	Johanniter Internacional-Associação ESMABAMA (consórcio)	66,650
29.	Johanniter Internacional-Associação KUBATSIRANA	75,000
30.	<i>Joint Aid Management</i> (JAM International)	250,000
31.	MAHLAHLE – Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Mulher	245,000
32.	<i>United Nations Population Fund</i> (UNFPA)	2,000,000
33.	Médicos do Mundo (Portugal)	44,600
34.	ONGAWA	330,000
35.	OXFAM Mozambique	1,000,000
36.	PLAGEM - Associação Plataforma de Género em Emergências em Moçambique	26,500
37.	<i>Save The Children/COSACA</i>	4,078,880
38.	SDC/HELVETAS	138,000
39.	Sightsavers	20,000
40.	Solidar Suíça	160,000
41.	SUSAMATI MOÇAMBIQUE	43,000
42.	Swiss Solidarity/HELVETAS/Solidar Med	38,000

43.	Terre des Hommes Italy Foundation	130,000
44.	UN-Habitat	2,225,000
45.	United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)	200,000
46.	United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF)	7,065,680
47.	WATER AID	912,000
48.	We World-GVC	1,940,000
49.	World Health Organization (WHO)	2,400,000
50.	Wiwanana	400,000
51.	World Food Programme	21,466,000
52.	World Vision International	2,200,000
53.	World Vision Mozambique	1,300,000
54.	Young Africa Mozambique	200,000
TOTAL		68,105,000

Fonte: UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (2020).

Observando os valores planificados por cerca de 54 organizações humanitárias nacionais e internacionais para assistência no âmbito da COVID-19 em Moçambique, que actuam nas áreas de saúde, Violência Baseada no Género, água, saneamento e higiene, habitação, segurança alimentar, meios de subsistência, logística, nutrição, educação, protecção à criança, constata-se que os custos financeiros totais serão de 68,105,000 US\$-dólares americanos para manter todos projectos sociais de apoio a comunidade funcionais.

Assim sendo, as limitações do governo, podem gerar um entendimento ilusório de que há uma indiferença oficial, com pouca ou nenhuma protecção governamental as populações afectadas pela COVID-19 e os deslocados dos conflitos armados que são sujeitos a um duplo risco. Por exemplo, através das entrevistas destinadas aos líderes comunitários, nomeadamente, secretários de bairro e chefe de quarteirões onde estão hospedadas as famílias deslocadas devido ao conflito armado contra os insurgentes em Cabo Delgado, uma das províncias com mais casos positivos da COVID-19, foi possível observar as diversas formas que a liderança comunitária pode garantir a assistência social das pessoas deslocadas, num contexto em qua as acções humanitárias não são suficientes. Para E₁, chefe do quarteirão 19 do bairro de Paquitequete, “...podemos proteger dando abrigo as famílias, tratar duma boa forma, ou melhor, criando as mínimas condições para que possam se integrar na sociedade e não se desviem praticando actos criminosos ou mesmo as mulheres virarem prostitutas.”

Interrogada sobre o seu quarteirão e o relacionamento com os deslocados das zonas atacadas pelos insurgentes, E₂, chefe do quarteirão 11 do bairro de Ngonane, resume assim a situação:

“...deve-se actuar logisticamente, garantindo vestuário e assistência médica e medicamentosa, porque as pessoas estão numa péssima situação e precisam de ajuda.”

Na perspectiva de E₃, líder comunitário do quarteirão 1 do bairro de Natite, “...há necessidade de arranjar emprego, integrar as crianças nas escolas e disponibilizar apoio alimentar, vestuário e material de higiene.”

De acordo com alguns agregados familiares de deslocados devido a insurgência armada em Cabo Delgado, os chefes de quarteirão têm desempenhado um papel importante na assistência social por iniciativa própria, sem apoio governamental, disponibilizando alguma alimentação e vestuário conseguido graças a mobilização que tem feito entre os residentes locais. Pois vejamos, a família deslocada E₄ do distrito de Quissanga desde Maio de 2020, com 4 membros, acolhida no bairro de Ingonane, considera que:

“...Sofremos com mais frequência roubos, furtos e violência física. No entanto, temos recebido pouca ajuda de pessoas de boa-fé que trazem alimentação e vestuário. Ainda não vimos o governo a dar a mão. Essa guerra queimou nossas casas, nossos filhos não vão a escola e cá na cidade de Pemba ainda não foram recebidos em nenhuma escola, pior com COVID.”

A família E₅ com cerca de 7 pessoas, provenientes do distrito de Macomia, em Maio de 2020, hospedado no bairro Eduardo Mondlane (expansão), referenciou que,

“...Eu e os meus familiares sofremos de ameaças, roubos e furtos nas nossas zonas de origem. Estamos desamparados, as crianças não estão a estudar. Outras consequências dos ataques são as nossas residências que estão abandonadas, as casas queimadas, as pessoas sem emprego, o distrito foi abandonado e o negócio parou. A melhor forma de proteger-nos seria criar oportunidades de emprego, ajudar a inscrever as crianças na escola e pequenos negócios para sustentar as famílias”

No caso do agregado E₆, constituído por 8 pessoas, provenientes do distrito de Muidumbe, que deslocou-se em Maio de 2020 para a Cidade de Pemba e foram hospedados no bairro de Natite, referem que,

“...Em termos de apoio foi apenas uma vez pela secretaria do bairro e e Há necessidade de esclarecer que em termos de necessidades é quase tudo (vestuário, alimentação, cobertores e camas).”

O agregado familiar E₇, composto por 29 pessoas, provenientes de Quissanga, em Janeiro de 2020, foram hospedados em Natite, apresentam o seguinte testemunho,

“...Muitas pessoas da minha família sofreram ameaças, roubos e furtos, violência psicológica e violência física.”

Os resultados evidenciam que a população deslocada dos distritos de Cabo Delgado para a Cidade capital de Pemba, não tem amparo necessário para manter a sua estabilidade social devido à falta de emprego, alimentação, saúde, realocação nas escolas e alguns foram vítimas das diversas manifestações da Violência Baseada no Género em Pemba, bem como nos distritos de origem, que tornaram-se mais frequentes com o conflito militar entre os insurgentes e as Forças de Defesa e Seguranças de Moçambique. Esse facto, associa-se ao impacto negativo do conflito armado na deterioração dos direitos políticos e o bem-estar da população afectada (Collier, 2007).

Devemos recordar que as populações de países afectados por conflitos, são especialmente vulneráveis a surtos de doenças. Em muitos casos, guerra ou agitação prolongada, especialmente quando agravadas por má administração, corrupção ou sanções estrangeiras deixaram os sistemas nacionais de saúde profundamente despreparados para o COVID-19 (Crisis Group Internacional, 2020). Ademais, os conflitos armados na zona norte de Moçambique, constituem uma ameaça para os resultados obtidos pelo governo na prevenção desta pandemia, pois, a falta de condições nos assentamentos humanos criados para albergar os deslocados limita o distanciamento social, ma também, a indisponibilidade de recipientes para a lavagem das mãos com água e sabão reduz a capacidade de higienização individual.

Ainda no que concerne a falta de condições que aceleram ainda mais a vulnerabilidade social dos deslocados, os dados da UNICEF Moçambique (2020), evidenciam que as crianças representam 40 por cento das populações deslocadas, 17 por cento das quais são menores não acompanhados (sem nenhum familiar). As necessidades básicas, como assistência alimentar, abrigo e educação, foram identificadas como as suas três principais prioridades, corroborando assim com os estratos das entrevistas apresentadas nos resultados desta pesquisa. E à medida que se torna cada vez mais difícil prestar a tão necessária assistência em resposta ao conflito armado e à pandemia, existe uma preocupação crescente com o bem-estar das crianças de Cabo Delgado, afectadas por uma conjugação de factores: deslocação, violência intensa e pobreza.

O Plano de Resposta Rápida a Cabo Delgado (2020), reforça a necessidade de criar mais capacidade para evitar o alastramento da COVID-19 entre os deslocados internos, visto que, este instrumento considera que é essencial defender a continuação dos serviços prestados em pontos críticos de deslocamentos, que se encontram em risco devido às suas vulnerabilidades exacerbadas. Conforme este plano refere, em toda a província, é difícil implementar as medidas preventivas e de resposta à COVID-19 devido à superlotação nos acampamentos dos deslocados internamente e os recorrentes deslocamentos de pessoas devido a ataques frequentes. O rastreio de contactos dos casos suspeitos é difícil neste ambiente. Os sistemas de água em Mocímboa da Praia foram destruídos, tornando impossível a lavagem das mãos e saneamento, que são fundamentais para a prevenção e resposta à COVID-19. Além disso, a falta de Equipamento de Protecção Individual

(EPI) continua a ser um desafio sério.

Fica evidente que em termos de vulnerabilidade social, os grupos mais desprotegidos, nomeadamente, as mulheres, crianças, idosos e pessoas portadoras de alguma deficiência, foram amplamente afectadas pelos desastres naturais e conflito armado em Cabo Delgado, todavia, a COVID-19 vem aumentar o nível de incerteza sobre a protecção social dos deslocados, demandando por mais apoios humanitários.

Conclusão

Entendemos que apesar da COVID-19 ser uma pandemia de abrangência global, ela tende a produzir impactos muito diferentes nas zonas afectadas. Por conseguinte, Moçambique tem vários problemas cumulativos como Estado, nomeadamente, reduzir a vulnerabilidade social das vítimas da COVID-19, dos ciclones Keneth e IDAI, dos ataques armados causados pelos Insurgentes em Cabo Delgado e a “Junta Militar da RENAMO” na zona Centro. Os resultados desta pesquisa, demonstraram que a incapacidade financeira do Estado moçambicano em garantir a assistência social de toda a população directamente afectada por estes fenómenos gera uma falsa percepção de falta de vontade política ou indiferença do governo para resolver a situação, por essa razão, o papel das organizações humanitárias tem-se revelado bastante promissor, mesmo que sejam observadas algumas comunidades que ainda não se beneficiaram de apoios em

termos de alimentação, vestuário, educação e integração social nas comunidades receptoras. Por conseguinte, esta pesquisa concluiu que em termos de custos financeiros necessários para reduzir a vulnerabilidade social, as organizações humanitárias tinham como meta alcançar cerca de 103,000,000 US\$D para apoiar às comunidades afectadas pela pandemia e outras crises, no entanto, verificou-se também que só foi possível solicitar 68,105,000 US\$ entre 54 organizações nacionais e internacionais, havendo um défice de aproximadamente 34,895,000 US\$ para atender devidamente a população moçambicana no contexto da COVID-19 e conflitos armados.

BIBLIOGRAFIA

- BAD, OECD E PNUD. *African Economic Outlook 2017: ENTREPRENEURSHIP AND INDUSTRIALISATION*. 2017. Disponível em: https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/AEO_2017_Report_Full_English.pdf. Acesso em: 15 de maio de 2020.
- BANCO MUNDIAL. *Grande Maputo: pobreza urbana e crescimento inclusivo*. Maputo: TheWorldBank, 2017, 41p.
- Bertschinger, A. *Humanitarian intervention: an inviable concept*. London: King's College London, 2016, 75 p.
- Christiansen, M. G.. *Humanitarian Intervention Legal and Political Aspects*. Copenhagen, Humanitarian Intervention Legal and Political Aspects. Disponível em: https://www.diiis.dk/files/media/publications/import/extra/humanitarian_intervention_1999.pdf. Acesso em: 24 de Julho.
- Collier, P. *Os Milhões da Pobreza: Por que motivo os países mais carenciados do mundo estão a ficar cada vez mais pobres? Qual a verdadeira chave para o seu crescimento?*. (Trad. de Paulo T. Bento). Lisboa: Casa das Letras, 2007.
- Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV). *Resposta humanitária à covid-19 e à violência armada*. 2020. Acessado aos 28 de Junho de 2020, disponível em: https://www.icrc.org/pt/download/file/122500/cicv_covid19_resposta_mocambique_baja.pdf.
- Crisis Group Internacional. *COVID-19 and Conflict: Seven Trends to Watch*. 2020.
- Cutter, S. L. *A ciência da vulnerabilidade: modelos, métodos e indicadores*. Revista Crítica de Ciências Sociais, 2011.
- FAO. *Mozambique Addressing the impacts of COVID-19 in food crises May 2020 – April 2021: Stemming an emergency to prevent a disaster*. 2020.
- MEF/DEEF. *Pobreza e bem-estar em Moçambique: quarta avaliação nacional (IOF 2014/15)*. Maputo: Ministério de Economia e Finanças/Direcção de Estudos Económicos e Financeiros, 2016, 112 p.
- Nações Unidas. *Moçambique: US\$ 103,6 milhões necessários para apoiar pessoas afetadas pela covid-19 em todo o país e pela violência em cabo delgado*. 2020. Acessado aos 23 de Junho de 2020, disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/06/1715752>.
- Plano de Resposta Rápida a Cabo Delgado (Junho de 2020).
- Save the Children. *COVID-19 Mozambique Sitrep#1*. Maputo. 2020. Disponível em: https://mozambique.savethechildren.net/sites/mozambique.savethechildren.net/files/library/SITREP%231_MOZ.pdf. Acesso em: 22 de Julho.

Scott, J. B., Prola, C. A., Siqueira, A. C., Pereira, C. R. R..*o conceito de vulnerabilidade social no âmbito da psicologia no brasil: uma revisão sistemática da literatura*. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, 2018, v. 24, n. 2.

Semzezem, P., Alves, J. M. *Vulnerabilidade social, abordagem territorial e protecção na política de assistência social*. SERV. SOC. REV., LONDRINA, V. 16, N.1, 2013,p. 143-166.

Sen, A. K. *Desenvolvimento como liberdade*. 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000, 416 p.

Tyagi, Y. K. *The Concept of Humanitarian Intervention Revisited*. Michigan Journal of International Law. Vol. 16, Issue 3, 1995..Disponivelem:

<https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1543&context=mjil>. Acesso em: 23 de Julho Ano.

UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. *Flash Appeal for COVID-19 Mozambique*. 2020. Acessado aos 27 de Julho de 2020, disponível em:

<https://reliefweb.int/report/mozambique/flash-appeal-covid-19-mozambique-may-december-2020>. Acesso em: 23 de Julho Ano.

UNICEF Moçambique (2020). *Os impactos da COVID-19 nas crianças em Moçambique*. NP-01.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE SOCIALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA REVISTA VIDA NOVA

Cantífula de Castro³⁹

RESUMO

A comunicação organizacional é um elemento chave para a sobrevivência, manutenção e consolidação das relações humanas no local de trabalho. Esta pesquisa visa compreender como a comunicação organizacional serve como factor de socialização na Revista Vida Nova, um periódico Católico Moçambicano, verificando como a comunicação inclusiva contribui para manter a boa qualidade da revista e uma alta produtividade dos colaboradores. A metodologia utilizada foi qualitativa, com um trabalho de campo que consistiu na observação participante durante um ano, complementado por entrevistas semiestruturadas com testemunhas-chave. Os resultados mostraram que a Revista Vida Nova experimenta um tipo particular de processos de comunicação participativos, dialógicos e estratégicos, provenientes principalmente da espontaneidade das relações pessoais e da comunicação entre colaboradores, e não devido a uma opção estratégica da direcção. Tendo em conta as exigências globais no campo da comunicação social, a Revista Vida Nova procura alargar o seu campo de acção utilizando formas instrumentais de comunicação, baseadas nas novas tecnologias, como plataformas digitais, tanto as redes sociais como o website. O processo de socialização dos seus colaboradores é promissor, uma vez que coopera na consolidação da vida pessoal e espera-se que tenha uma nova vida com a Vida Nova.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Socialização dos Colaboradores, Vida Comunitária, Processamento de Informação

³⁹ Licenciado em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane.; Docente Universitário e investigador na ESEG-Escola Superior de Economia e Gestão e Director do Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional (CEFAP); Mestrando em Administração Pública e Desenvolvimento na Universidade Joaquim Chissano (UJC).

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A SOCIALIZATION FACTOR:
A CASE STUDY FROM VIDA NOVA MAGAZINE**

Cantífula de Castro

ABSTRACT

Organizational communication is a key element for the survival, maintenance and consolidation of human relationships in the workplace. This research aims to understand how organizational communication serves as a socialization factor in *Revista Vida Nova*, a Mozambican Catholic periodical, verifying how inclusive communication contributes to maintaining the good quality of the magazine and a high productivity of employees. The methodology used was qualitative, with a field work that consisted of participant observation for a year, complemented by semi-structured interviews with key witnesses. The results showed that *Revista Vida Nova* experiences a particular type of participatory, dialogical and strategic communication processes, arising mainly from the spontaneity of personal relationships and communication between employees, and not due to a strategic option of the management. Taking into account the global demands in the field of social communication, *Revista Vida Nova* seeks to broaden its field of action using instrumental forms of communication, based on new technologies, such as digital platforms, both social networks and the website. The socialization process of its employees is promising, as it cooperates in consolidating their personal life and it is expected that they will have a new life with Vida Nova.

Keywords: Organizational Communication, Employee Socialization, Community Life, Information Processing

Introdução

A Revista Vida Nova é um periódico mensal de tipo religioso, propriedade da Arquidiocese de Nampula e criada em 1960 no Distrito de Meconta, Província de Nampula (Norte de Moçambique) e registada sob o número 05/GABINFO-DEPC/1994. A revista foi criada pelos missionários portugueses da Boa Nova em Nampula, que mais tarde se tornou gerida no Centro Catequético de Anchilo pelos Padres Combonianos.

Mesmo depois de 1975, quando Moçambique alcançou a sua independência nacional do colonizador português, a revista nunca foi interrompida, embora o novo Estado aderisse à ideologia socialista. Entretanto, a acção da revista colidiu com as directrizes do Ministério da informação foi activado um maior controlo a nível governamental, e a Revista Vida Nova foi limitada na sua liberdade de expressão em várias circunstâncias, em conformidade com o que estava a acontecer com todas as actividades da Igreja Católica, considerada como aliada do antigo colonizador e, portanto, inimiga do Estado (Mounier-Genoud, 2019; Nhaueleque, 2018; Thomaz, 2008). A Revista Vida Nova sempre manteve a sua missão, ou seja, ser uma revista de "Formação e Informação Cristã". Um dos seus aspectos organizacionais fundamentais foi sempre manter um nível de comunicação adequado tanto interna como externamente, a fim de, por um lado, estabelecer um ambiente de trabalho agradável com os colaboradores, e, por outro lado, manter os assinantes e, em geral, os leitores constantemente informados sobre os principais temas abordados.

Por este motivo, esta pesquisa teve como objectivo compreender a comunicação organizacional como factor de socialização na Revista Vida Nova, verificando como isto contribui para manter a boa qualidade da revista e uma elevada produtividade dos colaboradores. O estudo, portanto, centra-se no aspecto interno da comunicação dentro desta organização, não tocando na comunicação com os leitores e assinantes.

Comunicar significa permitir o fluxo e troca de informação, diálogo, troca de relações e consolidação de laços humanos e laborais cada vez mais saudáveis. Quando assumida nesta perspectiva de pensamento, a comunicação ganha importância e torna-se mais valiosa dentro das organizações, assumindo maior proeminência para melhorar a relação entre as pessoas numa organização e levar a uma socialização sólida, como é o caso da Revista Vida Nova.

Esta pesquisa fez uso do paradigma metodológico qualitativo, centrando-se na análise dos próprios artigos da revista e bibliografia de trabalhos que abordam a questão da comunicação e da socialização organizacional. Para o trabalho de campo, a mesma metodologia qualitativa foi também aplicada na análise dos dados obtidos através da observação participante e entrevistas semiestruturadas com cinco intervenientes entre gestores e colaboradores da Revista Vida Nova. A observação participante foi realizada durante cerca de um ano, sendo o autor um dos jornalistas que anima diariamente a vida desta revista. A posição do investigador em relação ao seu tema de estudo teve de se basear numa distância consciente, uma vez que as suas tarefas dentro da revista lhe retiram a neutralidade e objectividade necessária num trabalho científico. Uma vez que não havia pesquisa publicada sobre o tema específico desta revista, foi utilizada uma literatura mais geral, que ajudou na compreensão das dinâmicas organizacionais e de comunicação internas ao objecto de pesquisa.

A este propósito, a Revista Vida Nova foi conduzida a uma análise da sua estrutura organizacional, para ver se os seus princípios e métodos estão a conseguir mantê-la estável e sustentável no novo contexto económico que está em constante desenvolvimento. Um aspecto muito importante desta perspectiva é a promoção de uma comunicação interna eficaz entre os funcionários e estes últimos com os clientes. Para além de investir na dimensão instrumental e estratégica, qualquer organização precisa de investir na dimensão da comunicação humana. O ambiente organizacional é considerado como uma realidade social vivida pelas pessoas que nele vivem, originando o problema específico baseado nesta investigação. De acordo com um diagnóstico interno, nos últimos três anos (2017- 2020), a comunicação que foi mantida pela revista Vida Nova durante seis décadas não parecia fluir da forma desejada para os seus colaboradores, com vista a uma socialização favorável. De facto, esta circunstância pode ter tido um impacto negativo no produto final, ou seja, na qualidade da revista. Portanto, esta pesquisa procurou responder à questão de como a comunicação organizacional tem conduzido a socialização dos colaboradores da revista Vida Nova, e que medidas foram tomadas para ultrapassar tal impasse.

Enquadramento Teórico

A comunicação humana tem seguido um longo caminho de evolução. Os escritos atestam que a comunicação humana começou na era da pedra polida, quando os primeiros humanos

começaram a viver em pequenos grupos. Alguns investigadores, tais como Cherry (1996), acreditavam que toda a comunicação está ligada à linguagem falada e aos sinais criados por um certo grupo social que irá utilizar estes sinais linguísticos para partilhar as suas experiências e regular o seu comportamento ou mesmo como um instrumento de coexistência grupal.

A evolução da comunicação é um legado que nos chega de muitos povos e épocas, da escrita alfabética dos fenícios, do papel dos chineses, dos registos das primeiras civilizações que nos deixaram a sua contribuição comunicacional através das pinturas rupestres que demonstram o modo de vida levado a cabo durante a pré-história. Em África, o que prevaleceu foi a tradição oral. É graças à comunicação oral que o conhecimento e outros valores culturais foram preservados desde as gerações mais velhas às mais jovens ao longo da história até aos dias de hoje (Bussotti, 2015).

No caso de Moçambique, onde a taxa de analfabetismo de adultos prevalece até à data em 45%, a comunicação oral continua a ser um meio indispensável e fluente de transmissão de conhecimentos, especialmente do património cultural local. Por exemplo, nas cerimónias tradicionais de educação (ritos de iniciação) - uma prática característica do povo do centro e norte de Moçambique - os mestres-de-cerimónias utilizam a comunicação oral para transmitir os valores e conhecimentos do património cultural local. A educação tradicional⁴⁰ deste povo - que, no Norte de Moçambique, encontra o seu momento principal nos ritos de iniciação, fundindo elementos culturais, sociais e religiosos (Nhauueleque, 2012) - *"assume um tom mais formal e abrange a educação em todos os aspectos da vida. Para além de preparar os jovens para assumirem a sua responsabilidade na sociedade, promove neles a lealdade às instituições comunitárias"* (Martinez, 2009, 119). A partir disto, é fácil concluir que a comunicação humana está de acordo com as necessidades de cada idade e cultura das pessoas. Não é um processo acabado; é contínuo porque o homem só existe enquanto comunica. É por isso que se diz que a comunicação liga e integra as pessoas e permeia todo o processo de evolução humana (Scheid, et al, 2019).

⁴⁰É o processo de instrução constituído de ideias, sentimentos, costumes e aptidões que são transmitidos via oral durante algum espaço de tempo passando de geração em geração aos membros duma sociedade humana quer por meio da linguagem verbal quer, igualmente, através dos próprios actos. Este processo realiza integração pessoal, social e cultural para o indivíduo.

Se esta é a base da comunicação humana, em muitos casos ainda mais nas culturas orais como as africanas, na comunicação empresarial a abordagem não é a mesma. Torquato (1986) apresentou a forma como as necessidades e funções de comunicação dentro de uma organização são processadas, estabelecendo três níveis distintos: i) O sistema organizacional: referindo-se à estrutura interna da organização, através da qual os dados relativos às tarefas e operações, a realizar, internamente são transportados; ii) O sistema competitivo: ligado aos canais para chegar ao consumidor, através dos quais são transportados dados sobre as actividades de produção da organização, consumo de bens e serviços e estrutura competitiva; iii) O sistema ambiental: refere-se aos meios para chegar ao ambiente em que a organização opera, envolvendo o transporte dos padrões sociais, culturais, políticos e económicos pelos quais a organização está estabelecida.

Assim, Goldhaber (1999) discutiu a comunicação organizacional como um sistema complexo e aberto que é influenciado e influencia o ambiente através de fluxos de mensagens que ligam a estrutura organizacional às pessoas. Desta forma, "analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os seus vários públicos [...] e configura as diferentes modalidades de comunicação que permeiam a sua actividade" (Kunsch: 2006, 149).

Portanto, dentro da organização, gozar de uma comunicação fluida, eficaz e agradável entre empregados e os seus superiores pode gerar sinergias e motivação entre vários outros benefícios essenciais para o seu bom funcionamento, bem como para a melhoria da produtividade. Esta visão é corroborada por Baldissera (2002), para quem a comunicação organizacional deve transpor as formas de comunicação utilizadas pelas organizações para se relacionarem e interagirem com os seus públicos.

É verdade que a comunicação serve como instrumento e catalisador de socialização porque coopera na formação do comportamento humano, tanto mental como físico, bem como cultural, através da experiência dada pelas situações sociais. Mitchell (1998) considera que a socialização é um processo de aculturação, comunicação e aprendizagem permanente. Assim, para Durkheim (1897), a socialização permite a uma pessoa adquirir as normas que definem critérios morais e éticos, de acordo com os padrões da sociedade em que está inserida. Entretanto, não se pode dizer que haja apenas uma forma de socialização. Na realidade, cada cultura tem a sua própria "pedagogia" de socialização (Costa, 1995). É um processo de dois sentidos em que cada parte

tenta influenciar e adaptar à outra a sua própria conveniência e finalidade. A adaptação é mútua em busca de uma verdadeira simbiose entre as partes. Por outras palavras, a socialização é bidireccional e recíproca. Além disso, o processo de socialização é frequentemente identificado como um processo de aprendizagem, no qual a organização tem o papel pedagógico (Mosquera, 2000).

As teorias clássicas de administração baseavam-se a questão motivacional numa abordagem puramente técnica e mecanicista. Para estas teorias, a motivação do trabalhador assentava unicamente na remuneração. Note-se que aqui a pessoa era considerada como um robô e apêndice da máquina industrial, o que revela ser uma abordagem prescritiva e normativa tendente a um sistema fechado e a uma comunicação deficiente. Por exemplo, Taylor pôs mais ênfase nas tarefas e concentra-se na produção como Fayol, colocou mais ênfase na estrutura porque assegurou eficiência para todas as partes envolvidas, sejam elas corpos (departamentos) ou pessoas (tais como ocupantes de posições e executantes de tarefas). Também definiu a tarefa da administração para prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. As funções administrativas envolvem os elementos da administração, ou seja, as funções do administrador (Silva, 1960).

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, o respeito e a valorização da pessoa nas suas várias dimensões foi resgatado e, automaticamente, a comunicação nas organizações passou a ser tratada como um fenómeno social, indispensável para as boas relações entre os diferentes níveis internos. A este respeito, o Director Executivo da Revista Vida Nova assegura que dentro da sua organização, *"... a comunicação directa e pessoal com os empregados numa base permanente e também a comunicação indirecta que tem lugar através de cartas, panfletos e chamadas telefónicas com assinantes e colaboradores externos que fluem sem sombra de dúvida"*⁴¹ é claramente visível e praticada.

Foi precisamente este aspecto que foi investigado em todo o trabalho de campo, com base numa visão da teoria das relações humanas elaborada por Elton Mayo, segundo a qual a comunicação organizacional, como actividade, acontece quando são apresentadas possibilidades de negociação, interacção, participação, reconhecimento e diálogo; quando as orientações

⁴¹Entrevista realizada em 10 de Abril de 2020 com o Director da Revista Vida Nova, Bonato, em Anchilo (Nampula).

instrumentais da comunicação empresarial perdem espaço e se percebe que o receptor, no processo comunicativo, é tão importante como o transmissor (Macarenco, 2006).

É esta direcção comunicativa que foi aqui proposta como relevante para a revista Vida Nova, considerando, segundo Genelot (1998) que apenas através de actos comunicativos os indivíduos e/ou grupos confrontam os seus pontos de vista e se envolvem efectivamente nos objectivos da organização.

A Revista Vida Nova utiliza várias formas de comunicação, tanto interna como mercadológica, para manter um contacto permanente com os seus clientes (públicos externos), para fornecer informações sobre como pagar as assinaturas anuais ou actividades pastorais, para felicitar os leitores como parte da celebração de vários eventos e como mecanismo publicitário dos seus serviços e produtos.

Desta forma, a diversidade dos métodos de comunicação proporciona à organização (Revista Vida Nova) um aparato de recursos que permite uma maior proximidade com os seus públicos, tanto internos como externos. As novas tecnologias de comunicação digital estão a redefinir a forma como as pessoas se relacionam com as instituições, especialmente num contexto contemporâneo onde a expansão das redes sociais, a informação mediada e, sobretudo, a informação visual impõem desafios no campo da comunicação organizacional.

Este é o factor que, segundo Bonato⁴² (2020), levou a direcção da revista Vida Nova a investir *"na página Web da revista e na página do Facebook, para além do grupo Whatsapp, esperando contribuir para uma maior interactividade com os leitores da revista, especialmente atingindo os jovens das cidades que têm mais acesso às redes sociais do que os jovens das zonas rurais"*. Além da versão impressa da revista Vida Nova, desde o final de 2012 implementou-se a difusão on-line da revista mediante a distribuição em PDF da publicação através de uma lista massiva de e-mails.

Aliado a isto, Castells (2015) comenta que o fenómeno da comunicação virtual nas organizações está a permear a compreensão da estrutura social que se está a consolidar em torno de redes de actividades apoiadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, exigindo uma postura adequada das instituições de acordo com o comportamento dos públicos que habitam a

⁴² António BONATO é o actual Director da Revista Vida Nova que vem exercendo as suas tarefas desde Janeiro de 2017. Mestrado em Jornalismo, Bonato é sacerdote dos Missionários Combonianos.

sociedade em rede. A imagem da organização ganha importância no ambiente externo se dentro dela houver um fluxo intermitente de comunicação assumido por todos. Assim, hoje em dia, a comunicação tornou-se uma actividade responsável pela articulação das relações organizacionais a nível interno, de mercado e institucional, como uma realidade unívoca. Com estas dimensões, a revista Vida Nova começa a desempenhar um papel fundamental, pois para além de atingir vários públicos, no decurso dos 60 anos, é também uma formadora de opinião. E o próprio lema está profundamente de acordo com isto: "Revista de Formação e Informação Cristã".

Metodologia de Investigação

Esta investigação tinha como hipótese que os modelos organizacionais participativos, acompanhados por uma comunicação aberta promovida pela direcção da Revista Vida Nova, constituíssem as bases fundamentais para o bom clima interno e o sucesso e duração da revista.

A investigação centrou-se numa abordagem metodológica de tipo qualitativo, baseada em duas áreas disciplinares: por um lado, uma abordagem de tipo histórico, onde foi descrita a evolução da Revista Vida Nova; por outro lado, uma abordagem baseada na sociologia das organizações, com um enfoque especial nos processos de comunicação interna. A mesma abordagem qualitativa foi aplicada tanto na análise teórica de dados como na investigação empírica.

Antes de realizar a investigação propriamente dita, foi realizado um inquérito exploratório na fase preliminar, contactando algumas pessoas que fazem parte da Revista Vida Nova, entre elas os colaboradores e gestores da organização que conhecem a história da revista. Dentro desta fase exploratória, foi realizado um longo processo de observação dos participantes, favorecido pelo facto de o investigador trabalhar na própria revista, que é o objecto de análise. Este factor proporcionou fornecimento de informações valiosas, que permitiram não só a observação mas a também facilitou a realização de entrevistas semiestruturadas com informadores chave, e isso complementou o trabalho.

A fase seguinte da pesquisa exploratória foi a revisão bibliográfica, que consistiu na análise de livros e artigos, entre outros documentos. Uma fonte importante nesta fase foi a própria Revista Vida Nova, que forneceu documentos relevantes para a investigação. No entanto, foram

enfrentadas dificuldades, relacionadas com a falta de material bibliográfico, principalmente de autores moçambicanos que abordam questões em torno da comunicação e socialização nas organizações.

Participantes

No campo da selecção da amostra, os colaboradores entrevistados foram escolhidos entre uma população de dez pessoas da revista, com base nos critérios das funções desempenhadas dentro da revista (nos sectores da Direcção, Secretariado, Administração, Impressão e Logística), a notoriedade do seu trabalho, disponibilidade e boa vontade para a entrevista. Desta forma, o número de entrevistas foi delimitado utilizando o critério de saturação, ou seja, a informação dada tornar-se repetitiva (Martins & Bicudo, 2005).

As entrevistas foram, maioritariamente, realizadas por escrito. Um dos entrevistados teve dificuldades de redacção das respostas e para sanar isso recorreu-se a uma conversa presencial com a gravação da conversa que posteriormente foi transcrita literalmente. Esta metodologia de trabalho permitiu aos entrevistados maior liberdade nas respostas das questões colocadas. Foram entrevistados cinco intervenientes (gestores e funcionários).

Análise de dados

O material recolhido foi favorável para a análise e interpretação dos resultados de acordo com os objectivos da investigação. As respostas à entrevista foram analisadas com enfoque nas principais questões sobre a gestão da comunicação e os objectivos da investigação. Assim, a análise dos dados consistiu na articulação de todo o material dos relatórios de observação participante, a transcrição das entrevistas e a análise dos documentos consultados. De facto, foram feitas tentativas para estabelecer ligações e relações que permitissem propor novas explicações e interpretações. Para assegurar a confidencialidade das informações obtidas, resultantes do próprio pedido de anonimato dos entrevistados, cada interveniente-chave foi tratado com a letra "C" que corresponde ao termo Colaborador.

Resultados da pesquisa

Como já foi referido, a literatura especializada divide a Comunicação Organizacional em três dimensões: Instrumental, Estratégica e Humana (Kunsch, 2006). Ao longo da investigação, foi evidente que a organização, Revista Vida Nova, favorece a dimensão instrumental da comunicação. Esta observação foi evidente ao longo de todo o trabalho de observação participante, por exemplo, ouvir e participar nas conversas dos colaboradores da revista, e mencionada explicitamente pelos entrevistadores. Quatro deles foram unânimes em reafirmar que existem instrumentos de comunicação interna na Revista Vida Nova, os quais se manifestam de duas formas: "*através da comunicação directa e pessoal com colaboradores permanentes e da comunicação indirecta com colaboradores externos*" (colaborador C4). Entre os meios de comunicação instrumental encontram-se: "*Telemóveis, computadores, SMS, e-mails, cartas, panfletos e a própria revista*", como relatado pelos colaboradores C1, C3, C4 e C5. Tais meios são configurados como instrumentos de transmissão de informação, pelo que são necessários para a realização de tarefas profissionais, mas numa cultura oral e longe das novas tecnologias, tais instrumentos podem levar a um distanciamento do colaborador do seu trabalho. A Revista Vida Nova, portanto, procura manter-se determinada no decurso do seu trabalho, o que pode explicar em parte o sucesso e a duração das suas publicações, este é também um elemento extremamente raro no contexto moçambicano; contudo, pode causar estranheza aos colaboradores, que podem já não se identificar com a missão e os valores da revista.

A Revista Vida Nova tem por:

- MISSÃO: Ser Instrumento de Formação e Informação cristã tendo como base a Doutrina Social da Igreja Católica.
- VISÃO: Despertar uma consciência cristã e cidadania activa através da divulgação do Evangelho, da informação e formação integral da pessoa humana.
- VALORES: Tornar manifesta uma justa hierarquia de valores, a fim de facilitar o exercício da liberdade e da responsabilidade de todos e construção duma cidadania baseada na busca da justiça e da Paz e a promoção da dignidade da Pessoa Humana.

Portanto, se a parte da comunicação instrumental representa um ponto de força, os entrevistadores mostram alguma dúvida sobre a comunicação estratégica, enquanto elogiam também a parte humana da comunicação na organização Vida Nova. No entanto, no contexto actual em que o fenómeno da globalização é prevacente e com avanços significativos nas tecnologias de informação e digitalização, é imperativo repensar a dimensão estratégica da comunicação como forma de acompanhar as exigências e as constantes mudanças da sociedade contemporânea.

O entrevistado C4 considera que uma boa comunicação dentro de uma organização pode melhorar o seu próprio desempenho e ainda mais "os trabalhadores colaboram activa e pontualmente respeitando o planeamento anual". Na opinião deste entrevistado, esta boa comunicação motiva os trabalhadores porque estes percebem que são membros activos e responsáveis da organização. Este facto é consubstanciado na realização dos objectivos mensais de produção da revista e consequente atribuição aos assinantes e correspondentes.

Isto mostra a materialização da dimensão estratégica da organização, uma vez que revela a visão pragmática da comunicação. Desta forma, está estrategicamente alinhada, através do planeamento e gestão, com os objectivos globais da organização e os princípios estabelecidos em relação à sua missão, visão e valores.

Contudo, esta visão não é partilhada por outro entrevistado que considera que "*deve haver um maior fluxo de informação; permitir questionários e sugestões dentro da organização*" (C2). De acordo com este entrevistado (uma opinião que também surgiu através do trabalho de observação dos participantes), a comunicação estratégica não está a ser amplamente aplicada pelos líderes da revista, comunicando pouco com outros membros sobre as decisões mais importantes da organização. Para preencher esta lacuna, a Revista Vida Nova terá de aumentar, de acordo com C2, as modalidades que permitem um autêntico sentido de fluxo no processo de comunicação. Isto permitirá a participação de todos os colaboradores no poder de decisão e na resolução de problemas que surjam no decurso dos trabalhos.

Apesar destas limitações, os entrevistados confirmaram que existe "uma boa relação entre os colegas e a direcção como o elemento principal" - como afirmou o entrevistado C5. E outro entrevistado assinalou a existência de "correspondência na ajuda entre trabalhadores, correcção mútua e aconselhamento mútuo", tal como salientado pelo colaborador C1. Por conseguinte, os

colaboradores sentem que a relação interpessoal favorece muito uma maior produtividade organizacional. Mas isto parece ser o resultado de "*empenho pessoal e vontade de alcançar objectivos institucionais*" (C1); "*compreensão mútua*" (C2); "*planeamento abrangente e concreto face aos vários acontecimentos que a realidade actual apresenta*" (C4); e "*identificação com o objectivo comum a ser alcançado e a responsabilização de toda a gestão da revista*" (C4).

Os membros do corpo editorial interno tornam isto possível através de reuniões mensais, semanais e diárias com os operadores da impressão e logística da revista. Como resultado, o nível de desempenho dos funcionários é considerado bom e favorável. No entanto, este nível de comunicação é ainda estratégico e funcional para a obtenção de bons resultados na actividade organizacional; mas o que os funcionários entrevistados procuram é um sentido comunitário de comunicação, o que significa uma forma humana de comunicação.

A pesquisa revelou a presença de mecanismos de comunicação de cima para baixo, estabelecidos pelos superiores aos funcionários dentro da revista Vida Nova. Acima de tudo, é uma comunicação em que a informação passa da direcção para os outros membros da organização, seguindo a linha hierárquica. Como resultado, a informação transmitida é basicamente de natureza organizacional, tais como regras, normas, instruções, reprimendas e dados para o desempenho de funções.

A pesquisa também observou que a organização favorece a comunicação horizontal dentro da organização. Acontece, sobretudo, entre funcionários do mesmo nível hierárquico e do mesmo sector, mas também com outros membros de departamentos diferentes; isto torna o trabalho dentro da organização multi-sectorial, mais holístico, coordenado e proporciona maior produtividade.

Embora exista um elevado nível de produtividade organizacional, os entrevistados são unânimes em afirmar que a Revista Vida Nova não promove a formação para investir nas competências profissionais dos colaboradores. É por isso que alguns consideram que as competências se materializam "*confiando a cada operador a tarefa de realizar o trabalho com auto-profissionalismo*" (C4 & C1). Não hesitam em declarar que não existe nenhum mecanismo de formação interna ou externa que possa servir nas competências profissionais dos colaboradores. "*Penso que não há mecanismos, uma vez que não há formações internas ou externas. Por conseguinte, há falta de moral. Cada um adapta-se à sua própria maneira*" (C1).

Esta ideia é partilhada por outros dois, que afirmam que "não há cursos ou formação contínua. Todos na área em que trabalha aprendem trabalhando e habituando-se ao longo do tempo" (C5 & C2). Alguns colaboradores desde que começaram o seu trabalho nunca tiveram outra formação que não fosse alguns dias de explicação quando foram inseridos nas suas tarefas e entraram na organização. Outro grupo de colaboradores entrevistados enfatiza mais a "*motivação pessoal*" (C3). As deficiências profissionais existentes são remediadas por constatações pessoais no decurso do trabalho "solicitando total responsabilidade no próprio sector de trabalho. Confiando a cada operador a tarefa de realizar o trabalho "com profissionalismo e participação activa" (C4). Apesar destas lacunas que limitam a comunicação estratégica, a investigação tem demonstrado que o nível de desempenho e competências dos trabalhadores é elevado, demonstrando que a falta de formação multi-sectorial não afecta as relações da organização.

A partir da observação participante notou-se que a direcção da Revista Vida Nova reconhece que a comunicação estratégica é indispensável para uma maior atenção aos vários eventos no país, a procura de fontes e verificação da metodologia jornalística utilizada na redacção; maior interacção dos agentes envolvidos na produção da revista; convite a uma maior participação activa de todos os colaboradores na organização e operacionalização da revista; maior responsabilização dos vários sectores que não devem lavar as mãos na esperança de que outros resolvam os problemas organizacionais.

Portanto, para "perseguir" as exigências da situação organizacional actual, os públicos internos e externos da Revista Vida Nova desempenham um papel de destaque no processo de formação da imagem organizacional, pois são eles os verdadeiros codificadores da informação que recebem e experimentam através da experiência pessoal acumulada e da comunicação interpessoal com os colegas da organização.

Além disso, embora existam limites estratégicos, a pesquisa mostrou que os entrevistados percebem que a revista e a sua forma de comunicação conseguem ir além da comunicação instrumental e estratégica (que estão ligadas à parte profissional), estando também interessados na pessoa e no colaborador como tal. A pesquisa revelou que os entrevistados assinalam avanços imensuráveis como resultado do trabalho realizado na revista Vida Nova, pois conseguem desenvolver trabalho pessoal, para além de bens primários; investem também em formação pessoal noutras áreas de empreendedorismo, comprando terrenos e construindo as suas próprias

casas onde acolhem os membros da família. A organização capitaliza a humanização do ambiente de trabalho como resultado da abertura de canais de diálogo e de uma maior valorização das pessoas. Neste sentido, se para alguns a comunicação é um factor de maior "aprendizagem e escola da vida" (C5 & C1) para outros coopera na articulação da vida familiar porque conseguem "comprar material escolar para irmãos e sobrinhos; alimentação diária, fazer pequenos negócios: venda de bolos, gelo, maheu⁴³, etc; investir no trabalho pessoal e na terra" (C3 & C2).

De acordo com a investigação, há uma predominância da comunicação humana dentro da organização, provavelmente motivada pelo facto de ser promovida mais espontaneamente pelos funcionários do que o planeado pelos gestores mais elevados. Para os empregados estão sujeitos a "interacções contínuas" (c1) e relações interpessoais, interacção com públicos internos e externos, bem como a complexidade que permeia a comunicação que neles acontece, ajudam a superar a visão meramente mecanicista e instrumental da comunicação, incorporando assim uma visão humanista. Esta troca de comunicação humana tem sido fortemente defendida e amada por Elton Mayo quando explicou que as organizações precisam de melhorar as suas relações com todos na organização. Os trabalhadores não são máquinas (mecanismo), mas sim seres humanos, pensantes e sensíveis. Por conseguinte, a interacção humana e o trabalho de equipa melhoram e normalizam o contexto da vida organizacional. Dentro da revista Vida Nova, considera-se que existe "colaboração interpessoal, reuniões personalizadas em diferentes sectores, acções de coexistência e reconhecimento do trabalho que é feito" (C3). Neste sentido, e dependendo do trabalho de observação participante, é difícil estabelecer que a revista Vida Nova investiu na comunicação humana dentro da sua organização, mas que surgiu graças a uma série de relações interpessoais entre trabalhadores, que tendem a reproduzir o ambiente externo, baseado no comunitarismo e na solidariedade.

Este importante resultado foi confirmado pelos entrevistados. Questionados sobre os factores que influenciam a comunicação interna, os entrevistados mostraram que a dimensão humana da comunicação é necessária porque é uma realidade social vivida pelas pessoas que aí trabalham. É neste contexto que o que emergiu nesta pesquisa se tornou uma forma de compreender os processos de comunicação no ambiente empresarial que necessita de diálogo, troca de

⁴³Bebida tradicional doce feita à base de farinha de milho e açúcar. Para sua preparação, mistura-se um quilograma de farinha de milho com três litros de água e coze-se até formar uma papa, cerca de 20 minutos.

informação e participação entre gestores, empregados e o ambiente. De facto, os entrevistadores apontaram os seguintes aspectos internos como causas da *corporatização* da dimensão humana da comunicação:

- Abertura, acessibilidade e disponibilidade da informação a todos os funcionários;
- Autenticidade na relação entre empregados, assegurando uma comunicação eficaz e trabalho de equipa;
- Priorização intensiva da comunicação em termos de tempo, recursos e alinhamento de todos com os objectivos da organização;
- Procura de informações precisas para realizar o trabalho de forma eficaz;
- Aprendizagem constante do que é comunicado;
- Confiança mútua nas relações internas e na fluidez da comunicação a ser alcançada;
- Preocupação em manter o equilíbrio entre a tecnologia e o contacto pessoal.

A grelha de observação e análise documental dos participantes proporcionou a possibilidade de perceber que esta estrutura comunicacional tem origem na própria génese da revista, bem como no ambiente externo, o que tende a reproduzir os mecanismos comunicacionais dentro da organização, tornando-a mais acolhedora e eficiente. A origem da revista parece também ter tido uma influência significativa na afirmação da dimensão humana da comunicação entre os colaboradores da revista. Uma vez que nasceu como um vector de comunicação e partilha de informação para a acção pastoral global, existe consequentemente um esforço para manter a sua identidade característica no contexto organizacional. Assim, este modelo de gestão organizacional que advoga a comunicação interna permite uma relação entre as pessoas que visa proporcionar um ambiente agradável de relações humanas e coesão, sendo assim caracterizado como uma estrutura horizontal, sem no entanto omitir as assimetrias de temperamento que possam existir a nível interno. Além disso, a Teoria das Relações Humanas revelou as relações laborais dando-lhes respeito e apreço pela pessoa e a comunicação é agora tratada como um fenómeno social.

É assim que um dos entrevistados acredita que os processos interactivos e a articulação do equilíbrio "*entre a tecnologia e o contacto pessoal*" (C5) contribuem para a sobrevivência e

realização dos objectivos organizacionais da revista. De facto, a era digital muda em grande escala as formas de relacionamento e a forma de produzir comunicação.

Desta forma, a comunicação nas organizações torna-se em si mesma o garante do processo de socialização e humanização. É vital tanto no campo humano como na vida organizacional e compreende uma série de ferramentas destinadas a manter todos os colaboradores informados sobre o que se passa na organização. Portanto, em todos os aspectos, saber comunicar é fundamental para que a mensagem não tenha barulho e evite mal-entendidos. A dimensão antropológica assumida pela comunicação faz-nos vislumbrar a correlação entre a vida individual e colectiva mediada pela comunicação. E, de facto, ninguém vive como uma ilha sem qualquer inserção social, por mais solitária que seja, e também não existe nenhuma sociedade sem comunicação. A comunicação é uma acção inerente à natureza humana.

Discussão

A comunicação organizacional é um instrumento essencial que favorece a transformação das atitudes das pessoas no local de trabalho. De facto, para além de mudar ideias, deve também contribuir para mudar o comportamento individual daqueles em torno da dinâmica das organizações.

A comunicação está presente em todos os contextos da vida em sociedade e no ambiente empresarial, sendo realizada não só através de conversas, formais e informais, chamadas telefónicas e reuniões, mas também através de relações sociais e humanas todos os dias, bem como através da utilização de ferramentas de comunicação escrita. De facto, *"é possível racionalizar a comunicação humana como se pode racionalizar a comunicação técnica"* (Walton: 1973, 39).

Como foi dito anteriormente, a dimensão instrumental está centrada nos elementos técnicos da comunicação, e visa transmitir informação e possibilitar processos (Kunsch, 2006): em suma, pressupõe a eficiência da comunicação organizacional, sem olhar demasiado à componente humana. A comunicação estratégica também faz parte dos elementos que uma organização implementa para obter maior eficácia nas suas acções, envolvendo mais os trabalhadores na tomada de decisões que a empresa tem de tomar (Kunsch, 2006). Finalmente, a dimensão

humana da comunicação caracteriza a comunicação "normal" entre seres humanos, e pode encontrar aplicação mesmo em organizações complexas. Por exemplo, numa organização tal dimensão deve ser preferida, em vez de sufocar os colaboradores com um bombardeamento constante de comunicação técnica ou instrumental, que geralmente traz o resultado de relações internas desumanizantes, fazendo do trabalho um exercício cansativo e pouco entusiasta (Kunsch, 2006).

Esta última abordagem foi a aposta da Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo, que foi proposta para apoiar esta investigação. É verdade que para uma comunicação eficaz numa organização, é necessário que haja clareza e objectividade. Isto garante o progresso dos processos, a execução do plano de actividades e a realização dos resultados dos objectivos estabelecidos. E para que a comunicação seja eficaz é importante: assertividade nos processos; envolve e motiva os funcionários; reduz os conflitos internos e externos e melhora o clima organizacional.

A investigação realizada demonstrou a predominância das três dimensões, mencionadas acima, no seio da Revista Vida Nova. Assim, ao contrário do que foi postulado pelas teorias clássicas da administração, pelo seu mecanismo e tecnicidade, a comunicação na Revista Vida Nova é entendida como um instrumento e "escola de vida". Esta circunstância deve-se provavelmente ao facto de autores clássicos terem estudado contextos ocidentais, enquanto a pesquisa aqui apresentada tentou analisar o fluxo da comunicação numa organização africana, mesmo que de natureza católica. Pois os mecanismos de comunicação interna parecem altamente influenciados por uma abordagem comunitária que está presente na vida diária dos colaboradores da Vida Nova, e que os colaboradores tendem a reproduzir dentro das suas relações de trabalho. Este processo de adaptação entre a vida quotidiana e o trabalho poderia representar uma nova linha de investigação para as organizações africanas, que parecem ser diferentes da abordagem ocidental à comunicação organizacional.

Conclusões

Pensar em comunicação é reflectir sobre um processo vital na existência humana porque serve de base e fundamento tanto para a vida humana como para a vida das organizações. Os resultados da investigação e a sua intersecção com o quadro teórico indicaram que existe uma

predominância e um fluxo de comunicação organizacional bem-sucedida na Revista Vida Nova, embora isto se deva principalmente a mecanismos em parte estranhos à linha organizacional e de comunicação da revista. Este processo comunicacional gera nos colaboradores envolvidos na investigação sentimentos de integração e pertença na vida da organização, ao mesmo tempo que estes participam nos processos de produção e gestão organizacional. Assim, a comunicação interna permite estabelecer canais que permitem a relação ágil e transparente da Revista Vida Nova com os seus colaboradores. Por outro lado, a comunicação é assumida por todos os funcionários, bem como entre eles e os gestores da organização, com o objectivo de criar relacionamento, participação, partilha e socialização na organização. Por outras palavras, a comunicação surge como um elemento de promoção da compreensão e reconhecimento mútuo.

Neste sentido, a comunicação organizacional desempenha um papel importante na humanização e consolidação das relações interpessoais no seio da Revista Vida Nova. E, como resultado, promove não só a sinergia de diferentes sectores de trabalho, o envolvimento, interacção, disseminação e democratização da informação, mas também se torna um instrumento para aumentar a produtividade. Neste sentido, a comunicação assume o papel de emancipação. Além de se basear no diálogo, permite o questionamento e permite ao receptor gerar significado e desenvolver o seu sistema autónomo de interpretação. Além disso, a relação interpessoal proporciona um ambiente agradável e coeso para uma equipa de trabalho que partilha os objectivos e procura alcançar as metas da organização.

Este tipo de comunicação dirige as acções comunicativas com todos os colaboradores sob a mesma perspectiva, que dá atenção ao ambiente interno e externo, visando sempre as estratégias de integração do indivíduo na vida da organização a partir da Missão, Visão, Valores e Cultura da organização. Este é o carácter social da comunicação que, por sua vez, garante o bem-estar, a boa convivência, a motivação e o entusiasmo dos colaboradores e dos indivíduos que formam o público externo.

É por isso que entendemos a comunicação na Revista Vida Nova como a pedra angular em que a organização se baseia e toma forma. Durante 60 anos, a Revista Vida Nova tem sido também formadora de opinião, investindo em dois pilares: "Formação e Informação Cristã". De facto, a comunicação e a humanização são o maior desafio para aqueles que querem alcançar os níveis de abertura dos canais de diálogo e uma maior valorização das pessoas. Não basta investir

apenas na dimensão instrumental e estratégica da comunicação, esquecendo a dimensão humana. Desta forma, o objectivo geral da pesquisa foi alcançado, e todas as hipóteses levantadas foram confirmadas. Esta investigação pode ser tomada como ponto de partida para investigadores interessados neste tipo de assuntos e que queiram aprofundar e trazer novas informações para o país e para o mundo.

BIBLIOGRAFIA

BALDISSERA, R. (2002). *Comunicação total, excelente, integrada: a (re) afirmação do óbvio*. In: Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação, 25, Salvador.

BONATO, A. (2010). *Mensagem por ocasião dos 50 anos da Revista Vida Nova*. Anchilo: Centro Catequético Paulo VI.

BUSSOTTI, L. (2015). A Short Reflection on the history of African communication. *Historia y Comunicación social*, vol. 20, n.1, pp. 205-222. Retrieved from: www.revistas.ucm.es.

CASTELLS, M. (2015). *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Rio de Janeiro: Zahar.

CHERRY, C. (1996). *A comunicação humana*. São Paulo: Cultrix.

COSTA, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

DURKHEIM, É. (1897). *O Suicídio*. São Paulo: Martins Fontes.

ECO, U. (1991). *Tratado geral de semiótica*. 2ª Ed. São Paulo: Perspectiva.

GENELOT, D. (1998). *Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants*. Paris: INSEP Éditions.

GOLDHABER, G. M. (1991). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.

HABERMAS, J. (1981). *Teoria do Agir comunicativo*. São Paulo: Atlas.

KUNSCH, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4 ed. São Paulo: Summus.

KUNSCH, M.M.K. (2006). *Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão.

KUNSCH, M.M.K. (2012). *As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no seguimento corporativo*. Intercom – RBCC. São Paulo, v.35, n.2 p. 267-289, jul./dez.

MACARENCO, I. (2006). *Gestão com pessoas – Gestão, comunicação e pessoas* [Management with people – Management, communication and people]. PHD Thesis in Science of Communication. São Paulo: USP. Retrieved from:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05072009-203625/publico/1074012.pdf>.

MARTÍNEZ, F. L. (2009). *O povo macua e a sua cultura*. 3ª Ed. Maputo: Paulinas.

MARTINS, J., & BICUDO, M. (2005). *A pesquisa qualitativa em psicologia*. São Paulo: Centauro.

MITCHEL, G. D. (1998). *Novo Dicionário de Sociologia*. Porto: Rés.

MOSQUERA, P. (2000). *Integração e Acolhimento*. Capítulo X. In A. Caetano & J. Vala, (Org). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.

MOUNIER-GENOUD, E. (2019). *Catholicism and the Making of Politics in Central Mozambique, 1940-1986*. Cambridge: Cambridge University Press.

NHAUELEQUE, L. A. (2018). Os Direitos Humanos nas Constituições de Moçambique []. In: BUSSOTTI, L. & CASTIANO, J. (Eds.). *Participação da juventude e das mulheres nos processos eleitorais*. Maputo: Minerva/OXFAM, pp. 105-126.

SCHEID, D., MACHADO, J. & PÉRSIGO, P. (Eds.) (2019). *Tendências em comunicação organizacional* [Tendencies in organizational communication]. Santa Maria: USFM. Retrieved from: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2019/10/Livro-Tend%C3%Aancias.pdf>.

SILVA, B. (1960). *Taylor e Fayol*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Retrieved from: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11988/44_000020845.pdf

SIMON, H. (1965). *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV.

THAYER, L. (1972). *Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas*. São Paulo: Atlas.

THOMAZ, O. (2008). “Escravos sem dono”: a experiência social dos campos de trabalho em Moçambique no período socialista [“Ownerless slaves”: the social experience of the forced labor camps in Mozambique during socialism]. *Revista de Antropologia*, vol. 5, n. 1, pp. 177-214. Retrieved from: <http://taurus.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/106048/1/2-s2.0-84859519439.pdf>.

TORQUATO, F.G. (1986). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamentos e técnica*. São Paulo: Summus.

WALTON, R.E. (1973). *Quality of Working Life: What is it?* Sloan Management: Editora Vozes.

Informantes privilegiados entrevistados:

BONATO, A. (2020). *Entrevista oral efectuada no dia 10 de Abril*. Anchilo

ABSTENÇÃO ELEITORAL EM MOÇAMBIQUE: INSATISFAÇÃO OU ACTO DE PENALIZAÇÃO AOS ACTORES POLÍTICOS?

Ernesto Constantino⁴⁴

RESUMO

O presente estudo discute o tema *Abstenção Eleitoral em Moçambique; Insatisfação ou Acto de Penalização aos Actores Políticos?*. Ao abordar este tema procura-se iniciar um debate sobre a tendência, quase crescente, do alheamento dos cidadãos aos processos eleitorais em Moçambique, que se tem verificado de eleição em eleição. A intenção do estudo é analisar a abstenção eleitoral em Moçambique. Especificamente o estudo pretende: iniciar um debate académico sobre a situação da democracia eleitoral em Moçambique; reflectir sobre a situação da democracia em Moçambique; Perceber as motivações da abstenção eleitoral em Moçambique. O estudo permite concluir que a abstenção eleitoral em Moçambique ocorre devido a factores como: desconhecimento do valor do voto popular; o analfabetismo que ainda predomina em certas regiões do país; a imperfeição na atuação dos órgãos eleitorais e dos partidos políticos intervenientes de eleição em eleição. Quanto à metodologia, o estudo privilegia o uso de fontes secundárias, complementadas com entrevistas semiestruturadas.

Palavras-chave: Abstenção Eleitoral, Participação Política, Democracia, Moçambique.

ABSTENTION DES ÉLECTIONS AU MOZAMBIQUE: MECONTENTEMENT OU ACTE DE PENALISATION DES ACTEURS POLITIQUES?

Ernesto Constantino

ABSTRACT

This stud presents the theme “Electoral Abstention in Mozambique; Dissatisfaction or Penalty Act for Political Actors?” In addressing this issue, an attempt is made to initiate a discussion on the almost growing tendency for citizens to be alienated from the electoral processes in Mozambique, which has been observed from election to election. The intention of the study is to analyze electoral abstention in Mozambique. Specifically, the study aims to: initiate an academic debate on the situation of electoral democracy in Mozambique; Reflect on the situation of electoral democracy in Mozambique; Understand the motivations of electoral abstention in Mozambique. The study concludes that electoral abstention in Mozambique occurs due to factors such as: Ignorance of the value of the popular vote; illiteracy that still predominates in certain regions of the country; imperfection in the performance of Organs electoral bodies and the political parties involved in the election in election. As for the methodology, the study favors the use of secondary sources, complemented with semi-structured interviews.

Keywords: Electoral Abstention, Political Participation, Democracy, Mozambique.

⁴⁴ Licenciado em História pela Faculdade de Ciências Sociais e Filosofia da Universidade Pedagógica de Moçambique (2014).

Introdução

No presente artigo discute-se o tema “ABSTENÇÃO ELEITORAL EM MOÇAMBIQUE; INSATISFAÇÃO OU ACTO DE PENALIZAÇÃO AOS ACTORES POLÍTICOS?”. Ao abordar este tema procura-se iniciar uma discussão sobre a tendência, quase crescente, do alheamento dos cidadãos aos processos eleitorais em Moçambique que se tem verificado de eleição em eleição. A intenção do estudo é analisar a abstenção eleitoral em Moçambique. Especificamente, o estudo pretende: iniciar um debate académico sobre a situação da democracia eleitoral em Moçambique; reflectir sobre a situação da democracia eleitoral em Moçambique; Perceber as motivações da abstenção eleitoral em Moçambique. O estudo permite concluir que a abstenção eleitoral em Moçambique ocorre devido aos factores como: Desconhecimento do valor do voto popular; analfabetismo que ainda predomina em certas regiões do país; imperfeição na atuação dos órgãos eleitorais e dos partidos políticos intervenientes de eleição em eleição. Quanto a metodologia, o estudo privilegia o uso de fontes secundárias, complementadas com entrevistas semiestruturadas.

Definição de Termos

1. Sufrágio Universal como Instrumento de Participação Política

A luta política sempre se caracterizou pela necessidade de conquista e manutenção dos órgãos do poder, embora, nem sempre, se tenha efectuado ou ela se efectue com recurso a meios legais ou mesmo, no quadro dos mesmos. Por vezes, a luta se desenvolve pela via eleitoral. Mas há casos em que através de eleições se ganha o poder e em seguida ocorre a captura do aparelho do poder. Em qualquer dos casos, há que ter em conta outros factores como o carácter legal ou ilegal desses processos, a sua competitividade e a fiscalização de várias operações por entidades independentes.

Por regra “a conquista dos órgãos do poder político segue um conjunto de procedimentos instituídos no quadro de um Estado de Direito (Leis eleitorais) e enquadra-se na chamada lei suprema (Constituição) que estabelece as regras e formas de acesso ao poder pela via do consentimento expresse pelos cidadãos através do voto” (Martins, 2008, p.122).

Ora,

“...o sufrágio é um instrumento de luta pelo poder, independentemente da natureza das práticas (legais ou ilegais) associadas à sua captura. Assim, exprime a submissão ao poder que o captura e que não se embaraça excessivamente sobre os meios de o obter. O sufrágio deve ser

entendido numa perspectiva normativa e política. É simultaneamente, um acto de soberania e um acto de submissão ou mesmo de dominação (Braud,1980, p.63).

Schumpeter (1975, p. 259) entende que

“...a eleição surge, como método (formal) através do qual se processa a competição, em regime livre, pelo voto livre, pelo que os indivíduos têm nesse processo a possibilidade de aceitar ou rejeitar os homens que os pretendem governar. O autor acrescenta que na eleição, o eleitor não selecciona quem vai decidir. A eleição é antes um acto de ratificação. Embora possa votar livremente entre várias alternativas não lidera nem determina a selecção prévia dessas alternativas. Por isso, a eleição é basicamente uma teoria que regula a competição pelo poder que legitima o mandato e garante a estabilidade do seu exercício...”

“A eleição política é entendida como mecanismo central de constituição no Governo representativo” (Duverger, 1985, p 58). Ademais, este assevera que a eleição política é como uma pedra angular das democracias liberais que assentam no princípio de que sendo os homens livres e legais nenhum pode dirigir os outros se não tiver sido escolhido para o fazer. Na verdade, trata-se de valorizar a eleição enquanto acto de expressão de consentimento ao exercício da actividade política.

2. Democracia Eleitoral em Moçambique e o seu Quadro Legal

Para a Comunidade Internacional, democracia significa organizar uma eleição multipartidária. Pouco importa, neste caso, se este tipo de eleição responde ou não aos modelos da cultura e vontade do povo objecto, pois é dado assente que o multipartidarismo tem uma valência universal. A democracia é representada, fundamentalmente, pelo modelo de organização do acto de votação. As décadas de 1970 e 1980 foram marcadas por mudanças profundas na geopolítica mundial, com reflexos em África e em Moçambique particularmente. O colonialismo chegou ao fim nos finais dos anos 80, como consequência da guerra fria, as lutas independentistas promovidas pelos africanos se aceleraram desde os anos 60 até aos anos 80 do séc. XX. Posteriormente, como resultado de alguns desentendimentos políticos e sociais, em África ocorreram golpes de Estado e eclodiram guerras civis.

Em 1990 a URSS colapsou. A falência e desintegração da URSS, em parte aliadas ao fraco investimento do mundo ocidental, obrigou os países socialistas africanos a aproximarem-se cada vez mais ao eixo ocidental para terem mais apoios do FMI e BM.

Após o colapso da República Democrática Alemã-RDA em 1989, com a queda do Muro de Berlim, se assistiu a reunificação alemã, a cortina de ferro caiu.

Assim, o mundo ocidental passou a ser visto como referência na política mundial. Os programas de reajustamento estrutural em curso nos diferentes países aprofundaram o compromisso com o mundo ocidental que impunha o respeito do multipartidarismo (Mussa, 2012, p. 119).

Na década de 1990 em África, e em Moçambique em particular, houve uma corrida febril para a introdução do multipartidarismo, quer pela via pacífica, quer como resultado do fim das guerras civis. Moçambique no período pós-independência foi marcadamente caracterizado pelo processo de consolidação do Estado que se fundava no chamado *poder popular* e na economia centralmente planificada. Deste Estado emanavam as políticas administrativas, assim como o controlo da produção e da distribuição dos bens primários, secundários e terciários, produzidos localmente e importados. O partido no poder detinha o controlo total do funcionamento deste processo (CRPM, 1975).

Desde o início da década de 1980 e a partir de 1984, o Comité Central do partido Frelimo, até então principal e únicocentro do poder político em Moçambique, decidiu tomar distância da planificação centralizada e emitiu as primeiras directivas para mudar este cenário. Após a realização do seu IV Congresso ocorreram novas e grandes transformações na vida social e política do país. A adopção do Programa de Reestruturação Económica- PRE, por exemplo, permitiu entrar na economia de mercado, em Janeiro de 1987, já com Joaquim Chissano no poder. Iniciava assim a implementação do PRE. A partir de Janeiro de 1987 a economia passou gradativamente a funcionar segundo o que seriam as leis de mercado com feições liberais, ainda que de forma incipiente. Como consequência da guerra civil e das decisões do V Congresso da Frelimo, realizado em 1989, o sistema político pluralista foi adoptado pela Constituição de Novembro de 1990,. Depois deste ano, os três poderes do Estado ficaram constitucionalmente separados e mutuamente interdependentes.

Em Outubro de 1992 foi assinado o Acordo Geral de Paz-AGP, que veio tirar o país do estado de guerra que durou 16 anos, nascia assim a Paz de Roma, uma nova mudança. Alcançada a paz, em Moçambique deu-se início o processo de descentralização, ainda em curso. Depois das eleições de 1994, houve nova emenda constitucional pontual, em 1996, para abrigar o pacote eleitoral autárquico, em 1997 foram promulgadas as leis que suportaram as primeiras eleições municipais de 1998 (Lundin, 2012, pp. 13-14).

Desde 1994 Moçambique tem vindo a conduzir, regularmente, os seus processos eleitorais multipartidários, intercalando-se, entre eleições gerais e presidenciais e eleições locais (autárquicas). No país já foram realizados seis pleitos eleitorais gerais (1994, 1999, 2004, 2009, 2014 e 2019) e cinco locais (1998, 2003, 2008, 2013 e 2018). Neste cenário o país elevou seu patamar político e democrático sendo um caso de sucesso, particularmente na região da África Austral. No entanto, importa salientar que este percurso de “*sucessos*” não significou ainda, “...necessariamente, a consolidação do sistema eleitoral inclusivo, pois a participação activa, consciente e maciça tende a rarear, o eleitorado moçambicano apresenta alguns sinais de desinteresse deliberado ou induzido” (Mazula, 2006, p. 23).

O quadro legal que vem regendo as eleições em Moçambique tem uma dupla origem: por um lado, a Constituição de 1990 e, por outro, o Acordo Geral de Paz de 1992. A Constituição de 1990 estabeleceu liberdades fundamentais e os pilares de um sistema político multipartidário, prevendo que o sistema eleitoral seria do tipo maioritário para os poderes Executivo e Legislativo. Contudo, com a integração do disposto no AGP no quadro legal e constitucional, por força do disposto no seu protocolo III, a eleição da Assembleia da República passou a observar um sistema eleitoral baseado no princípio de representação proporcional, o que também foi preservado pela Constituição de 2004. Desde 1992, tem sido elaborada legislação específica sobre o recenseamento eleitoral, órgãos de gestão eleitoral, as eleições presidenciais, legislativas e autárquicas. “*Este corpo legal tem passado por revisão depois de cada um dos processos eleitorais que o país conheceu desde 1994*” (AFRIMAP, 2009, p. 15).

O multipartidarismo é um fenómeno bastante recente em Moçambique. De 1975 até a adopção da Constituição de 1990, a Frelimo, movimento libertário que liderou a luta pela independência, dirigiu o país num sistema de partido único. Com a Constituição de 1990, ficou aberto o espaço político, mas este processo só adquiriu verdadeiro conteúdo após a celebração do AGP em 1992, altura em que a RENAMO foi reconhecida como movimento político legítimo e assim se iniciaram os preparativos para as primeiras eleições multipartidárias. Ao fim das 6 (seis) eleições gerais, está claro que o sistema político moçambicano caracteriza-se pela bipolarização em torno de dois ex- beligerantes, apesar de ser cada vez maior o domínio da cena política por parte da Frelimo.

Apesar da consagração constitucional em Moçambique ao pluralismo político (CRM: 1990), logo reconhecendo o exercício da oposição política, a liberdade política que conduz ao pluralismo ainda não é plena, ou seja,

não se vislumbra ainda a livre formação e a livre comunicação de ideias e opiniões, assente no reconhecimento da existência de diversas correntes políticas ou politicamente relevantes, bem como a possibilidade de organização dos cidadãos (a lealdade dos funcionários públicos em relação ao governo é forçada pela forte partidização da função pública a favor do partido no poder) para a crítica dos governantes e para a sua substituição pacífica, maximize através de partidos políticos (Chiziane: 2012, p. 171).

Em democracia e na democracia, as eleições representam o cerne do processo de participação política do cidadão. Embora Moçambique ainda não tenha presenciado os casos de extrema violência e fraudes que têm afectado certos países africanos, seus processos eleitorais também têm sido “marcados por algumas acusações de fraude, com alto nível de desconfiança entre os partidos políticos e alguns incidentes graves, o que sinaliza para a fragilidade das instituições democráticas no país” (Chirindja, 2012: 274). Chirindja acrescenta que o quadro jurídico moçambicano, atinente ao pacote eleitoral, tem, em alguma medida, suscitado alguma dubiedade na sua interpretação e até discórdia quanto à sua existência. Esta interpretação dúbia ou discórdia preferindo-se a eliminação de determinadas disposições é largamente manifestada entre os actores eleitorais, designadamente os partidos políticos e coligações de partidos políticos.

Actualmente, nas 6 (seis) eleições gerais, presidenciais e legislativas organizadas em Moçambique, em quase todas, a Renamo (1994) e a Renamo-União Eleitoral – EU (1999- 2004), como principal coligação eleitoral de oposição, consideraram ter havido fraudes e tendo recusado aceitar os resultados. O primeiro processo de eleições autárquicas (1998) foi boicotado por quase todos partidos da oposição, tendo registado uma taxa de abstenção de 85%- Os demais processos eleitorais locais (2003, 2008, 2013 e 2018) contaram com a participação da oposição, a qual contestou fortemente o processo eleitoral de 2008 (AFRIMAP: 2009: 11).

Abstenção Eleitoral em Moçambique e seus Pressupostos Teóricos

A atribuição do direito de voto de forma generalizada (sufrágio universal) encontra-se historicamente associada à luta pelos direitos e liberdades civis e políticas. No caso europeu, “o sufrágio constitui uma fonte de emancipação social e política das novas classes sociais emergentes no séc. XIX” (Pastor, 2004, p. 13). A eleição constitui o instrumento mais importante

de participação dos cidadãos no processo político, com especial destaque para as minorias, (para muitos o voto é um dos únicos instrumentos de participação) quer porque possibilita a expressão da sua identificação com a colectividade política, quer porque simboliza a adesão ao sistema político representativo.

Para Brito (1995, p. 478) “o voto é o elemento básico da legitimidade do poder daqueles que o exercem por mandato popular, daí, que a participação eleitoral seja uma preocupação de primeiro plano para os políticos, e a abstenção um problema.” *Contrariamente esta posição, Le Bon (2006, p. 07), afirma que, “as abstenções não deviam ser objecto de grande preocupação, porque a ser assim, estar-se-ia reagir de uma forma a- racional, a- crítica, guiada pela lógica emocional.”*

Mazula (2006, p. 07), interpreta as abstenções como uma forma de comunicação que resulta de uma atitude responsável do eleitor que conscientemente não foi ou não quis votar. Assim, a participação dos eleitores na votação, pode ser entendida como uma transação, na medida em que as disposições mais profundas dos cidadãos se actualizam no contexto específico de uma eleição.

Em Moçambique, o nível de participação nos pleitos eleitorais tem vindo a decrescer desde a realização das primeiras eleições gerais e multipartidárias em 1994. Depois de uma participação considerada positiva nas eleições de 1994, com cerca de 87% dos eleitores a dirigirem-se às urnas, a abstenção dominou todas as eleições seguintes. Em 1999 o nível de abstenção foi de 33%, em 2004 a abstenção aumentou para 64%, em 2009 atingiu 52% e nas eleições de 2014, a taxa oficial de abstenção foi de 52.6%, mais se consideramos o número de potenciais eleitores calculados pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), a taxa real de abstenção foi em volta de 58%, e nas últimas eleições realizadas em outubro de 2019, o nível de adesão, às mesas de votação, foi de cerca de 50%, segundo a plataforma de Observação Eleitoral, que reúne a Sala da Paz e a ONG Monitor. Contrariamente a estes números, o Centro de Integridade Pública (CIP) indicava que o número de abstenções superava os 50% em algumas províncias do País, sendo que, o nível de abstenção mais gritante registou-se na província de Inhambane, onde a abstenção eleitoral foi de cerca de 80% conforme indicações da Comissão Provincial de Eleições (Mazula, 2006).

Em África e em Moçambique em particular nota-se uma eventual tendência dos jovens alhearem-se aos pleitos eleitorais, este fenómeno tem se explica devido aos factores históricos, onde a juventude sempre se posicionou em função da orientação do partido no poder.

Em Moçambique, há um contraste muito acentuado entre as jovens gerações nascidas depois do AGP (Acordo Geral de Paz) de 1992 e as gerações mais velhas que conheceram o período monopartidário e guerra. Este contraste permite colocar a hipótese de que uma parte da abstenção dos jovens resultar do contexto histórico e da diferente experiência de socialização política de cada um desses grupos, pois, ao contrário dos jovens, que cresceram num ambiente de liberdade política (institucionalizada pela Constituição de 1990 e confirmada pelo AGP),

...os mais velhos tiveram uma experiência de vida marcada por um ambiente político de tipo autoritário e de forte controlo social partidário e estatal, daí resultando provavelmente uma menor disposição para o incumprimento do dever cívico do voto, a maior integração social profissional dos mais velhos reflecte-se também numa maior tendência para a participação eleitoral (Brito, 2017,p. 25).

O abstencionismo eleitoral encontra também a sua fundamentação no factor “sexo” como um dos elementos sociais. Assim como predomina nos jovens, constata-se que há uma sobre representação de mulheres no seio dos abstencionistas. A diferença de comportamento entre os sexos relativamente ao voto pode em parte resultar da maior distância das mulheres em relação à política, devido a uma história social que as remete tradicionalmente para a esfera privada e doméstica em detrimento da sua participação na esfera pública.

A associar a esses elementos encontramos também o nível de escolaridade. Um baixo nível de escolaridade é, em geral, um indicador de fraco acesso à informação e ao conhecimento político. O que limita as capacidades de os eleitores nessas condições se interessarem, pelo processo político e, nomeadamente, de exercerem o seu direito de voto. Importa referenciar que,

“também há diferenças significativas entre os abstencionistas e os votantes em termos de profissão ou ocupação. Estas diferenças de comportamento revelam uma clara oposição entre o mundo do Estado moderno, a que corresponde ao trabalho assalariado formal, e os mundos da informalidade e da ruralidade, apenas marginalmente integrado na economia moderna e no Estado (Brito, 2017,p. 27).

A adesão dos cidadãos aos pleitos eleitorais oferece um dos importantes indicadores sobre o quão importante e relevante o sistema político é para eles. O facto de o grande número de pessoas não exercer seu direito de voto no país, permite lançar algumas dúvidas a respeito do significado e da extensão do regime. O sufrágio corresponde a expressão concreta de um direito que reconhece ao envolvido a possibilidade de intervir no processo de selecção dos governantes que acedem a esta condição através da eleição política. Traduz, basicamente, uma condição de

cidadania política que é independente do seu uso. *“O exercício deste direito implica um acto (voto) que manifesta uma escolha especificamente destinada a legitimação do mandato”* (Martins: 2008, p. 149).

Na perspectiva de Lundin (2012), o resultado da comunicação deficiente entre o topo e a base, e da falta de diálogo entre o cidadão e a governação, que quando acontece é esporádica, leva o indivíduo a ter dificuldades de sentir a operacionalização desta governação. Sem comunicação como norma governativa, a governação não se vai fazer como um exercício sempre presente na vida do cidadão. Ao aparecer como uma oportunidade de participação somente em raras e específicas ocasiões, de forma esporádica, existe o risco de o cidadão não sentir o contínuo no seu exercício. E por não sentir o poder do Estado de forma presente e constante, o risco que é este cidadão não vai participar nos actos que dizem respeito a este mesmo Estado, o das eleições.

O sistema representativo implica certa participação dos cidadãos na gestão da coisa pública que se exerce sob a forma e na medida da eleição.

Para Mazula (2006, p. 8) *“... o voto pretende ser o baluarte da paz e da democracia moçambicana e, por conseguinte do processo de desenvolvimento.”* O voto é a expressão da vontade do cidadão na tomada das (grandes) decisões do caminhar do seu país e do seu processo de desenvolvimento. De facto, a eleição é um dos elementos fundamentais da democracia, no sentido em que esta requer que os governantes sejam eleitos pela comunidade política (povo), de forma periódica e justa, independentemente das diversas concepções sobre a representação política em causa. Aceita-se que o processo eleitoral expressa uma delegação do poder e de faculdades políticas em favor de determinados cidadãos, pelo que desempenha um papel central na configuração das democracias representativas. O cidadão ao pautar pelo absentismo é porque, de facto, este assume que não conhece a importância das eleições e nem a sua expressão no sistema representativo.

A tendência dos eleitores ignorarem o processo eleitoral não resulta directamente da experiência de fraude. Mas, sobretudo, de facto de o sistema de representação se concentrar nos aparelhos partidários, criando um ambiente em que a maioria dos cidadãos não reconhece que a política e os políticos se ocupam dos assuntos que lhes interessam (Brito, 2008, p. 2).

Mazula (2006, p.28) ainda entende que,

...o abster-se pode significar estar conformado com o estado das coisas, e daí não ver a utilidade de ir votar, assumindo que vai se votar para mudar algo, ou, então, em razão de uma

certa insatisfação com os políticos, com atitude de abster-se penalizar a todos dando a perceber que são todos eles iguais, que expectativas de mudanças são improváveis.

A distância dos eleitores em relação à política significa, ainda que de forma indirecta, uma crítica da política, das suas instituições e actores, na medida em que são incapazes de mobilizar a atenção e o interesse dos cidadãos abstencionistas. É de notar que a opinião dos cidadãos sobre os políticos é bastante negativa e exprime uma correspondente falta de confiança.

Segundo Lundin (2012, p.46),

...os governos já não (mais) conseguem cumprir a sua parte do contrato social com os cidadãos. Não conseguem resolver os problemas de toda a colectividade e impor à sociedade sua própria concepção do mundo. Assim, forma-se e se avoluma um fosso entre governantes e governados, e sem maior poder, ou mesmo vontade, de revolta das classes não satisfeitas protestam, consciente ou inconscientemente, com a abstenção.

A abstenção eleitoral pode ser entendida numa dimensão política, ou seja, na falta de confiança no sistema e nas instituições políticas de uma parte do potencial eleitorado da oposição. Assim, “uma parte da abstenção observada pode ser classificada como abstencionismo de frustração ou protesto” (Brito, 2017, p. 34).

No sistema democrático a consciência e a credibilidade das instituições responsáveis pelo processo eleitoral são fundamentais para garantir o sucesso e a liberdade de escolha por um lado, e, por outro, para transmitir confiança aos cidadãos eleitores e a comunidade política de que os resultados traduzem fielmente a vontade popular.

Um dos desafios a ter em conta na credibilização deste sistema eleitoral em vigor em Moçambique, é, pois, a confiança que o sistema eleitoral possa transmitir aos cidadãos. Para isso, o sistema e as instituições com responsabilidade na preparação e supervisão do processo eleitoral têm que estar bem organizados, suportados num quadro jurídico claro e em permanente diálogo com os cidadãos eleitores, prestando-lhes conta dos actos praticados e das decisões implementadas para a consolidação e a fiabilidade do processo (Pires, 2012, p. 345).

A crise do sistema representativo se expressa na distância, quase que crescente, entre representantes e representados. Os partidos políticos deixaram de serem forças que canalizam as demandas da sociedade facto que denuncia uma espécie de declínio nas relações de identificação entre representante e representados (eleitos e eleitores) e a determinação da política pública por parte do eleitorado (Manin, 1995).

Existem falhas que estão a constranger a plena participação dos cidadãos na gestão da coisa pública.

O Estado está a revelar-se fraco na prestação de serviços, incluindo a segurança pública, e as instituições não estão a desempenhar seu papel como devido. Como consequência o cidadão não está a sentir-se considerado um elemento importante no processo governativo, e a democracia não está a ser validada na sua plenitude (Lundin, 2012, p.48).

A relação entre partido e eleitores perdeu a sua eficácia devido ao surgimento de interesses particulares que os partidos emergentes em ambiente de concorrência foram obrigados a considerar. Isto porque os partidos estabelecem diretrizes políticas (disciplina partidária), quase sempre rígidas, que vinculam o comportamento dos eleitos.

O sistema eleitoral moçambicano parece estar adequado a interesses das máquinas partidárias e dos profissionais da política, mas sofre ao mesmo tempo de um défice de confiança por parte cidadãos, que não sentem que os seus interesses e reivindicações sejam tomados em considerações pelos políticos (Brito, 2019).

Brito (2010, p. 25) afirma o seguinte;

”...o sistema eleitoral em vigor em Moçambique, não cria uma vinculação directa entre os deputados eleitos e os eleitores, o que impede estes últimos de se aperceberem do efeito do seu voto, que poderia ser visível se houvesse uma personalização do seu representante...O sistema de listas plurinominais cria um problema na forma como a representação política é percebida e vivida...”

Por sua vez, Mazula (1995, p. 35) defende que “...a soberania refere se sempre ao povo, a nação e nunca a um partido no poder, por todos méritos que ele tenha. Os parlamentos devem ser um espelho da nação ou da opinião pública que reflecte a nação e o estado da consciência política ou do movimento das forças económicas e sócias.”

Para Lundin (2012, p.35),

...a falta de certeza por parte dos governantes e governados no que concerne as tarefas prioritárias para a nação e a falta de compreensão por parte dos governados sobre a importância das opções dos governantes, agudizam o distanciamento entre estes. A este respeito, as explicações de que isto se deve ao elevado grau de analfabetismo do povo, parecem que não são suficientes. Este facto tem de facto suas implicações, mas o saber popular emanado dos ensinamentos do que é certo e errado, do que é importante e do que fica para depois, é suficiente para que este, se integrado convenientemente, possa colaborar na edificação da coisa pública com consciência e vontade própria.

Nota-se que o cidadão, ao abster-se, denota passividade dos partidos políticos em acompanhar as práticas que “caracterizam uma sociedade democrática, no tocante a sociologia de integração dos seus anseios na agenda nacional” (Mazula, 2006, p. 23).

As directivas e políticas, conectadas aos condicionalismos externos, revelam haver uma fraqueza intrínseca e estrutural do Estado no continente africano, uma realidade também válida em outras geografias de dependência externa. “Uma paisagem que explica parcialmente a distância que os cidadãos estão a tomar do processo político de maneira geral, aparecendo de maneira mais clara na abstenção nos actos eleitorais quando este não é obrigatório por lei” (Lundin, 2012, p. 43).

Acrescesse que em Moçambique há, em certos momentos, a emergência de políticos, *apolíticos*, ou seja, políticos sem nenhum engajamento político. Max Weber (1968) refere que todo o homem, que se entrega à política, aspira ao poder, seja porque o considere como instrumento a serviço da consecução de outros fins, ideais ou egoístas, seja porque deseje o poder “*pelo poder*”, para gozar do sentimento de prestígio que ele confere. A política, de uma maneira geral, tornou-se o meio, através do qual, se acede aos benefícios económicos, governar, ter acesso ao poder em detrimento da busca de soluções dos problemas que a sociedade enfrenta, resultante no descrédito nos políticos e na política, manifesto através das costas viradas às urnas⁴⁵.

Conclusão

As eleições consubstanciam a importância da democracia, evidenciando o sistema o regime democrático. Em Moçambique apesar de se realizarem regularmente processos eleitorais nota-se que ainda não se consolidou o sistema democrático inclusivo uma vez que a participação política dos cidadãos só tem peso pela via dos aparelhos partidários.

As eleições em Moçambique são caracterizadas, sequencialmente, por mudanças, quase constantes, da legislação eleitoral e emendas constitucionais, que sempre são feitas efectivamente às vésperas das eleições. Isto, em parte, não garante a transparência, conhecimento e consolidação no uso dessas leis. Na verdade se nota também que a legislação eleitoral apenas visam acomodar interesses partidários, as alterações legislativas muitas vezes são caracterizadas por incongruências na sua interpretação, resultando em conflitos eleitorais e pós-eleitorais.

⁴⁵ Termo emprestado de Brazão Mazula

Os moçambicanos sempre almejaram ter condições mais favoráveis para o estabelecimento de uma democracia societal e mais participativa no país no futuro próximo. Para tal, devia haver equilíbrio no exercício do poder entre as principais formações políticas concorrentes. A sociedade civil deve ser mais activa, ela deve conhecer e dominar os regulamentos e leis que se aplicam nas eleições para que haja justiça eleitoral e maior transparência bem como o respeito da lei nas instituições políticas e nas instâncias representativas existentes. Só assim é possível assegurar mecanismos para uma participação política efectiva e inclusiva. Os eleitores devem conhecer o valor do voto para não serem transformados em simples acompanhantes dos políticos nos actos eleitorais.

Referências Bibliográficas

AFRIMAP, (2009). *Moçambique: Democracia e Participação Política em Moçambique*, Maputo.

Brito, L. (2008) “*Uma Nota Sobre Voto, Abstenção e Fraude em Moçambique*”. Maputo: IESE.

Brito, L. (2010), *O Sistema Eleitoral: Uma Dimensão Crítica da Representação*. Maputo IESE

Chirindja, L. (2012). *Observação Eleitoral como Reforço a Credibilidades dos Processos Eleitorais em Moçambique*. In: Mbilana, Guilherme (Dir), *Moçambique democrático espelhado nas Eleições Autárquicas Presidenciais, a Legislativas e Assembleias Provinciais em 2008-2009*, Maputo: CIADEMA.

Lundin, I. B. (2012). “*Uma Leitura Analítica Sobre os Espaços Sociais que Moçambique Abriu Para Acolher e Cultivar a Paz*”. pp. 96-139. in: MBILANA, Guilherme (Dir), *Moçambique democrático espelhado nas Eleições Autárquicas Presidenciais, a Legislativas e Assembleias Provinciais em 2008-2009*. Maputo: CIEDEMA.

Mazula, B. (Dir., 2006), *Voto e Urna de Costas Voltadas*, Maputo: Imprensa Universitária.

Martins, Manuel. M. *Representação Política, Eleição E Sistemas Eleitorais*. 2008

Mussa, C. (2012). *ESTADOS AFRICANOS E O PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO SEC. XXI*. in. Revista Síntese. ed. 10ª. Maputo: UP-M-FCS.

Pires, A. (2012), *Experiência De Cabo Verde Nos Processos Eleitorais*. in. Mbilana, Guilherme (Dir), *Moçambique Democrático Espelhado nas Eleições Autárquicas Presidenciais, a Legislativas e Assembleias Provinciais em 2008-2009*, Maputo: CIEDEMA.

Schumpeper, J. (1975), *Capitalisme, Socialisme et Democratie*, Paris, Payot.

O IMPACTO DE ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

Gildo Domingos João⁴⁶

RESUMO

Quando o funcionário ingressa numa organização há uma dupla expectativa: por um lado, assume a responsabilidade de respeitar suas normas de trabalho, valores e cultura, além de se dispor a desempenhar as actividades relacionadas ao cargo que ocupa. Por outro, a instituição o retribui pelo trabalho realizado. O tema contém dados referentes aos Serviços Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Cuamba. Partindo deste pressuposto, justifica-se o presente estudo de campo, utilizando-o para demonstrar como a liderança é realizada e a sua influência sobre os serviços realizados pelos liderados. Em uma organização é importante saber a distinção entre líder e gerente, pois, muitos têm autoridade para designar tarefas a serem realizadas pelos elementos do grupo, porém, o papel do líder é de motivar os profissionais, não podem deixar de buscar novos conhecimentos e novas características da Instituição entre acções do líder e o resultado nos factores internos e externos, integrar e orientar os vários elementos da equipe na direcção para realização do serviço assertivamente, para isso de se trabalhar qualidades, como disciplina, paciência, compromisso, respeito e humildade. O comportamento do líder, neste caso, se pretende fortalecer a coesão do grupo. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa que se direcciona a grupos envolvidos no problema em estudo a amostra foi do tipo estratificada em que o pesquisador foi procurar entrevistar os indivíduos envolvidos no problema, o grupo alvo. Os resultados esperados foram analisados e interpretados com prova de hipótese válida. Em função dos resultados os gestores ou os líderes apresentam um comprometimento com o serviço e normas do regulamento interno. Com isso, é de extrema importância este tipo de pesquisa para despertar aos futuros académicos em gestão de recursos humanos pesquisar os princípios da liderança como ferramenta facilitadora na gestão do capital intelectual humano, os tipos de liderança e as melhores técnicas e teorias motivacionais que podem ser usadas para submeter e desenvolver pessoas em uma organização. Para obter as informações do tema, foi feito um estudo descritivo com enfoque na metodologia qualitativa; a partir de uma amostra de 32% e, 19 colaboradores seleccionada aleatoriamente. Os dados foram colhidas e combinadas duas técnicas: questionário auto-administrado, entrevistas e observação indirecta e directa. Foi observado que os Gestores das instituições envolvidas em estudo possuem como instrumentos de controlo, o que vai de acordo com os princípios em vigor no país do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE).

Palavras-chave: 1. Estilo de liderança; 2. Gestão de Pessoas; 3. Desempenho; 4. Administração Pública.

⁴⁶Licenciado em

ABSTRACT

When the employee joins an organization there is a double expectation: on the one hand, he assumes the responsibility to respect his norms of work, values and culture, besides being prepared to carry out the activities related to the position he occupies. On the other hand, the institution repays him for his work. The theme contains data regarding the Cuamba District Education, Youth and Technology Services. Based on this assumption, the present field study is justified, using it to demonstrate how the leadership is carried out and its influence on the services performed by the leaders. In an organization it is important to know the distinction between leader and manager because many have the authority to assign tasks to be performed by group members, but the role of the leader is to motivate, integrate and guide the various elements of the team in the direction of achievement of the service assertively, in order to work on qualities such as discipline, patience, commitment, respect and humility. The behavior of the leader, in this case, is intended to strengthen the cohesion of the group. The methodology used was the qualitative research that addresses the groups involved in the problem under study. The sample was a stratified type in which the researcher sought to interview the individuals involved in the problem, the target group. The expected results were analyzed and interpreted with valid hypothesis test. Therefore according to the results it was concluded that: the managers or the leaders will present a commitment with the service and norms. This type of research can be concluded, to awaken to future academics in human resources management research the principles of leadership as a facilitating tool in the management of human intellectual capital, the types of leadership and the best techniques and motivational theories that can be used to subject and develop people in an organization. To obtain the information of the subject, a descriptive study was done focusing on the quantitative approach, from a sample of 32% and, 19 randomly selected scanners. The data were collected by combining two techniques: self-administered questionnaire, interviews and direct observation.

It was observed that the managers of the institutions involved in the study have control instruments, which is in accordance with the principles in force in the country.

Keywords: 1. Leadership style; 2. People Management; 3. Performance; 4. Public Administration.

Introdução

Este trabalho aborda o tema "O IMPACTO DE ESTILOS DE LIDERANÇA, GESTÃO DE PESSOAS – CASO DOS SERVIÇOS DISTRITAL DE EDUCAÇÃO, JUVENTUDE E TECNOLOGIA DE CUAMBA – 2015 A 2017", a gestão do capital humano em órgãos da administração pública directa. A liderança tem sido objecto de interesse desde o surgimento do homem, quando existiam os bruxos, os conselheiros ou o chefe. Actualmente são denominados administradores, executivos, directores, gerentes e líderes. Hoje, entrando ao século XXI, em uma aldeia global, em um mundo cambiante de homens globalizados, continua-se estudando o fenómeno em virtude das implicações na esfera económica, empresarial, política e em outras da vida social.

A liderança é um instrumento de direcção que incide no desenvolvimento da actividade empresarial. É um objectivo dos recursos humanos, que são o principal factor estratégico e vantagem competitiva com que conta uma organização, razão pela qual, na actualidade, se confere grande importância a este subsistema dentro do sistema geral que constitui a Gestão Empresarial.

Líderes preparados geram crescimento para as empresas e a sociedade. Um líder antes de tudo deve ser um visionário, ter a habilidade de pensar naquilo que não existe e mapear o futuro. Para todo sucesso é importante se ter uma visão arrojada. Existem algumas características e competências essenciais para um líder: ser flexível, estar acessível, saber ouvir, ser ético, carismático, participativo, comprometido, agregador, aberto para novas ideias, ter boa educação e motivação. Além dessas características cabe ao líder apresentar autoconfiança, saber delegar, ser criativo e principalmente ter visão de futuro. (Marinho, 2006).

Sendo assim, o líder deve mudar do comportamento em função da situação na tomada de decisão os mais orientados para as tarefas da instituição, a pessoa pode ser treinada ou desenvolver qualidades e competências.

O líder tem de velar pela satisfação no trabalho, tem de motivar, estimular, animar, sancionar, exigir, recompensar, punir, felicitar, promover, ajudar, aconselhar, acolher, agradecer, delegar ou não delegar; tem de aprovar, mudar, renovar, favorecer a participação, situar cada um conforme suas competências, conferir responsabilidades; tem de demonstrar progressos realizados, trabalhar por si mesmo, reconhecer o valor das ideias alheias, assumir riscos, cultivar o contacto com os membros de sua equipe e esforçar-se por ser um exemplo.

Os líderes são administradores de conflitos. Quando surgem as desavenças, eles ajudam a processar o conflito. Os líderes são treinadores, definindo os papéis e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho (Robbins, 2002).

A melhor forma de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho dos seus funcionários, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico, é através do acompanhamento de perto das actividades realizadas. E o método mais eficaz de demonstrar este acompanhamento é através da “**Avaliação de Desempenho**” do colaborador. Por meio dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada instituição. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho. Na comunidade primitiva já havia liderança. Os antigos gregos e romanos a entendiam como um dom atribuído pela graça divina, chamado carisma.

Com a Revolução Industrial, que significou um salto qualitativo para a análise da liderança, surgem as fábricas e, com elas, a cooperação, fazendo com que operários se unam; aparecem então os grandes grupos. *Um artesão pode dirigir a si mesmo, mas os trabalhadores de uma fábrica precisam de um dirigente*; um violinista dirige a si mesmo, a orquestra exige um dirigente. Aí começa a liderança empresarial. Pelo papel do factor humano no desempenho empresarial, adquirem saliência, na actualidade, o homem e suas inter-relações, considerada uma função da gestão dos recursos humanos, estreitamente vinculada aos aspectos sociopsicológicos na organização e na liderança. A direcção nas diversas esferas da vida social não é um processo espontâneo. Exige a preparação dos homens encarregados de planejar, organizar, executar e controlar as diversas tarefas que se desenvolvem em uma organização, com a finalidade de alcançar os objectivos propostos, (Robbins, 2002).

A seguir, contém toda a acção que foi desenvolvida no decorrer do trabalho, nomeadamente o tipo de pesquisa, métodos de pesquisa, técnica e instrumento usado na recolha de dados, tratamento e tamanho da amostra. São analisados alguns conceitos relevantes à área de, Estilos de Liderança e Gestão de Pessoas, dando ênfase aos procedimentos específicos adoptados para geri-las no serviço público. O objectivo do artigo é de Analisar os estilos de liderança e direcção, sua relação, diferenças, importância e enfoques teóricos, bem como as competências e

habilidades necessárias para seu exercício do líder e liderado no Serviço Distrital de Educação, Juventude Tecnologia de Cuamba.

Para Maximiano (2000, p.331), liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Com isso, os vários conceitos de liderança mostram que o líder é fundamental no ambiente de trabalho, pois são por meio de uma boa liderança que a organização terá colaboradores motivados, clientes satisfeitos, lucros, resultados positivos e um clima organizacional satisfatório com boas relações de trabalho.

As pessoas abandonam pessoas, não as empresas. Isso explica o grande fluxo de entradas e saídas de funcionários. A liderança quando bem conduzida tende a reduzir essa rotatividade. Quando os colaboradores se sentem satisfeitos e realizados, em um ambiente agradável, com um líder agregador que tem uma boa gestão de conflitos e que sabe expor com clareza quais são os objectivos e metas esperados para cada colaborador dentro da equipe, motiva esse profissional a buscar cada vez mais a qualidade dos serviços prestados.

Para Chiavenato (1997), o “líder deve utilizar os três estilos de liderança, Autocrática, Democrática e Liberal de acordo com as pessoas, com a situação e com a tarefa a ser executada, como, mandam e cumprem ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e delega algumas funções na realização das tarefas a serem executadas pelos colaboradores”.

Segundo Brasil (2014), a gestão de pessoas está ligada ao desempenho de uma organização, são construções sociais que precisam a todo o momento da contribuição das pessoas que a compõem, então se faz necessário delimitar e deixar claro para os colaboradores, de como os mesmos estão organizados, tendo assim uma visão mais abrangente e ampla do papel das pessoas, mantendo as mesmas estimuladas e capacitadas num ambiente com um clima organizacional adequado. Consoante Andreia Ribas (2013) o ciclo de desempenho é estruturado para permitir a organização conhecer e avaliar a contribuição de cada profissional.

De acordo com Oliveira e Oliveira (2011), o desempenho organizacional é um constructo mais político e económico do que científico, uma vez que os critérios de eficácia incluem resultados financeiros, humanos, organizacionais e de mercado de capital.

Freitas do Amaral (2006, p. 550) define a Administração Pública em sentido orgânico como sendo "um sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado bem como das demais pessoas colectivas públicas, que asseguram em nome da colectividade a satisfação regular e continua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar".

A gestão de pessoas possui um grande papel, pois as pessoas são os maiores recursos dentro das organizações, ainda também é responsável por conseguir com que os processos sejam feitos de forma a coordenar, planejar, desenvolver e criar técnicas para serem realizados com excelência. A gestão de pessoas, cada vez mais, tem aumentado sua parcela de contribuição para que os objectivos organizacionais sejam atingidos com os funcionários de educação em Cuamba.

No entendimento do governo de Moçambique e como definido no seu Plano Estratégico de Desenvolvimento da Administração (PEDAP, também conhecido por ERDAP, 2011 – 2025 a Administração Pública é "um conjunto de órgãos, serviços e funcionários e agentes do Estado, bem como das demais pessoas colectivas públicas que asseguram a prestação de serviços públicos ao cidadão" (MAE, 2011).

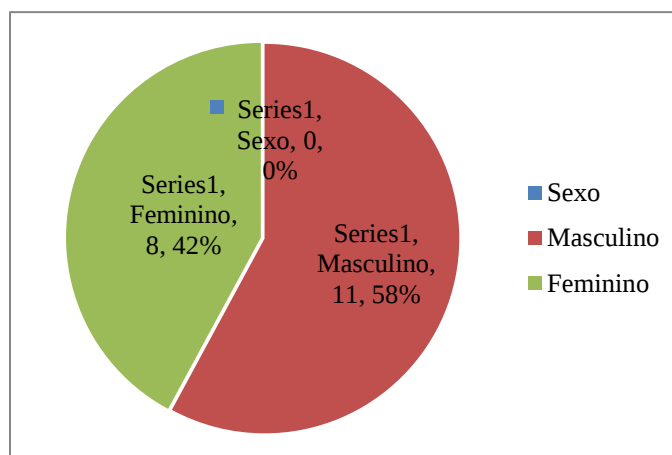
A Administração Pública é entendida num duplo sentido: sentido Orgânico sentido material. No sentido orgânico, a administração pública é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação contínua das necessidades colectivas.

Metodologia

Foi feita uma pesquisa qualitativa, de natureza retrospectiva e exploratória com enfoque descritivo. Quanto aos fins, este estudo procurou descrever e explicar os aspectos relacionados com "O Impacto de Estilos de Liderança, Gestão de Pessoas, com vista a perceber melhor o fenómeno na instituição previamente identificada caso dos Serviços Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Cuamba. Ao longo do estudo, foi utilizado o método com maior enfoque, o método qualitativo. Contudo, recorreu-se também método quantitativo. Os dados foram analisados de forma qualitativa, como por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada, vinculada à políticas de Recursos Humanos, na instituição pública, com base num cronograma que aponta a sequência de acções que foram produzidos durante a realização deste artigo.

O universo deste artigo foi composto pelos funcionários públicos dos Serviços Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Cuamba, compondo um total de 59 funcionários e agentes do Estado. Desmembramento: 59 colaboradores do SDEJT - Cuamba dos quais, 25 do sexo Feminino, 34 do sexo Masculino. Todo o tamanho da amostra foi obtido a partir da amostragem aleatória simples conjugada com a técnica de amostragem acidental de 32% de 19 funcionários.

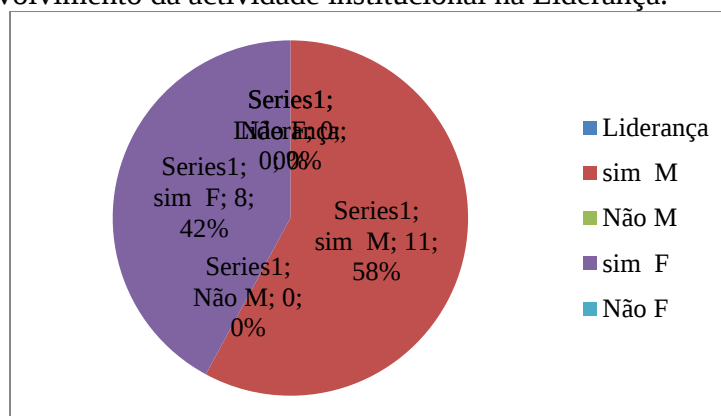
Gráfico 1. Distribuição de amostra de Colaboradores do SDEJT – Cuamba por sexo.



Fonte: Elaboração própria (2019).

Da totalidade da amostra do gráfico 1, 100% pertencem aos SDEJT – Cuamba. Este cenário pode ser justificado pelo facto de maior parte dos funcionários do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Cuamba são do sexo Masculino, sendo 11 do sexo masculino que correspondem 58% e 8 do sexo feminino com 42% que representa o número minoritário dos colaboradores.

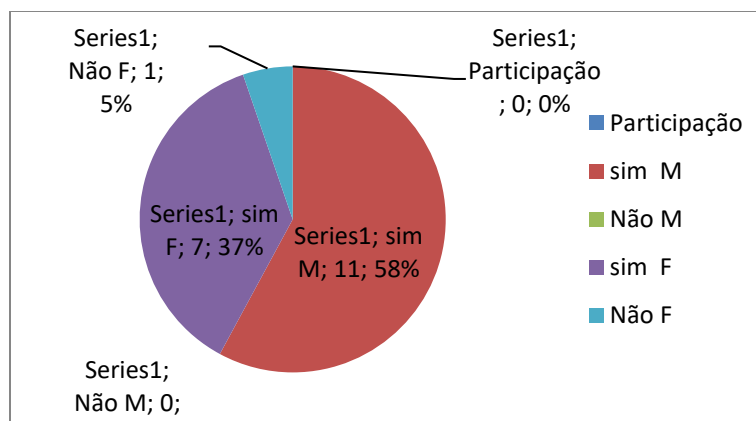
Gráfico 2. Desenvolvimento da actividade institucional na Liderança.



Fonte: Elaboração própria (2019).

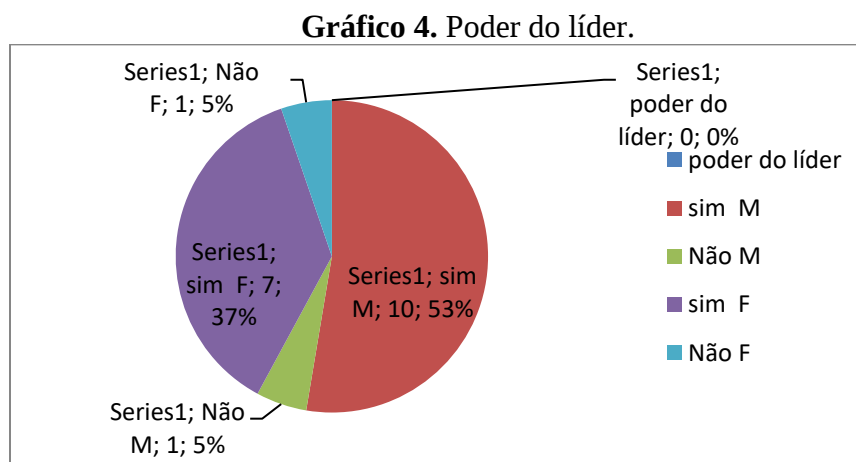
Da totalidade da amostra do gráfico 2, 100% pertencem aos SDEJT – Cuamba, sexo masculino 11 que equivalem 58% e 8 do sexo feminino com 42%, são unânimes ao afirmarem que a liderança é um instrumento de direcção que incide no desenvolvimento da actividade institucional.

Gráfico 3. Avanço preferencial dos líderes versus na participação.



Fonte: Elaboração própria (2019).

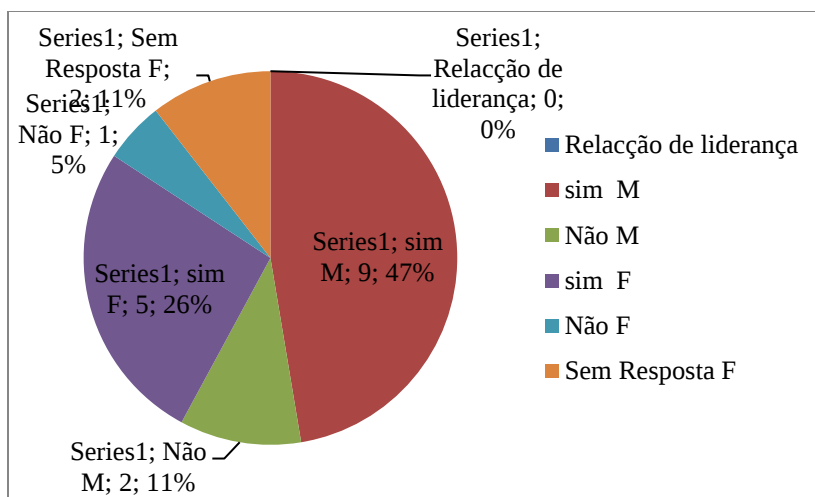
O número maior dos envolvidos no estudo no gráfico 3, 58% colaboradores do sexo masculino e 37% do sexo feminino consideram como avanço preferencial dos líderes conferem participação, implicando, envolvendo as pessoas ou colaboradores nas decisões, no que se refere aos objectivos da organização, e 5% do sexo feminino subestima o líder na sua instituição não envolve os colaboradores na tomada de decisão.



Fonte: Elaboração própria (2019).

Assim no gráfico 4, responderam a esta questão 10 colaboradores do sexo masculino e 7 do sexo feminino, funcionários e agentes do Estado, dos quais, a maior parte, referiu que os líderes conferem participação, implicando, envolvendo as pessoas nas decisões, no que se refere aos objectivos da organização e 5% ficou na posição da falta de poder do líder na organização.

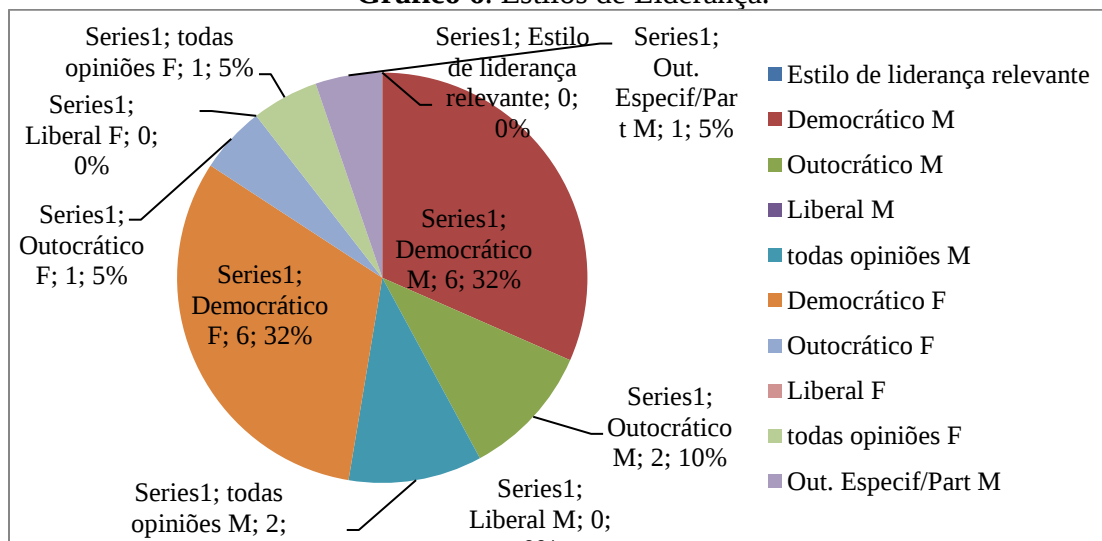
Gráfico 5. Relação vs Liderança.



Fonte: Elaboração própria (2019).

Quanto a comparação entre a relação de liderança no gráfico 5, 47% dos funcionários do sexo masculino e 26% do sexo feminino dizem que as tarefas executadas pelo líder se relacionam com a direcção; dada ser ela exercida por pessoas, é impossível separá-lo das pessoas, verificou-se que parte dos pesquisados 11% dos masculinos e 5% dos femininos descartam a hipótese, e 2 do sexo feminino não responderam.

Gráfico 6. Estilos de Liderança.



Fonte: Elaboração própria (2019).

No gráfico 6, na opinião dos colaboradores dos SDEJT, afirmam que o estilo de liderança relevante é Democrático com 32% do sexo masculino assim como feminino, 11% nos masculino e 5% do feminino falam de todos estilos de liderança são validos para um líder e no mesmo

estudo constatou-se que o líder nesta instituição em pesquisa se aplica também na liderança autocrática e 1 do sexo masculino especificou o estilo de liderança participativo.

Apresentação e Discussão de resultados

O líder tem o papel de incentivar, orientar e ensinar os colaboradores. Todo líder causa um profundo impacto na vida das pessoas (Chiavenato, 2004). Para Zenger e Folkman (2008), possuir conhecimento do negócio, do produto, ter habilidades para analisar e reconhecer os problemas, inovar e ter iniciativa, é algumas das competências fundamentais de líder. Ainda segundo os autores, liderança envolve transformação e desenvolvimento de equipes. “Só existe um único motivo para ser líder: ajudar as pessoas e é sua missão agregar valor a elas” (Maxwell, 2008).

Outrossim, no que diz respeito as metas, o estudo apurou que 58% do sexo masculino e 42% do sexo feminino dos envolvidos no estudo, referiram que existem metas de trabalho definidas para instituição. Portanto, a percentagem dos que referem não existirem metas de trabalho é extremamente insignificante. Este resultado revela que o gestor do campo de estudo, esta ciente da importância das metas no desempenho dos funcionários, facto que apoia a teoria defendida por Robbins (2009), ao falar sobre alguns modelos de liderar, cita a Teoria do caminho - objectivo que é baseada no modelo de Robert House, onde é destacado o facto do líder motivar e atender ao máximo as expectativas de seus subordinados. Ressalta também que é essencial, que o líder ajude aos funcionários a alcançar suas metas, dando a orientação e/ou apoio necessário, e que suas metas sejam compatíveis com os objectivos organizacionais. Atribui que no ambiente de trabalho o líder deve reter acções já predispostas ao encorajamento e satisfação de seus liderados, ou seja, encorajar e motivá-los aos objectivos organizacionais.

Na opinião dos colaboradores dos SDEJT, afirmam que o estilo de liderança relevante é Democrático com 32% do sexo masculino assim como feminino, 11% dos masculino e 5% dos feminino falam de todos estilos de liderança são validos para um líder e no mesmo estudo constatou-se que o líder nesta instituição em pesquisa se aplica também na liderança autocrática e um do sexo masculino especificou o estilo de liderança participativo. Para Chiavenato (1997), o “líder deve utilizar os três estilos de liderança, Autocrática, Democrática e Liberal de acordo com as pessoas, com a situação e com a tarefa a ser executada, como, mandam e cumprem ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e delega algumas funções na realização das tarefas a serem executadas pelos colaboradores”.

Com esse pressuposto, fez-se a seguinte pesquisa de analisar e aprofundar os estilos de liderança e direcção, sua relação, diferenças, importância e enfoques teóricos, bem como as competências e habilidades necessárias para seu exercício.

Observou-se que a pesquisa realizada que a liderança é a realização de uma meta por meio da direcção e dos colaboradores. Segundo Hunter (2016), liderança tem tudo a ver com carácter, já que se trata de fazer a coisa certa. A paciência, a gentileza, a humildade, o respeito, o altruísmo, o perdão, a honestidade e o compromisso são fundamentos do carácter e, portanto, da liderança. Liderança e carácter são para quem faz a coisa certa (Hunter, 2006).

Constataram-se problemas relatados nos artigos estudados quando as organizações não investem no desenvolvimento do seu capital humano, essas devem repensar a gestão de liderança, pois, estão definindo liderança através de títulos de gestão e cargos, porém, a aceitação como líder é algo situacional e individual, ocorrendo pelas suas virtudes, acção e assertividade em conseguir integrar a equipe para alcançar objectivos em comum. Outro problema constatado foi que a geração actual de trabalhadores já se considera líderes, independente do seu título e cargo. Um bom líder nesse novo cenário deve saber lidar com os diversos perfis e influenciar na integração desses indivíduos para cumprir seu papel eficientemente na busca do sucesso da organização.

Hunter (2006) atribui ao líder o encargo pelo crescimento ou declínio de qualquer coisa e é sua função fazer seu pessoal vencer e ser bem-sucedido.

A gestão de pessoas tem um papel fundamental para quando são encontradas pessoas com perfis diferenciados, os líderes precisam estar atentos e aguçados para conseguir verificar algumas competências nos contratados. Se não houver uma interconexão do líder com sua equipe será difícil atingir resultados bons.

O líder deve ser um formador de pessoas, gerando crescimento e oportunidades para seus liderados, pois só assim estes se submeterão aos trabalhos propostos e ainda desenvolverão uma visão de admiração. Se isto não acontecer e o medo for maior, o líder não conseguirá tirar grande proveito do liderado e o mesmo também tampouco irá conseguir desenvolver suas habilidades e gerar bons resultados. Outra característica muito forte seria conquistar a confiança das pessoas, pois quando as pessoas realmente acreditam nos seus líderes, elas vão entender e respeitar suas decisões levando em conta que isso é o melhor a se fazer.

Para Limongi-França e Arrelano (2002), a liderança é o processo social onde as relações se estabelecem por meio das pessoas e das influências que exercem umas nas outras. O núcleo desse

processo é composto pelos líderes, liderados, um fato e um momento. Tal processo ocorre em várias unidades sociais como em famílias, instituições, política, trabalho, esporte e organizações. Em qualquer um desses espaços é possível observar que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, ou seja, toda pessoa é, potencialmente, um líder.

Chiavenato (1999, p. 257), acredita que

a liderança é essencial às organizações e é necessária em todos os tipos de organização, principalmente nas empresas e em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. O conceito de liderança permeia e estrutura a teoria, bem como a prática das organizações; portanto, a forma pela qual se configura a compreensão da natureza de uma acção organizada e suas possibilidades. A ausência de liderança é frequentemente vista como ausência de gestão.

Freitas do Amaral (2006) define a Administração Pública em sentido orgânico como sendo um sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado bem como das demais pessoas colectivas públicas, que asseguram em nome da colectividade a satisfação regular e continua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar. Cruzando informação colectadas na pesquisa com o que se encontrou na literatura e no campo empírico. Comparando os campos de estudo, bibliográfico e empírico, deste artigo foi formalizada no campo dos Serviços Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Cuamba, concretamente nos recursos humanos para aferir, a gestão de desempenho na administração pública, estilos de liderança na gestão de pessoas, com a finalidade de dar atendimentos aos objectivos para este artigo.

Conclusões

Os resultados obtidos neste artigo, a análise ordenada do marco teórico, se evidenciaram a importância da Liderança nos processos das organizações. Fica evidente que quando se tem uma organização que leve em consideração os princípios da liderança, os benefícios são muitos, tanto para organização quanto para seus colaboradores, pois visam à retenção de talento, o crescimento pessoal e o crescimento da organização.

É essencial que todos (líder, colaboradores e organização), tenham o mesmo foco em direcção à objectivos e resultados para construção de uma organização saudável. O artigo analisou vários perfis de

líderes e estilos de liderança relacionados nas obras pesquisadas e notou que umas das melhores formas de gerenciar pessoas, é através de uma gestão que saiba ouvir e respeitar a opinião dos colaboradores e que envolva todos no processo da organização, assim poderá delegar cada vez mais, para obtenção de bons resultados no desempenho empresarial.

Como estabelecido a priori, materializou nesta dissertação estudar os elementos componentes da gestão de desempenho, em um órgão da administração pública directa, para isso utilizando como campo de pesquisa, Recursos Humanos dos Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia de Cuamba.

Na presente pesquisa buscou-se ainda, dar desejo aos estudos que propõe reformulação da forma de gerir os funcionários de instituições públicas, pesquisas como a de Gestão e Desempenho na Administração Pública que valoriza a melhoria constante e o trabalho com foco no cliente/cidadão.

Encontrou-se no campo de pesquisa gestores empenhados com o desenvolvimento de seus sectores e voltados para a valorização do funcionário enquanto cliente interno da organização. E vale lembrar que, tanto servidor, quanto gestor público são parte da sociedade.

O objectivo deste artigo foi de analisar os estilos de liderança e direcção, sua relação, diferenças, importância e enfoques teóricos, bem como as competências e habilidades necessárias para seu exercício. A análise de dados do desenvolvimento da pesquisa foi feita recorrendo o Microsoft Office Excel

Referências Bibliográficas

- Amaral, DF. (2006). *Curso de Direito Administrativo*. Volume I. 3ª Ed. Coimbra, Portugal.
- Brasil, Cristiano (2014). *Revista Inteligência Corporativa*. 182ª ed. T&D Editora.
- Chiavenato, Idalberto (1997). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 4.ª Ed. São Paulo: Makron Books.
- Estratégia de reforma e desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025 (ERDAP). Ministério da Função Pública. 2012.
- Hunter, James C. (2006). *Como se tornar um Líder Servidor*. Rio de Janeiro: Sextante.

Limongi-França, A.C.; Arellano, E.B. (2002). *Liderança, poder e comportamento organizacional*. In: FLEURY, M, T. L (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, p. 259-270.

Marinho, Robson M. (2006). *Liderança Uma Questão de Competência*. Editora Saraiva.

Maximiano, A.C.A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2º ed. São Paulo: Atlas.

Maxwell, John C. (2008). *O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições que aprendeu na vida*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Oliveira, A. M., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre o desempenho organizacional. *RAC*, 650-669.

Ribas, Andréia; Ramalho, Cassiano (2013); *Gestão de Pessoas para Concursos*. 1ª Edição. São Paulo: Editora Alumnus.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. Prentice Hall. São Paulo: Editora Pearson Education.

Robbins, S. P.(2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8ª ed. São Paulo: Pearson, 316 p.

Zenger, John H.; Folkman, Joseph (2008). *Desenvolva sua capacidade de liderança: 24 estratégias para melhorar suas habilidades como líder*. Rio de Janeiro: Sextante.

DESAFIOS DO TUTOR NO ENSINO À DISTÂNCIA: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS NO INSTITUTO SUPERIOR MONITOR

Amélia Rabeca Mungoi Honwane⁴⁷

RESUMO

O presente artigo analisa o trabalho de tutores no ensino a distância no Instituto Superior Monitor tendo como foco avaliar o nível das dificuldades e conforto na execução das suas actividades, com vista a compreender o tipo dos desafios que tem enfrentado no seu dia-a-dia de trabalho. Os resultados foram obtidos da análise das respostas do inquérito por questionário aplicado ao grupo alvo de estudo (tutores), contendo questões orientadas para as 4 categorias de análise, nomeadamente: Tempo de experiência, componente de formação específica para o ensino a distância, competências científicas e competências tecnológicas, indicam para o facto de haver uma base considerável de condições necessárias para o desenvolvimento harmónico de actividades de tutorias. Os dados indicam que maior parte de tutores estão em condições que cobrem quatro áreas de análise, ainda que exista um e outro caso que necessite de melhor se enquadrar com as pequenas formações necessárias no âmbito tecnológico.

Palavras-chave: Tutor, Desafios, Ensino à Distância

CHALLENGES OF THE TUTOR IN DISTANCE EDUCATION: AN ANALYSIS OF PRACTICES
AT INSTITUTO SUPERIOR MONITOR

Amélia Rabeca Mungoi Honwane

ABSTRACT

This article analyzes the work of tutors in distance education at Instituto Superior Monitor, focusing on assessing the level of difficulties and comfort in carrying out their activities, with a view to understanding the type of challenges they have faced in their daily lives work day. The results were obtained from the analysis of the survey responses by questionnaire applied to the target group of study (tutors), containing questions oriented to the 4 categories of analysis, namely: Time of experience, specific training component for distance learning, scientific skills and technological competences, indicate that there is a considerable base of necessary conditions for the harmonious development of tutoring activities. The data indicate that most tutors are in

⁴⁷ Mestre em Universidade de.....

conditions that cover four areas of analysis, although there is one and another case that needs to better fit in with the small training needed in the technological field.

Keywords: Tutor, Challenges, Distance Learning.

Introdução

O ISM (Instituto Superior Monitor) é uma das instituições pioneiras na leccionação de cursos no modelo de ensino à distância, num contexto em que esta modalidade de ensino-aprendizagem está em franco progresso. Pelo que se pode notar, pela natureza da modalidade ensino à distância, nota-se que o mesmo exige muito dos actores principais do processo de ensino e aprendizagem, neste caso o tutor e o estudante. É neste âmbito que surge a necessidade de por meio deste estudo medir o nível de preparação, conforto bem como a consciência dos desafios que se podem esperar na execução das actividades dos tutores do ISM, com o objectivo do melhoramento da prestação de cada um e tornar o processo de aprendizagem e formação mais eficiente. Neste sentido, o presente estudo foi orientado pela seguinte pergunta de partida: Quais os desafios do tutor na execução das suas actividades no processo de ensino e aprendizagem? O estudo quanto à natureza é qualitativo, ele se apoia no método indutivo. O objectivo geral visa analisar a importância do tutor na modalidade de ensino à distância. Como objectivos específicos, este estudo propõe: Explicar o papel do tutor na leccionação no modelo de ensino à distância; mostrar o papel do estudante na relação com o tutor; Analisar o papel e importância do tutor na modalidade de ensino à distância. Como conclusão se nota que comparativamente ao ensino tradicional, dito presencial, o ensino à distância redobra exigências específicas, sendo algumas delas, a responsabilidade dos tutores que, por sua vez, tem maior peso, sem ignorar o papel do estudante. Há necessidade de cada uma das partes conhecer muito bem as suas tarefas para exercere-las adequadamente de modo que o processo seja frutífero.

Estado da Arte

Ensino à distância

Vários autores que definem o ensino a distância, o fazem passando pelos diferentes elementos que o caracterizam. Nesta óptica, observam-se algumas definições sugeridas:

Ensino a distância é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente. É ensino/aprendizagem onde professores e alunos não estão normalmente juntos, fisicamente, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a Internet. Mas também podem ser utilizados o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CD-ROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes (Moran, 2002, p.1).

O conceito que Moran (2002), apresenta, nos remete a uma percepção de modalidade do ensino dependente dos variados meios de comunicação para a sua efetivação. Com a notável ausência do contacto físico entre o professor e aluno, a única forma que torna a sua comunicação

possível são estes meios. É neste caso um conceito baseado em duas das suas características, nomeadamente, o professor e o aluno localizados em espaços físicos diferentes e a comunicação dependente da tecnologia de informação e comunicação.

Tight (1991), citado por Oliveira & Santos (2013), define a educação a distância como um conjunto organizado de formas de aprendizagem, em que há separação física entre os que aprendem e os que organizam as situações de aprendizagem.

Goveia & Rurato (2004.), definem o ensino a distância como qualquer forma de estudo que esteja imediata ou continuamente da supervisão de orientadores, mas que, no entanto, beneficie do planeamento, orientação e instrução de um estabelecimento de ensino. Nota-se neste conceito que os autores enfatizam o papel das instituições de ensino no apoio aos alunos no processo de aprendizagem. Esta ideia é também sustentada por Aretio (1994 apud Stolf, 2012). Este define o ensino a distância como um sistema tecnológico de comunicação bidireccional que pode ser massivo e que substitui a interacção pessoal na sala de aulas de professor e o aluno como meio preferencial de ensino pela acção sistemática e conjunta de diversos recursos didácticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que proporcionam a aprendizagem independente e flexível dos alunos.

Monteiro (1998), citando a definição clássica, afirma que o Ensino à Distância é um modelo de educação no qual professor e aluno (s) não se encontram fisicamente no mesmo local, ou seja, estão geograficamente em lugares diferentes sendo a transmissão dos conteúdos educativos efectuada através da utilização de meios técnicos de comunicação. Esta posição, é também comungada por Aguir, Ferreira & Garcia (2010), que definem o ensino a distância como modalidade educacional em que o processo de ensino e aprendizagem ocorre com o auxílio de meios e tecnologias de informação (TICs) permitindo alunos e professores desenvolverem actividades educacionais em lugares ou tempos diferentes.

Todas as definições dadas pelos diferentes autores acima citados, apesar das ligeiras diferenças, comungam dois aspectos: o facto de considerar o ensino a distância como uma modalidade de ensino em que os seus intervenientes principais encontram-se se geograficamente separados e o uso dos meios tecnológicos na mediação do processo de ensino a aprendizagem.

A partir desta concepção, pode se considerar como uma definição consensual a de tomar o ensino a distância como uma modalidade de ensino que ocorre em contextos em que o professor e

o aluno encontram-se separados e em termos de espaços geográficos, mas unidos através dos meios tecnológicos de informação e comunicação.

Tutor e seu papel

O dicionário *online* apresenta uma definição do conceito de tutor baseada no âmbito jurídico, a seguinte: “indivíduo que exerce uma tutela e por consequência da extinção de sentido, o tutor é percebido como aquele que ampara, protege, defende, é guardião, aquele que dirige a supervisão e sobretudo dirige e governa o aluno no processo de aprendizagem. Esta definição, dá grande ênfase a questão da tutela patente no conceito de tutor que dá um significado bastante carismático. Traduz-se em amparo, defesa, supervisão e governo.

De acordo com Deslise et al (1985) citado por Preti (2003), o tutor é definido através dos papéis que assume na orientação do processo de aprendizagem aliados aos seus objectivos e desta forma, o tutor é visto como aquela pessoa com conhecimento de base do conteúdo, facilitador que ajuda o estudante a compreender os objectivos do curso, um observador que reflecte um conselheiro sobre os métodos de estudo, um psicólogo que é capaz de compreender as questões e as dificuldades do aprendiz e de ajudá-lo a responder de maneira adequada e finalmente, um especialista em avaliação formativa (Deslise et al 1985 citado por Preti 2003). É considerado ainda como um administrador que dá conta das exigências da instituição.

Segundo Morgado (2003), o tutor é diferente de um professor no sentido tradicional do termo, onde este é visto e percebido como quem ministra o ensino, apesar de ser o especialista na área do conhecimento e dos conteúdos. É o responsável pela mediação entre os conteúdos e o estudante através das tecnologias definindo-se o seu papel em torno do diálogo individualizado, com a função de estimular, manter o interesse e motivar, apoiar, dar feedback assim facilitar e guiar a aprendizagem através da sua orientação.

Para Leal (n.d), o tutor corresponde a um educador que tem o caminho que leve ao pensar livre já percorrido, que compreende o papel da universidade no contexto do ensino a distancia “locus do debate, da criação que se permita desconstruir e reconstruir significados na sua acção formativa e na construção do saber científico.

Das diferentes visões dos autores que aqui se apresentam, verifica-se uma unanimidade em considerar o tutor como orientador principal do processo de aprendizagem tendo em conta a sua

experiência, o seu domínio dos conteúdos, o tutor torna-se o principal mediador entre o conteúdo e o aluno. Esta referida mediação está intrinsecamente ligada ao papel de facilitador referido por Deslise et al (1985). Falar de tutor é mexer em vários aspectos que levam a perceber que se trata de um indivíduo com muita responsabilidade. Vê-se no tutor a chave para a boa formação dos educandos, o cumprimento dos objectivos das universidades, a base para o cumprimento dos objectivos dos cursos, por tanto, o tutor é basicamente o elemento fulcral ao se pensar em um ensino e sobretudo quando se trata do ensino a distância por ser um regime de ensino onde se faz acompanhamento de estudantes autónomos, sem oportunidade de interacção directa com o professor. Afirmar Amaral (n.d.), que o tutor é o grande eixo para encurtar distância.

Formação de Competências do Tutor

Toda acção profissional exige uma preparação mediante as suas exigências sempre inerentes aos propósitos subjacentes a cada profissão ou tarefa. Estamos a falar do trabalho do tutor, sujeito este, visto por alguns autores como é o caso de Leal, como professor/ andragogo que detém competências para organizar pesquisas criativas, motivador, etc (Leal, n.d.), estando conferido de várias tarefas e responsabilidades específicas para uma actuação condigna no seu exercício profissional. Segundo Formiga et al (2009) afirma que a qualidade dos cursos a distância, depende em grande parte da qualidade da tutoria. Assim a selecção, capacitação o comportamento e avaliação dos professores –tutores são considerados actividades estratégicas é por este motivo que o tutor carece de uma formação e/ ou habilidades específicas que lhe forneça bases sólidas para o seu bom desempenho. Cassol et al, afirma que:

“A figura do tutor deve situar-se numa posição estratégica já que seu desempenho central é actuar como mediador entre currículo, interesses e capacidades do jovem a gora e no futuro, professores, pais, alunos, alunos entre si e nos processos de ensino – aprendizagem” (Cassol et al 2002, p.,88).

Esta posição dos autores, indica não somente para as necessidades do tutor na sua preparação, como também para os desafios que lhe esperam na actuação neste contexto de ensino. Os autores mostram que o tutor deve ter uma preparação para o domínio do currículo educacional em vigor na instituição onde trabalham, isto é, deverá estar clarificado sobre os objectivos e tendências da formação dos alunos que orienta de modo a se alinhar às mesmas; ao

conhecer as capacidades e interesses do jovem/ aluno, irá melhor se posicionar em lhe orientar no que realmente precisa, como também deve estar em altura de satisfazer as expectativas de todos os envolvidos do processo de aprendizagem.

Para o efeito, há necessidade de o tutor desenvolver determinadas competências com as quais poderá melhor se guiar para o alcance de todos os objectivos do seu trabalho, onde entre outros, destacam-se os objectivos da formação que é a concretização do currículo desenhado para o curso bem como a qualidade que se deseja dessa formação. É neste âmbito que Leal (s.d.) afirma que:

... a todo o custo devemos evitar a formação de um tutor que reproduza a fragmentação do saber, a cultura de lotes do conhecimento. É fundamental garantirmos uma formação que sustente a compreensão prática educativa em que seus elementos fundantes se inspirem numa concepção do belo, da unicidade, da estética das capacidades circunscritas na relação educador- educando baseada no diálogo, encontro um com outro. Por ser diferente o ensino a distância exige habilidades diferenciadas principalmente com a introdução das novas tecnologias (Leal, n.d., p.,4)

Estes são alguns aspectos que compõem o perfil do tutor no ponto de vista do autor. Entretanto, atendendo que a actividade do tutor cinge-se mais com a prática e no saber fazer das coisas, precisamos fundamentar as competências necessárias para a boa actuação deste profissional, nomeadamente competências que possam possibilitar o aluno a “*explorar todos os recursos dissonáveis de forma a permitir a consecução dos objectivos previstos no curso e ainda, participar e promover ambientes de aprendizagem colaborativa, desenvolver autonomia e independência nos estudos ...*” (Giannasi, 2005 citado por Borges e Sousa 2012, p.5).

Apesar de diferentes conceitos que possam existir sobre a competência, neste contexto, pretende-se tratar da competência enquanto um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afectam a maior parte do trabalho de uma pessoa que se relaciona com o seu desempenho no trabalho (Leme 2005 citado por Filgueira, Graciano e Borges, 2014).

Neste caso, são aqui apresentadas as competências do tutor na esfera de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho de um tutor. Referir que com a definição destas competências não significa esgotar tudo que constitui o trabalho do tutor, ou melhor, tudo que o tutor faz, mas

sim, é definir as capacitações que devem ser provocadas ou desenvolvidas pelo profissional, neste caso o tutor.

Filgueira et al (2014), no seu estudo feito sobre as competências do tutor na EaD, concluiu que as competências do tutor são constituídas numa matriz de três domínios, nomeadamente, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Sendo que estes três domínios cobrem o básico do que o tutor deve estar capacitado.

Como mostram os autores, o campo do conhecimento comporta as seguintes competências: pedagógicas porque deve conhecer dominar os aspectos de ensino-aprendizagem que contribuem para o aprendizado individual ou do grupo para melhor apoiar aos estudantes na sua aprendizagem; técnicos, porque precisam de dominar alguns aspectos técnicos que ajudam o tutor a apoiar o estudante tecnicamente.

Este facto fundamenta-se com os tipos de relacionamentos propostos pelo Borges e Souza (2012), nomeadamente, as relações entre pessoas ou humanas bem como as relações técnicas ou com as máquinas. Portanto, as máquinas carecem mesmo das competências técnicas onde se pode desenvolver por exemplo o conhecimento básico da informática, das ferramentas disponíveis de relevância significativa e vital para o processo de ensino e aprendizagem na EaD; psicossociais porque envolvem aspectos interpessoais, a comunicação individual, a criatividade bem como a socialização que é um contributo considerável para a criação do ambiente agradável de aprendizagem. Temos também as competências didáticas que ajudam ao tutor a organizar – se para a sua actuação enquanto coordenador do processo de aprendizagem. E por fim temos as competências científicas que visam a necessidade de o tutor preparar-se sobretudo no domínio dos conhecimentos, sua actualização etc., para melhor orientar –se para o apoio aos estudantes

O campo de habilidades deve conter as seguintes competências: informática porque a base de comunicação está mesmo na informática. O tutor deve possuir o domínio possível das ferramentas vigentes e necessárias para o desenvolvimento do EaD que incluem o conhecimento dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA's) bem como o domínio das próprias TIC's (Borges & Souza, 2012). Trabalho em equipa porque o processo de tutoria exige uma actuação em equipa, o processo de tutoria decorre no meio das relações entre alunos tutores instituições até a própria matéria. Cabe ao tutor possuir habilidades para coordenar estes agentes todos e criar

uma harmonia para que a aprendizagem desejada ocorra. Planeamento porque há necessidade de se planificar tudo que tem que ser feito, seja em contexto dos conteúdos como também do tempo e o material necessário. Organização, este, é também uma das competências necessárias para o tutor uma vez há sempre uma necessidade de se estar organizado de modo a evitar que as coisas se confundam e uma certa desorientação. A planificação de que falamos a cima, é suportado mediante a uma organização. Coordenação o tutor deve possuir competências de coordenação, visto que este, é o orientador principal do processo de aprendizagem, toma o papel de coordenação desse mesmo processo de aprendizagem. Controle a actividade do tutor passa também por uma certa exigência nas competências de controlo uma vez que deve estar em altura de poder controlar as ocorrências em volta do processo de aprendizagem de modo a estabelecer sempre um ponto de equilíbrio entre os componentes deste processo.

E por fim temos o campo de atitudes que comporta a pró- actividade, o tutor precisa sim, estar dotado de competências de pró actividade por ser o principal dinamizador do processo de ensino e aprendizagem, deve estar com prontas iniciativas e acções de modo a saber orientar a poiar ao aluno na sua aprendizagem. Motivação porque o tutor deve estar em altura de saber motivar ao aluno para poder aprender e para tal precisa conhecer as técnicas de motivação necessárias. Empatia, o tutor deve saber se identificar com o aluno porque desta forma, com mais facilidades consegue descobrir as suas dificuldades e saber o como deverá o apoiar, daí a necessidade de desenvolver a competência de empatia. Solidariedade o tutor precisa nalgum momento se tornar solidário perante as diferentes situações com que os alunos possam atravessar e poder ajudar.

Compromisso é algo fundamental para o tipo de actividade que o tutor exerce, é importante que este desenvolva competências do compromisso com o seu trabalho, uma vez sendo ele o motivador e o guia do processo de aprendizagem em EaD, e atendendo o contexto em que ocorre da EaD, os alunos a partir de onde estiver poderão nalgum momento se desligarem das suas responsabilidades, precisando deste modo de alguém que lhes ligue e lhes motivo. Esse alguém é o tutor que só quando comprometido com o trabalho se mantém atento a situações destas.

Pode se considerar a estas como competências básicas por se desenvolver na pessoa do tutor e neste contexto é importante frisar que o processo de aquisição de competências, sobretudo para um desempenho de uma função como esta (tutoria), de corre de forma continuada, não existe um momento da sua finalização, dado que a formação deve durar a vida. Nascimento et al., afirma:

Na sociedade contemporânea, a educação e a formação profissional não podem ser vistas como processos fechados e concluídos. Requisita, antes, desenvolver ou consolidar competências (...) necessárias ao desempenho profissional, adquirir conhecimentos sustentadores para continuíssimo dos estudos académicos, valorização e aperfeiçoamento pessoal. (Nascimento et al., 2015, p.,68)

Atendendo a dinâmica do mundo actual a valorização da formação continuada do tutor torna-se uma imposição. O tutor necessita de estar actualizado em todas as esferas do domínio que orientam a sua actividade de tutoria (conhecimento, habilidade e atitude) para garantir o conhecimento em passos compatíveis com as novas realidades e poderem acompanhar o processo de aprendizagem aos alunos de forma cada vez mais segura.

Metodologia

O presente estudo tem como objectivo geral, compreender o nível do conforto e /ou dificuldades que os tutores do ISM sentem na execução das suas actividades para aferir os desafios que se impõe no mesmo processo com vista a se encontrar estratégias para o melhoramento da prestação de cada um. Especificamente, o estudo teve como intensão: sondar o tempo de experiência de cada tutor nesta actividade; sondar a necessidade de formação específica para actuação em tutorias; sondar o nível do conforto no âmbito das competências científicas; avaliar as competências tecnológicas; analisar a satisfação de cada um ao nível dos resultados do seu trabalho.

Para a concretização destes objectivos, foi aplicado um inquérito por questionário *online* aos 20 do total de 29 tutores internos e externos, tendo sido possível recolher respostas de 14, dos quais foi possível fazer um tratamento via um aplicativo do *Google Drive*, o *Google Forms* e posterior análise e interpretação para se obter os resultados que se seguem.

Apresentação e Discussão dos Resultados

A análise dos resultados teve em conta as quatro categorias do estudo, nomeadamente, tempo de experiência, formação específica para actividade de tutor, competências científicas e competências tecnológicas.

a) Tempo e Experiência no Ensino à distância

Olhando o tempo de experiência no ensino à distância, para esta categoria, os resultados revelam que maior parte dos docentes e tutores estão e trabalham há mais de 3 anos nesta modalidade de ensino. Como mostra o gráfico 1, em anexo, numa frequência que vai de 0 a 2 anos, 3 a 5 anos, 6 a 10 anos e 11 a 15 anos de experiência, 35,7% dos tutores se integra no intervalo de 3 a 5 anos no trabalho. Cerca de 42,9% estão no intervalo de 6 a 10 anos e, por fim, 21,4% estão no intervalo dos 0 a 2 anos. Com a mínima experiência na actividade profissional há um grupo de tutores e docentes consideravelmente pequeno.

O gráfico 2 mostra que a maior parte dos docentes, na ordem de 78,6%, ao ingressar no ISM detinham alguma experiência de trabalho

b) Formação específica

Olhando a categoria de formação específica, nota-se que maior parte de tutores e docentes do ISM ao começou sua actividade sem nenhuma formação específica no domínio de ensino à distância. Como mostra o gráfico 3, na ordem de 78,6% de tutores e docentes estão aqueles que iniciaram a actividade sem formação e apenas 21,4 % tinha alguma formação.

Como mostra Leal (n.d.), é necessário que os tutores e docentes se formem para desenvolver competências para uma actuação condigna. De facto, os tutores e docentes carregam em si uma grande responsabilidade que visa motivar e orientar os estudantes nos seus estudos. Nota-se ainda que, os tutores e docentes, questionados se tiveram alguma formação à posterior, cerca de 64,3% responderam sim. Mas 35,7% responderam que ainda não foram formados e recorrem à sua experiência. Este constitui um desafio, uma vez que o ideal é ter todos os docentes e tutores formados para atender o EAD, com uma orientação necessária para trabalharem melhor, tal como mostra Filgueira et al (2014). Este autor diz que o tutor carece de uma preparação em três competências básicas para a sua actuação: habilidade, conhecimento e atitude.

c) Competências Científicas

A terceira categoria de questões era sobre as competências científicas. Aqui se procura medir o nível do conforto conforme o nível de conhecimentos dos tutores e docentes que trabalham junto dos estudantes. A primeira questão lançada foi sobre o número de disciplinas leccionadas por cada tutor em cada ano lectivo. O gráfico 4 apresenta as variações de frequências na ordem de 1-3, 4-5, 5-6 disciplinas, sendo: mais de 42,9% estão no intervalo de 4-5 disciplinas; 21,4% leccionam entre 5-6 disciplinas, de forma intercalada, por semestre leccionam cerca de 2 a 3 disciplinas. Ainda em relação a esta questão, foi lançada uma questão aberta em paralelo, onde as respostas indicaram para necessidade de revisão da distribuição de disciplinas por tutor e docente devendo-se caminhar no sentido de reduzir o número de disciplinas, para uma média de 4 a 5 no máximo por ano académico.

Os tutores e docentes foram questionados ainda se eles sentiam confortáveis com as disciplinas que leccionam por semestre e ano. O gráfico 5 mostra que mais de 50% de tutores e docentes têm um total domínio dos conteúdos. Mas existem alguns que requerem uma actualização. Retomando Filgueira et al (2014), este diz que um dos aspectos essencial nas competências do tutor é o domínio dos conhecimentos, neste sentido é importante que o tutor tenha o domínio dos conhecimentos que orienta aos estudantes para a sua aquisição. O conceito de conhecimento neste caso é tomado como conteúdos das lições de formação dos estudantes.

d) Competência tecnológica.

A quarta e última categoria de análise foi a competência tecnológica. O objectivo principal visou saber até que ponto os tutores e docentes se encontram preparados e conseguem trabalhar nas plataformas tecnológicas (WhatsApp, Facebook, Moodle, Skype, telemóveis, correio electrónico, entre outras) em uso na instituição, para aferir a interacção no domínio de ensino-aprendizagem. Os resultados, como mostra o gráfico 6 em anexo, provam que a maior parte dos tutores e docentes usa estes meios sem dificuldades, representando 85,7 % de respondentes que revelaram não ter problemas no uso. Apenas 7,1% apresenta alguma dificuldade neste campo. Como afirma Borges e Souza (2012), o tutor deve ter o domínio das ferramentas vigentes e necessárias para o desenvolvimento do EaD incluindo o conhecimento dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA's) e o domínio das próprias TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação). O ideal seria atingir 100% dos tutores com esta componente em condições normais. No caso do ISM, nota-se que há um esforço grande por parte dos docentes e tutores em procurar se adequarem a esta necessidade. O ISM tem investido na formação dos docentes e

tutores de forma permanente. Com relação a isso, ao serem questionados os tutores mostraram sua satisfação na interacção com os estudantes (maior parte afirma ser positiva -64.3%). Mas há 35,7%, que afirma haver pequenos problemas pelo facto de alguns discentes não dominarem as TIC's (dados que se podem ler no gráfico 7 em anexo).

Avaliado o grau de satisfação, em relação a comunicação, se verifica que durante as interacções grande parte de estudantes (78,6 %) domina as plataformas como mostra o gráfico 8 , havendo ainda 21,4% que dominam razoavelmente o manejo das TC's. Tudo isso mostra uma situação que indica que ainda há necessidade de investir na formação dos discentes para melhoria no processo do processo de ensino-aprendizagem.

Conclusões

Feita a análise dos resultados da pesquisa chega-se a conclusão que os tutores em actividade no Instituto Superior Monitor, respondem positivamente os quatro âmbitos de estudo, nomeadamente: Tempo considerável de experiência; formação específica para a actividade exercida; domínio de competências científicas e tecnológicas. Nota-se ainda que em termos de experiência, a maior parte dos tutores e docentes se enquadram no intervalo de 3 a 5 anos de experiência no trabalho docente, um período que se pode considerar minimamente satisfatório, possuindo uma experiência considerável.

No âmbito de formação, nota-se que maior parte dos docentes e tutores, cerca de 83,3%, ao iniciar a sua actividade não tinha sequer nenhuma preparação e formação específica para a actividade de ensino à distância, mas posteriormente, pelo menos 58,3%, se formaram para dominar o uso da plataforma Moodle, em utilização no ISM. Mediante uma formação no ISM, eles superaram as dificuldades no manejo das TIC's.

Com relação as competências científicas na instituição, é de notar que pode-se considerar que ela possui nível satisfatório. Mais de 50% do corpo docente e tutores demonstra ter total domínio científico e técnico dos conteúdos leccionados. No entanto, é importante abranger os restantes docentes na formação e capacitação, um desafio actual na instituição. Neste sentido, é necessário que se encontre um ponto de equilíbrio na distribuição das disciplinas e actividades docentes no sentido de melhorar seu desempenho pessoal e colectivo.

Ao nível de domínio das competências tecnológicas, pode-se concluir que os docentes e tutores do ISM trabalham e dominam as ferramentas electrónicas de comunicação, sem grandes dificuldades. Contudo, é importante prosseguir com os programas de actualização e formação de docentes e tutores, de forma permanente e contínua. Só assim será potencialmente observada a comunicação necessária para este regime de ensino. Os tutores precisam sempre se sentirem desafiados para acompanhar as dinâmicas do desenvolvimento das TIC's e para garantir o sucesso nas suas actividades.

Bibliografia

Borges, F. V. A., & Souza, E. R. (2012). *Competências essenciais ao trabalho tutorial: estudo bibliográfico. I Simpósio internacional de educação a distância* [Anais eletrônicos].

Consultado em <https://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs1/index.php/sied/article/view/178/85> Acesso no dia 05 de Abril de 2018.

Cassol et al (2002). *O intercâmbio do saber: um estudo de caso sobre tutoria da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI*. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82715>

Consultado, Acesso no dia 08 de Abril de 2018.

Filgueira et al (2014). *Um estudo das competências dos tutores de educação a distância na rede e-TEC brasil*. Consultado em <http://www.sied>

[enped2016.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/648/0](http://www.siedenped2016.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/648/0), Acesso no dia 15 de Abril de 2018.

Formiga et al. (2009). *Competências: Desafios para alunos, tutores e professores da EaD*.

Recuperado de(: falta indicar o site).

Goveia, L. B e Rerato, P. (2004). *Contribuição para o conceito de ensino a distância: vantagens e desvantagens da sua prática*. *Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia*,1. Local: Faculdade de Ciência e Tecnologia, Consultado em <https://seer.ufrgs.br/renote/article/download/13912/7819>, pp. 85-91, Acesso no dia 02 de Maio de 2018.

Leal, R.B. (n.d). *A importância do Tutor na aprendizagem a distância*. In: *Revista Iberoamericana de Educação*. Consultado em <https://student.dei.uc.pt/~shadow/Educ.html#Defin>. Acesso no dia 08 de Maio de 2018

Monteiro, J. R. (1998). *Internet e o ensino a distância*. Disponível em: <https://student.dei.uc.pt/~shadow/Educ.html#Defin>. Acesso no dia 30 de Junho de 2018

Moran. J. (n.d.). *O que é educação a distância*. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf> Acesso no dia 22 de Março de 2018

Moran. J. (n.d.). *O que é educação a distância*. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf> Acesso no dia 03 de Novembro de 2020

Morgado, L. (2001). *O papel do professor em contextos de ensino "online": problemas e virtualidades*. In: Revista Discursos Série Perspectivas em Educação". Lisboa. nº especial, 125-138 , <http://hdl.handle.net/10400.2/1743>. Acesso no dia 17 de Novembro de 2020

_____ (2003). *Ensino Online: contextos e interações*. Universidade Aberta <http://hdl.handle.net/10400.2/2508> Acesso no dia 30 de Julho de 2018

Nascimento, L.et al. (2015). *Tutoria e Tutor em Educação à Distância: Retratos do Presente Versus Visões Para o Futuro*. EAD em FOCO (5) 1

Oliveira, G.M S. de. (2013). O sistema de tutoria na educação a distância. Disponível em: http://www.uab.ufmt.br/uab/images/artigos_site_uab/tutoria_ead.pdf, Acesso no dia 27 de Setembro de 2018

Preti, O. (2003). *Bases Epistemológicas e Teorias em Construção na Educação a Distância*. In: https://www.uab.ufmt.br/uab/images/artigos_site_uab/bases_epistemologicas.pdf. https://www.uab.ufmt.br/uab/images/artigos_site_uab/bases_epistemologicas.pdf. Acesso no dia 25 de Agosto de 2018.