

**AVALIAÇÃO DA CULTURA NACIONAL DA SOCIEDADE
MOÇAMBICANA E A SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA
ORGANIZACIONAL DAS MULTINACIONAIS PETROLÍFERAS
EM EXERCÍCIO NO SECTOR DE HIDROCARBONETOS EM
MOÇAMBIQUE**

INOCÊNCIA ESTÊVÃO MACULUVE

Projecto de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno, Prof. Emérito, ISCTE Escola de Negócios,
Departamento de Gestão

Maio de 2015

**AVALIAÇÃO DA CULTURA NACIONAL DA SOCIEDADE
MOÇAMBICANA E A SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA
ORGANIZACIONAL DAS MULTINACIONAIS PETROLÍFERAS
EM EXERCÍCIO NO SECTOR DE HIDROCARBONETOS EM
MOÇAMBIQUE**

INOCÊNCIA ESTÊVÃO MACULUVE

Projecto de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno, Prof. Emérito, ISCTE Escola de Negócios,
Departamento de Gestão

Maio de 2015

*Ao meu pai, meu Anjo da Guarda, que continua olhando por mim de
além , vai a minha dedicatória.
À minha falecida irmã, minha protectora, pelo auxílio.
Ao Pai Celestial pelo Dom da Vida.*

RESUMO

A convivência de culturas tanto em sociedades como nas organizações é um imperativo na era da globalização contudo vários são os casos em que as diferenças culturais estão na origem de violências e guerras entre os povos. Paradoxalmente, nas organizações a cultura empresarial quando bem concebida e interpretada é o trunfo para o sucesso das organizações. O objectivo deste trabalho foi avaliar a cultura Nacional da sociedade moçambicana e a sua influência na cultura organizacional das multinacionais em exercício no sector de hidrocarbonetos em Moçambique. Foram inqueridos 61 indivíduos dos quais, 35 responderam aos inquéritos sobre cultura Nacional e 26 responderam aos inquéritos sobre cultura organizacional. Foram abordados para o efeito diferentes entidades, desde o cidadão comum até aos gestores. Particularmente para a amostra relativa à avaliação da cultura Nacional, os entrevistados tinham de ser cidadãos moçambicanos, residentes em Moçambique e maiores de 18 anos. Relativamente à avaliação da cultura organizacional, era pertinente que os entrevistados fossem colaboradores e gestores de algumas multinacionais petrolíferas a operarem em Moçambique, com idade maior ou igual a 18 anos e certamente, sem distinção da sua nacionalidade. Embora o tamanho das amostras seja pequeno, isto é, inferior a 50 indivíduos (o que pode suscitar incertezas na sua interpretação), a qualidade dos dados é boa. Estes mostram uma amplitude e frequência relativamente invariável possivelmente motivado pelo facto de as companhias, na indústria petrolífera, terem que operar segundo normas e padrões internacionalmente aceites. Os dados obtidos foram introduzidos numa base de dados em Excel e posteriormente importados para o programa de análises estatística, SPSS, no qual foi efectuado o respectivo processamento e análises. Os inquéritos para a avaliação da cultura organizacional foram distribuídos por 5 empresas multinacionais. Aproximadamente 5 pessoas de cada uma das empresas abordadas responderam aos inquéritos nomeadamente, 2 gestores seniores e 3 colaboradores técnicos. Refira-se que, estas entidades solicitaram a não referência pública de suas organizações no presente trabalho de investigação. O estudo sugere haver uma certa tendência de convivência de culturas nomeadamente, da sociedade e organizacional. Esta tendência pode ter motivação no facto de, tanto as multinacionais como a sociedade terem se apercebido que os recursos minerais são esgotáveis e por isso devem ser desenvolvidos de forma sustentável, o que só é possível com a integração de todos os intervenientes no processo.

Palavra Chave: Cultura - Sociedade - Organização - Hidrocarbonetos.

ABSTRACT

The coexistence of cultures both in companies and in the organizations is imperative in the age of globalization however there are several cases where cultural differences are the cause of violence and wars. Paradoxically in organizations, corporate culture when well designed and interpreted is the asset to the success of the organizations. The aim of this study was to evaluate the National culture of Mozambican society and its influence on organizational culture in multinational working in the Petroleum sector in Mozambique. We surveyed 61 individuals of which 35 responded to inquiries about National culture and 26 in surveys on organizational culture. There were approached different entities, from ordinary citizens to the companies managers. Particularly for the sample on the assessment of the National culture, respondents had to be Mozambican citizens living in Mozambique and have to be 18 years old. For the assessment of the organizational culture, it was appropriate that the respondents were employees and managers of some multinational oil companies operating in Mozambique, aged greater than or equal to 18 years and certainly without distinction of nationality. Although the sample size is small, i.e, less than 50 individuals (which may cast doubt on its interpretation), the data quality is good. These show a relatively invariant amplitude and frequency possibly motivated by the fact that companies in the oil industry, having to operate according to internationally accepted norms and standards. The data were entered into an Excel database and imported to the statistical analysis program SPSS for processing and analysis. The surveys for the assessment of organizational culture were spread over 5 multinational companies. About 5 people from each of the companies covered in surveys namely two senior managers and three technical staff. It should be noted that these entities have asked not to refer to the organizations' in this research work. The study suggests that there is a certain coexistence trend of the societal culture and the organizational culture. This trend may have motivation in the fact that both multinational and society have to realize that mineral resources are exhaustible and therefore must be developed in a sustainable way, which is only possible with the integration of all stakeholders in the process.

Key Words: Culture - Society - Organization - Hydrocarbons.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 Parâmetros estatísticos utilizados para a análise e interpretação dos Dados.
- Tabela 2 Relação entre as variáveis *As Is* e *Should B*, *questionário Beta*.
- Tabela 3 Mostra o resumo das análises sobre como são e como deveriam ser as coisas no seio da sociedade moçambicana.
- Tabela 4 Indica a nacionalidade do passaporte dos entrevistados.
- Tabela 5 Indica o País de nascença do entrevistado.
- Tabela 6 Indica os outros países em que o entrevistado viveu mais de um ano.
- Tabela 7 Quantos níveis hierárquicos existem entre si e o pessoal não supervisor na sua organização ou unidade.
- Tabela 8 Mostra a língua de trabalho nas organizações.
- Tabela 9 Mostra as médias das dimensões ó como são e como deveriam ser as coisas da amostra Alpha.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Localização da área de estudo. As estrelas indicam os diferentes pontos de amostragem.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 Relação entre as médias das variáveis *As Is* e *Should Be*.
- Gráfico 2 Indica o género dos entrevistados (Pergunta 4-2).
- Gráfico 3 Representa a variação das Etnias dos entrevistados.
- Gráfico 4 Representa o número de pessoas que já trabalhou numa Multinacional.
- Gráfico 5 Representa a percentagem de indivíduos que recebeu alguma
formação formal nas práticas ocidentais de gestão.
- Gráfico 6 Níveis hierárquicos existentes entre os entrevistados e o responsável de
topo da organização.
- Gráfico 7 Representação gráfica do comportamento do pessoal que trabalha nas
organizações petrolíferas que operam em Moçambique em relação ao poder.
- Gráfico 8 Diferença da média relativa das dimensões óComo são e como deveriam ser
as coisasô.
- Gráfico 9 Mostra a relação entre as dimensões óComo são e como deveriam ser as
coisasô.

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 Estratégias de Estudo.

LISTA DE ABREVIATURAS

CPD	Centro de Processamento de Dados.
CPI	Centro de Promoção de Investimentos.
ENH	Empresa Nacional de Moçambique E.P.
Fig.	Figura
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique.
INP	Instituto Nacional de Petróleo.
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
MANU	Mozambique African National Union.
MIREM	Ministério dos Recursos Minerais.
PIB/GDP	Produto Interno Bruto.
RENAMO	Resistência Nacional de Moçambique.
RSA	República da África do Sul.
SPSS	<i>Software</i> usado em Estatística.
Tab	Tabela
TCF	Triliões de Pés Cúbicos.
UDENAMO	União Nacional Democrática de Moçambique.
UNAMI	União Nacional de Moçambique Independente.
US \$	Moeda Americana (Dólar).

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Dados relativos às Grandezas "As Is e As

Should Be" (Como são e Como Deveriam Ser as Coisa) na Sociedade.

Anexo 2 Dados relativos às Grandezas equivalentes as Grandezas "As Is e As

Should Be" (Como são e Como Deveriam Ser as Coisa) nas Organizações

Petrolíferas a operarem em Moçambique.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno pela sua dedicação, paciência e encorajamento concedidos durante todo o processo com vista à materialização deste projecto.

Agradecimento especial vai para a minha família pelo apoio moral oferecidos durante todo o processo curricular que culminou com a elaboração da presente Tese de Mestrado. Bem-haja!

A todos os que me concederam as respostas aos inquéritos usados para o desenvolvimento desta tese, muito obrigado.

Aos meus amigos e colegas do trabalho (Instituto Nacional de Petróleo, Moçambique) e da Faculdade, por todos os momentos, bons e maus, que passamos juntos, os meus agradecimentos.

Enfim, a todos que directa ou indirectamente contribuíram para a materialização deste trabalho. Muito obrigada.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1. ENQUADRAMENTO DO PROJECTO	3
1.2. LOCALIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	6
1.3. OBJECTIVOS DO ESTUDO	7
1.3.1. GERAL	7
1.3.2. ESPECÍFICOS	7
1.4. ETAPAS DO ESTUDO	7
1.5. METODOLOGIA	8
1.5.1. ESTUDO DE CASO	8
1.5.2. ESTRATÉGIA DE ESTUDO	10
CAPÍTULO 2: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1. GENERALIDADES	13
2.2. BREVE HISTÓRIA DE MOÇAMBIQUE	16
2.3. CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL	19
CAPÍTULO 3: BASE DE DADOS DO PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO	22
CAPÍTULO 4: ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	24
4.1. CULTURA NACIONAL	25
4.1.1. MODO COMO SÃO E COMO DEVERIAM SER AS COISAS NA SOCIEDADE MOÇAMBIQUESA	27
4.1.1.1 SIGNIFICÂNCIA DA DIFERENÇA DA MÉDIA NA SOCIEDADE MOÇAMBIQUESA	29
4.1.3. QUESTÕES DEMOGRÁFICAS	30
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	37
4.2.1. MODO COMO SÃO E COMO DEVERIAM SER AS COISAS NA NOSSA ORGANIZAÇÃO	38
4.2.1.2 DIFERENÇA DA MÉDIA (DEVIATION SCORE) DA AMOSTRA ALPHA	39
4.2.2. SIGNIFICÂNCIA DA DIFERENÇA DA MÉDIA NAS ORGANIZAÇÕES PETROLÍFERAS EM EXERCÍCIO EM MOÇAMBIQUE	42
CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
5.1. CULTURA NACIONAL	50
5.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	53
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
7. BIBLIOGRAFIA	58
7.1. LITERATURA CONSULTADA	61

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. ENQUADRAMENTO DO PROJECTO	3
1.2. LOCALIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO.....	5
1.3. OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	6
1.3.1. GERAL	6
1.3.2. ESPECÍFICOS.....	7
1.4. ETAPAS DO ESTUDO	7
1.5. METODOLOGIA.....	8
1.5.1. ESTUDO DE CASO	8
1.5.2. ESTRATÉGIA DE ESTUDO.....	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1. GENERALIDADES	13
2.2. BREVE HISTÓRIA DE MOÇAMBIQUE	16
2.3. CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
3. BASE DE DADOS DO PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO.....	22
4. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	24
4.1. CULTURA NACIONAL	25
4.1.1. MODO COMO SÃO E COMO DEVERIAM SER AS COISAS NA	27
SOCIEDADE MOÇAMBICANA.....	27
4.1.1.1 SIGNIFICÂNCIA DA DIFERENÇA DA MÉDIA NA SOCIEDADE MOÇAMBICANA.....	29
4.1.3. QUESTÕES DEMOGRÁFICAS	30
4.2. CULTURA ORGNIZACIONAL	37
4.2.1. MODO COMO SÃO E COMO DEVERIAM SER AS COISAS NA NOSSA	38
ORGANIZAÇÃO.....	38
4.2.1.2. DIFERENÇA DA MÉDIA (<i>DEVIATION SCORE</i>) DA AMOSTRA ALPHA.....	39
4.2.2. SIGNIFICÂNCIA DA DIFERENÇA DA MÉDIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	42
PETROLÍFERAS EM EXERCÍCIO EM MOÇAMBIQUE	42
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
5.1. CULTURA NACIONAL	50
5.2. CULTURA ORGNIZACIONAL	53
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
7. BIBLIOGRAFIA.....	58
7.1. LITERATURA CONSULTADA.....	61

1. INTRODUÇÃO

Os argumentos que sustentam o estudo da cultura nacional de um povo e cultura organizacional de empresas multinacionais a investir num determinado país, particularmente no sector de petroléos em Moçambique são desenvolvidos e apresentados no presente trabalho de dissertação.

Este trabalho tem como objectivo geral a avaliação da cultura Nacional da sociedade moçambicana e a sua influência na cultura organizacional das multinacionais em exercício no sector de hidrocarbonetos em Moçambique.

Desde o início dos anos 2000, Moçambique tem vindo a observar um aumento de empresas multinacionais petrolíferas interessadas em desenvolver atividades de pesquisa de hidrocarbonetos no solo moçambicano¹. E tendo em conta o aumento gradual das descobertas de reservas de hidrocarbonetos o interesse das multinacionais por Moçambique agravou-se nos últimos anos.

A complexidade da indústria petrolífera por sua vez impulsiona a dinâmica de outros sectores de prestação de serviços a esta indústria, o que leva a que grande número de estrangeiros entrem para o país com vista a explorar diversas oportunidades de negócios que a indústria oferece. A entrada massiva de estrangeiros no país contribui para a fusão de culturas diversas o que pode confundir a um povo ávido de desenvolvimento, como é o caso de Moçambique. Esta entrada massiva de estrangeiros ao país, intrinca-se com um potencial desafio a enfrentar por Moçambique: resistir à alienação de hábitos e culturas de outros povos e por outro lado, aprender a conviver com outras culturas. Paradoxalmente, Moçambique continuaria a atrair investimento estrangeiro mas renegando a convivência de outras culturas.

O presente trabalho de investigação visa estudar a forma como os moçambicanos convivem com culturas estrangeiras, e está inserida no no Projecto da GLOBE *óGlobal*

¹ Dados adquiridos no Instituto Nacional de Petróleo, Ministério dos Recursos Minerais, Moçambique.

Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness, o qual investiga culturas de diferentes sociedades e culturas organizacionais de uma grande escala de países.

O paradoxo denominado maldição de recursos que geralmente afecta países naturalmente ricos, segundo Doppelhofer et al. (2000), pode também ser motivado pela resistência à fusão de culturas tanto de sociedades como organizacionais. A forma de encarar este desafio é adoptar as boas práticas dos casos bem sucedidos, ou seja de países que dispondo de abundantes recursos naturais os colocaram ao serviço do desenvolvimento económico e social, aceitando assim a fusão de culturas.

Assim, objectiva-se que a cultura das organizações petrolíferas a operarem em Moçambique e a da sociedade moçambicana encontre um ponto de equilíbrio por forma a que a avidez dos moçambicanos pelo desenvolvimento se materialize.

Os resultados da investigação mostram uma certa tendência de convivência de culturas nomeadamente entre a sociedade e as organizações².

Confirma-se assim a sempre reportada pré-disponibilidade dos moçambicanos de conviver com outras culturas, a qual é justificada pela multipluralidade de linguas e diferenciação de culturas observada em Moçambique.

O Estudo poderá funcionar como um instrumento de reforço na esfera de conciençialização tanto da sociedade Moçambicana bem como das multinacionais petrolíferas que actuam em Moçambique sobre a necessidade de cohabitação de culturas sociais bem como de culturas organizacionais, criando assim um veículo de prevenção e combate de conflitos laborais bem como entre as multinacionais e as comunidades onde as multinacionais estão inseridas.

² A título de exemplo, as tabelas 2, 3 e 9 apresentadas ao longo desta tese mostram que o valor positivo corresponde à necessidade e pertinência de se melhorar uma determinada grandeza, tanto pela sociedade, como pelos trabalhadores da indústria petrolífera e o valor negativo, ao extremo oposto de total discordância.

Na era da globalização é importante a cohabitação de culturas em todas as esferas de modo a alcançar o desenvolvimento almejado com recurso aos recursos naturais, particularmente os recursos mineiros.

Moçambique é naturalmente caracterizado por ser um mosaico de culturas. A abundância de recursos naturais confirmada pela crescente descoberta de reservas de recursos, aliado à estabilidade política, torna o país, um destino obrigatório de investidores de diferentes partes do Mundo.

1.1. ENQUADRAMENTO DO PROJECTO

O presente trabalho enquadra-se no programa curricular do Curso de Mestrado em Ciências Empresariais, ministrado pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), 9ª Edição. O projecto surgiu no âmbito do Programa de Investigação do ISCTE, sobre as culturas nacionais, organizacionais e liderança.

Moçambique uma diversidade de recursos naturais dos quais revelam-se de grande importância, o gás natural e o carvão que se encontram em quantidades economicamente viáveis. Perspectivando uma estabilidade de preços das comodidades, acredita-se que a sua produção (gás natural e carvão) poderá alavancar sobremaneira o desenvolvimento do país. Esta abundância de recursos provoca uma grande apetência de companhias petrolíferas e mineiras internacionais, por Moçambique. Consequentemente, desde o ano de 2000, é notória a entrada massiva de estrangeiros em Moçambique, interessados em explorar as mais diversificadas oportunidades de investimento que o país apresenta³ os quais levam consigo seus hábitos culturais.

É neste contexto que a candidata aderiu à proposta de trabalho de tese lançada pelo ISCTE, em 2010, em Maputo, aos mestrandos da 9ª Edição do curso de Administração de Empresas. A necessidade existente de perceber o funcionamento da cultura

³ Moçambique é exportador de gás natural desde o ano de 2004 do qual uma grande parte é exportada para a vizinha República da África do Sul (RSA). Actualmente (Junho de 2013) Moçambique possui cerca de 200TCF de gás natural inicialmente *in place*, descobertos desde o ano de 2000, na Bacia do Rovuma, a Norte de Moçambique.

organizacional das multinacionais do sector de hidrocarbonetos em Moçambique e a sua influência na cultura Nacional, concorreram para a realização deste projecto. Importa ainda perceber o comportamento e/ou cultura dos moçambicanos ao se depararem com a fusão de culturas estrangeiras diversas, como consequência da entrada de multinacionais petrolíferas no país. refira-se que actualmente existe um número bastante reduzido de multinacionais petrolíferas actualmente em exercício em Moçambique.

Vários investigadores/académicos se referiram (e continuam se referindo) às diferenças culturais e filosóficas de sistemas nacionais de gestão e por conseguinte das organizações locais e internacionais. Citando como exemplo, o Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos refere que, *o sistema de gestão adoptado pelos americanos (instrumental) é diferente do adoptado pelos japoneses (humanista) e por tantos outros Países do Mundo.*

Certamente que Moçambique possui uma cultura social e organizacional, típicas dos moçambicanos ou mesmo alienada de diferentes intervenientes, podendo ser tanto instrumental como humanista ou híbrida. Assim surge o presente trabalho de investigação para reforçar os estudos já existentes sobre a cultura Nacional e seu impacto nas organizações.

A pesquisa também visa produzir e sistematizar um campo de conhecimento da cultura da sociedade civil em geral confrontada com a cultura organizacional das multinacionais atuantes no Sector de Hidrocarbonetos em Moçambique. Até ao momento, operam no Sector de Hidrocarbonetos em Moçambique, apenas companhias petrolíferas multinacionais, com envolvimento bastante reduzido de recursos humanos nacionais.

A entrada de indivíduos oriundos de diferentes polos do Mundo proporciona a fusão de culturas diversificadas. Esta, nalguns casos, conduz ao surgimento de diversos tipos de conflitos de entre outros, conflitos de carácter cultural, histórico, sócio-económico, ambiental e geopolítico⁴. Este facto pressupõe a pertinência de munir a entidade que

⁴ Exemplo: preocupação local, nacional e mundial sobre os conflitos entre as zonas rurais de produção agropecuária e as zonas de formação geológica e de preservação permanente dos ecossistemas naturais. Fenómenos internacionais, abarcados pelas diferentes formas de Relações Internacionais.

regula as atividades de pesquisa e produção de hidrocarbonetos em Moçambique de conhecimento sobre os mesmos de modo a desenhar estratégias para os contrariar. Os conflitos podem ser bem mitigados se houver um conhecimento integral da cultura de ambos os intervenientes, tanto no contexto social como no organizacional. Este conhecimento é importante para a gestão das expectativas dos moçambicanos relativamente à partilha dos dividendos resultantes da exploração dos recursos minerais.

É assim importante conhecer a origem dos conflitos referidos acima e os diferentes campos em que os mesmos possam interferir, facilitando assim o estabelecimento de uma plataforma consistente para evitá-los e/ou mitigá-los.

Por outro lado, a diversidade cultural que caracteriza o país em geral pode constituir ou não um entrave para o acolhimento e convivência de/com culturas estrangeiras. Refira-se que diversos investigadores reportam que o comportamento e a cultura das sociedades têm influenciado sobremaneira as culturas organizacionais.

O processo de globalização cada vez mais abrangente, requer que as sociedades e organizações tenham uma estratégia de gestão e de liderança eficaz e eficiente de modo a que estas possam enfrentar com sucesso aos seus concorrentes.

Num futuro próximo, perspectiva-se uma crescente preferência por Moçambique, de estrangeiros de todo o Mundo, considerando o volume de recursos minerais descobertos e o enorme potencial das Bacias sedimentares por explorar. Isto revela que a exploração dos recursos naturais, nomeadamente do gás natural, irá impulsionar os investimentos em solo moçambicano e consequentemente gerará grandes receitas, de forma irrepetível e durante um período temporal limitado. Este argumento intrinca-se com um potencial desafio a enfrentar por Moçambique: *ótransformar os recursos numa bênção⁵ô*, resistindo assim ao paradoxo denominado *ómaldição de recursosô* que pode afectar países naturalmente ricos.

⁵ *Transformar os recursos numa bênção* ã Os ganhos resultantes da exploração e produção de recursos minerais/petrolíferos deverão beneficiar a todos os moçambicanos.

1.2. LOCALIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

O Presente trabalho de investigação foi levado a cabo em Moçambique.

Moçambique localiza-se na região Oriental de África e está situado na costa Sudoeste de África, numa posição estratégica dado que funciona como uma porta de entrada para seis países. Possui fronteiras a norte com a Tanzânia, Malawi e Zâmbia, a oeste com o Zimbabwe e a África do Sul e a sul com a África do Sul, (Fig. 1).

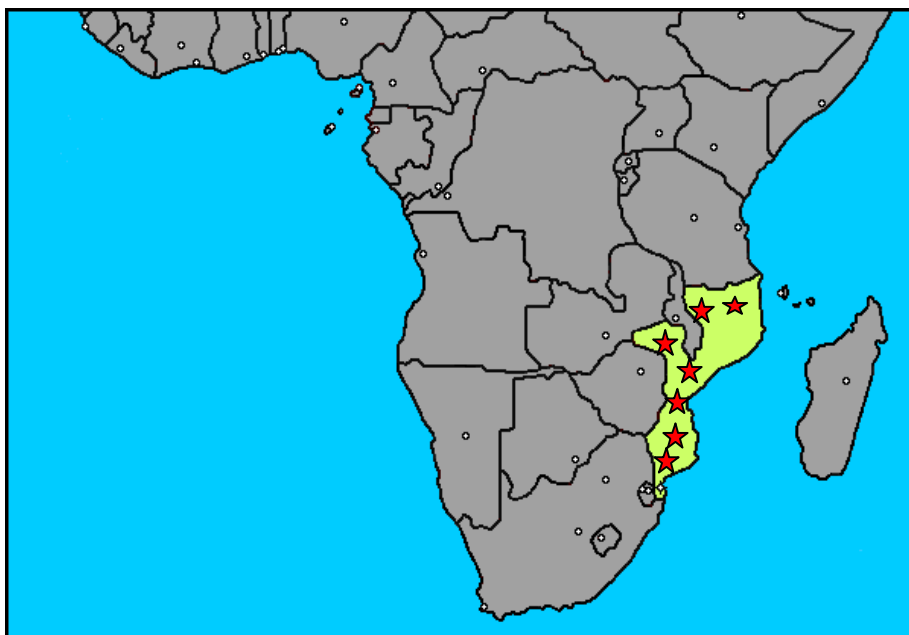


Figura 1 ã Localização da área de estudo. As estrelas indicam os diferentes pontos de amostragem (Do Sul para o Norte: ★ Províncias de Maputo, Gaza, Tete e Lichinga).

Os dados sobre a amostra relativa à cultura Nacional foram obtidos de indivíduos localizados em diferentes pontos do País nomeadamente, Maputo (a maioria), Gaza, Tete, Lichinga e Cabo Delgado⁶. Os dados sobre a amostra relativa à cultura organizacional foram obtidos de multinacionais que operam em Moçambique, na área de hidrocarbonetos.

⁶ Província do Norte de Moçambique onde se localiza a Bacia Sedimentar do Rogue na qual estão sendo feitas, desde 2010, as grandes descobertas de gás natural em Moçambique.

1.3. OBJECTIVOS DO ESTUDO

1.3.1. GERAL

- O objectivo geral do presente trabalho é avaliar a cultura Nacional da sociedade moçambicana e a sua influência na cultura organizacional das multinacionais em exercício no sector de hidrocarbonetos em Moçambique e a sua influência na cultura organizacional das multinacionais petrolíferas em Moçambique.

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Avaliar os valores e práticas da sociedade Moçambicana e os respectivos sistemas de gestão.
- Avaliar a influência da cultura da sociedade Moçambicana na liderança e nos processos organizacionais.
- Avaliar a cultura organizacional das multinacionais e as respectivas práticas de gestão.
- Avaliar o modo de tomada de decisões das multinacionais.
- Avaliar a influência e os impactos da fusão cultural nas multinacionais.
- Avaliar os conflitos e/ou relacionamento entre a sociedade e as multinacionais no sector de hidrocarbonetos.

1.4. ETAPAS DO ESTUDO

Para a prossecução dos objectivos do presente trabalho foram levadas a cabo as seguintes etapas:

Revisão bibliográfica sobre gestão e de estudos afins.

- 👉 Preparação de inquéritos e identificação de potenciais entrevistados (amostra).
- 👉 Distribuição de inquéritos à amostra identificada.

- 👉 Recolha de dados (respostas aos inquéritos).
- 👉 Processamento dos dados.
- 👉 Análise e interpretação dos resultados
- 👉 Elaboração do relatório final.

1.5. METODOLOGIA

1.5.1. ESTUDO DE CASO

A análise da cultura das Multinacionais Petrolíferas em Moçambique pode ser feita de duas formas: recurso a dados primários ou a dados secundários. No primeiro caso (dados primários) é pertinente a recolha de dados sobre a cultura das multinacionais na indústria petrolífera em geral e a cultura das petrolíferas em Moçambique, organizá-los e proceder a uma análise empírica com base num modelo empírico partindo de um modelo teórico. As fontes de informação disponibilizam dados agregados da indústria petrolífera.

No segundo caso (dados secundários) o recurso seria a estudos já publicados e que apresentam resultados fundamentados. Em ambos casos existe um trabalho prévio de revisão da literatura para a recolha de dados. Contudo, para o caso de dados secundários o processo de análise empírica baseia-se na selecção previamente efectuada pelos autores dos trabalhos publicados.

A análise da cultura das Multinacionais Petrolíferas em Moçambique, em si é um caso específico. Neste contexto, o método mais aconselhável para este caso em apreço é o método de recolha de dados. O objectivo da aplicação deste método não é de generalizar, mas sim visa compreender a situação concreta partindo do conhecimento de situações idênticas ou comparáveis. A recolha de dados é a metodologia ideal quando se pretende dispor de uma visão holística e aprofundada de um problema.

Ao usar diversas fontes de dados, a recolha de dados permite chegar aos detalhes do problema em análise, conforme se pretende no caso em apreço da avaliação da cultura

organizacional das multinacionais em exercício no sector de hidrocarbonetos em Moçambique e a sua influência na cultura da sociedade moçambicana.

O presente estudo é composto por três fases distintas:

- ❶ Primeira Fase: Recolha de dados e revisão bibliográfica.
- ❷ Segunda Fase: Análise e interpretação dos dados.
- ❸ Terceira Fase: Trabalho de Gabinete que incluiu o trabalho redacional (apresentação dos resultados e elaboração do relatório final).

Primeira Fase: foi levada a cabo em Maputo, através da distribuição de inquéritos em forma de papel e electrónica ao potencial alvo nomeadamente, sociedade civil e alguns indivíduos envolvidos no Sector de Petróleo em Moçambique. Foi também levada a cabo a revisão bibliográfica de informação inerente ao tema.

Segunda Fase: também foi levada a cabo em Maputo, com a supervisão do Professor Doutor Jorge Correia Jesuino, Professor Emérito do Instituto Superior de Ciências da Empresa de Lisboa (do ISCTE-IUL). Esta fase foi a mais longa e complicada pois era pertinente ter uma amostra composta por um mínimo de 50 elementos (respondentes).

A Terceira Fase: compreendeu a compilação da presente tese de investigação.

A dificuldade encontrada para abordar indivíduos disponíveis e com conhecimento suficiente para providenciar respostas fiáveis, constituiu também, um grande entrave para a prossecução do presente trabalho.

1.5.2. ESTRATÉGIA DE ESTUDO

A pesquisa iniciou com a distribuição de inquéritos para a recolha de dados quantitativos em Maputo, Cabo Delgado, Niassa, Tete e Gaza (diagrama 1). Os inquéritos supracitados foram distribuídos apenas pelas 5 províncias referidas devido à facilidade encontrada para a sua resposta. É nas Províncias de Cabo Delgado, Tete e Gaza onde estão sendo desenvolvidos os Megaprojectos petrolíferos e de extração de carvão, respectivamente. De realçar que, até ao momento, as multinacionais petrolíferas têm as suas sedes em Maputo.

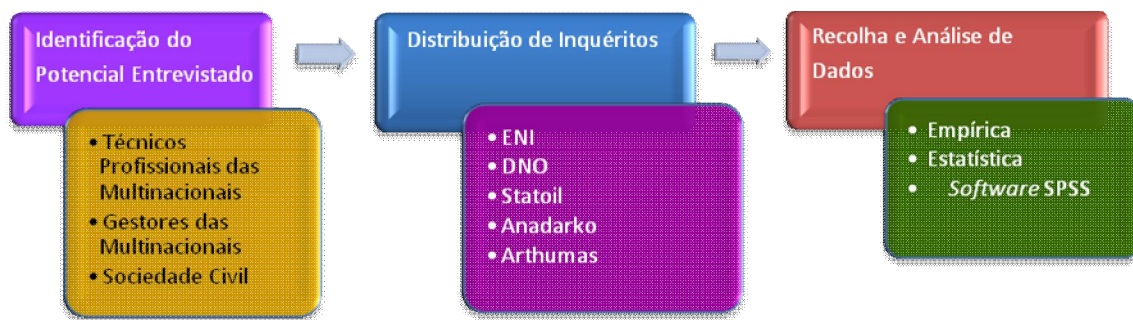


Diagrama 1 - Estratégia de Estudo.

De realçar que os inquéritos foram várias vezes confundidos e interpretados como sendo de carácter político o que muitas vezes retraiu aos entrevistados, por segundo eles, se distanciarem de assuntos políticos.

Ambos os inquéritos/dados (Questionário Alpha organizações + valores gerenciais e Questionário Beta sociedade + valores gerenciais) foram distribuídos aos entrevistados sem distinção de género, raça e nem de cor da pele contudo, os inquéritos sobre cultura organizacional foram dirigidos a técnicos, profissionais simples e gestores de algumas multinacionais petrolíferas a operarem em Moçambique, com idade maior ou igual a 18 anos e certamente, sem distinção de sua nacionalidade. Para os relativos à cultura

Nacional, os entrevistados tinham como requisitos ser cidadão moçambicano, residente em Moçambique e maior de 18 anos.

Um total de 61 indivíduos participou da pesquisa, dos quais uma amostra de 26 composta por profissionais do sector de petróleo (multinacionais) nomeadamente, 2 gestores seniores e 3 técnicos de cada uma das 5 empresas abordadas. A outra amostra é composta por 35 elementos da sociedade. O anexo 1 mostra os diferentes tipos de inquéritos utilizados.

Após a recolha de dados, foi feita uma análise empírica, através da análise estatística descritiva em SPSS, com vista a sumarizar e descrever os atributos mais proeminentes dos dados. Para o efeito, foi necessário codificá-los. Posteriormente foram feitos nomeadamente, cálculo numérico de medidas amostrais (localização relativa, dispersão, e assimetria), resumo e descrição global de dados através da construção de tabelas e gráficos, e análise e interpretação dos resultados obtidos.

A disponibilidade e a utilização do software SPSS por um utilizador ocasional, aplicado para a análise e interpretação dos dados, também tornaram a análise dos dados e a interpretação dos resultados fiáveis, um processo bastante difícil e moroso.

Os resultados dos inquéritos acima referidos foram usados, em geral, para:

Cultura Nacional

- Avaliar as normas, valores e práticas da sociedade moçambicana.
- Avaliar a forma como deveriam ser as normas, valores e práticas na sociedade moçambicana. Isto é, como deveria ser a sociedade moçambicana.
- Avaliar o modo como os moçambicanos procedem em diversas situações que envolvam tomada de decisões.
- Avaliar o grau e/ou tipo de relacionamento entre o gestor/líder e a sua equipe de trabalho, ou com aqueles com quem trabalha com mais frequência.
- Analisar se a entrada de pessoas e/ou culturas estrangeiras influencia ou não a cultura/comportamento dos moçambicanos.

Cultura Organizacional

- Avaliar a cultura organizacional das multinacionais e as respectivas práticas de gestão. Isto é, avaliar as normas, valores e práticas nas organizações inseridas no Sector de Petróleo em Moçambique.
- Avaliar o modo de tomada de decisões das multinacionais; a forma como deveriam ser as normas, valores e práticas das organizações do Sector de Petróleo em Moçambique.
- Avaliar a influência da fusão cultural nas multinacionais.

Tendo alcançado os pontos acima referidos, foram respondidas as seguintes questões:

- Como funcionam e como deveriam funcionar as coisas em Moçambique e nas empresas multinacionais em exercício no Sector de Petróleo em Moçambique?
- Qual é a cultura Nacional dos moçambicanos e das organizações petrolíferas em Moçambique?
- As multinacionais conseguem adequar a sua cultura organizacional à cultura Nacional (de Moçambique)?

Como foi referido acima, a disponibilidade e utilização do programa (*software* SPSS) para a análise dos dados, aliada à escassez de bibliografia relevante para o projecto, constituíram a grande dificuldade encontrada durante a investigação. Contudo foi possível obter respostas fiáveis às questões acima indicadas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. GENERALIDADES

O aumento de investimentos na indústria petrolífera e o interesse das multinacionais pela África Oriental nos últimos anos, torna Moçambique um destino preferido por companhias petrolíferas internacionais e consequentemente de várias outras empresas internacionais afins e de outros sectores de investimentos. Este facto condiciona a fusão de culturas diversificadas no país.

Por outro lado, Moçambique é um país caracterizado por possuir cultura diversificada. É multicultural, mesmo sem incluir a presença de estrangeiros estabelecidos em Moçambique por diversos motivos, contudo existe até ao momento apenas uma língua oficial, o português (Centro de Processamento de Dados).

É um País em vias de desenvolvimento e, segundo o último censo populacional realizado em 2009, possui 24.4 milhões de habitantes dos quais 3 milhões vivem na cidade capital, Maputo. Possui uma taxa elevada de desemprego o que contribui para o elevado índice de pobreza absoluta observado. Os principais grupos étnicos são o Makhuwa, Ndau, Tsonga, Lomwe, Makonde, Sena, Makhuwa-Meetto, Tswa, Shona, Shopi, Shangana, Shuwabu Ronga e outros grupos indígenas. Segundo o Centro de Processamento de Dados (CPD) nacional, existem aproximadamente 10.000 europeus, 35.000 euro-africanos e 15.000 asiáticos.

De realçar que os dados acima referidos actualmente poderão estar superados se se considerar que o país tem registado uma entrada massiva e progressiva de estrangeiros oriundos de diferentes cantos do Mundo com o objectivo de explorar as mais diversificadas oportunidades de investimentos que Moçambique oferece, de entre outras, na indústria extractiva, na agro-indústria, na agricultura, na construção civil, no turismo e na pesca. A estabilidade política observada no país contribui para a entrada de refugiados oriundos de diversas partes do Mundo, na expectativa de recomeçar uma vida nova em Moçambique.

Moçambique é um País independente há 40 anos contudo, esteve envolvido numa guerra civil que durou cerca de 16 anos. Desde a assinatura do Acordo Geral de Paz em Outubro de 1992, o País passou a ter um sistema político de Democracia Multipartidária e até então, foram realizadas 5 eleições presidenciais e legislativas democráticas, sendo a primeira realizada em 1994. O País observa índices positivos de reabilitação sócio-económica, num ambiente democrático excelente. A paz e a democracia prevalecem no País.

Segundo dados do Centro de Promoção de Investimentos (CPI), em 2009 o Produto Interno Bruto (PIB/GDP) era de \$17.4 biliões com um crescimento anual de 4.5%.

O trabalho, o emprego e a segurança social em Moçambique são disciplinados por um quadro jurídico-legal, a Lei n.º 23/2007, Lei do Trabalho, aprovada pela Assembleia da República a 11 de Maio de 2007. Por sua vez, as atividades de pesquisa e produção de hidrocarbonetos são também disciplinadas por um quadro jurídico-legal, a Lei de Petróleos e seus regulamentos, sem prejuízo da outra legislação afim. A nova Lei de Petróleos, Lei n.º 21/2014 foi aprovada aos 18 de Agosto de 2014.

Localizado na região Oriental de África, Moçambique encontra-se numa posição estratégica na medida em que funciona como uma porta de entrada para seis países. Possui fronteiras com Tanzânia, Malawi, Zâmbia, Zimbabué e a África do Sul. (<http://lusotopia.no.sapo.pt/indexMCGeog.html>). A sua posição estratégica impulsiona cada vez mais, a diversificação de culturas no país, tornando-o num laboratório multicultural.

A cultura é dinâmica, isto é, sofre mudanças com o tempo. Neste processo de mudanças, traços se perdem, outros se adicionam, em velocidades distintas nas diferentes sociedades. Existem contudo, dois mecanismos básicos que permitem a mudança cultural nomeadamente, a invenção ou introdução de novos conceitos e a difusão de conceitos a partir de outras culturas. Há também a descoberta, que é um tipo de mudança cultural originado pela revelação de algo desconhecido pela própria sociedade e que esta decide adoptar.

A mudança transporta normalmente a resistência. Tendo em conta que os aspectos da vida cultural estão ligados entre si, a alteração mínima de somente um deles, pode ocasionar efeitos em todos os outros. Modificações na maneira de produzir podem, por exemplo, interferir na escolha de membros para o governo ou na aplicação de leis. A resistência à mudança representa uma vantagem, no sentido de que somente modificações realmente proveitosas, e que sejam por isso inevitáveis, serão adoptadas evitando o esforço da sociedade em adoptar, e depois rejeitar um novo conceito.

O ambiente exerce um papel fundamental sobre as mudanças culturais: os homens mudam sua maneira de encarar o mundo tanto por contingências ambientais quanto por transformações da consciência social.

O ser humano comum, imerso em sua própria cultura, tende a encarar seus padrões culturais como os mais racionais e mais ajustados a uma boa vida. Quando muito, percebe algo que é inadequado e que "poderia ser de outra forma." O que permite uma percepção cultural mais intensa é o contacto com outras culturas. Mas, uma vez que se dá este contacto, a tendência é rejeitar a outra cultura achando-a inferior ou inatural. É o chamado etnocentrismo, uma barreira que a despeito de prejudicar o entendimento e relação com outras culturas, serve justamente para preservar a identidade de uma cultura frente à possível difusão de preceitos de outras culturas.

Os estudiosos da cultura utilizam o chamado relativismo contra o etnocentrismo: consideram cada aspecto cultural em relação à cultura estudada, e não em relação à sua própria cultura, enquanto sujeitos formados dentro de outro sistema de valores.

2.2. BREVE HISTÓRIA DE MOÇAMBIQUE

Este sub-capítulo faz um breve resumo sobre a história de Moçambique. Para compreender a cultura de um determinado país é necessário entender a sociedade e a cultura nacional desse país, suas concepções de vida em sociedade, seus valores e a forma de governo de um determinado grupo. As características culturais do país tendem a se refletir nas culturas organizacionais (Freitas,1997).

Os povos primitivos de Moçambique eram bosquímanos caçadores e recolectores. As grandes migrações entre 200/300 DC dos povos Bantu de hábitos guerreiros e oriundos dos Grandes Lagos, forçaram a fuga destes povos primitivos para as regiões mais pobres em recursos. Antes do séc. VII, foram estabelecidos Entrepostos comerciais pelos Suahil-árabes na costa para trocar produtos do interior, fundamentalmente ouro e marfim por artigos de várias origens.

No final do séc. XV há uma penetração mercantil portuguesa, principalmente pela demanda de ouro destinado à aquisição das especiarias asiáticas.

A ocupação colonial não foi pacífica. Os moçambicanos impuseram sempre lutas de resistência com destaque para as resistências chefiadas por Mawewe, Muzila, Ngungunhane, Komala, Kuphula, Marave, Molid-Volay e Mataka. Na prática a chamada pacificação de Moçambique pelos portugueses só se deu no séc. XX.

A opressão secular e o colonialismo fascismo português obrigou o povo moçambicano a pegar em armas e lutar pela independência. A luta de libertação Nacional, foi dirigida pela FRELIMO (Frente de Libertação de Moçambique). Esta organização, foi fundada em 1962 através da fusão de 3 movimentos constituídos no exilo, nomeadamente, a UDENAMO (União Nacional Democrática de Moçambique), MANU (Mozambique African National Union) e a UNAMI (União Nacional de Moçambique Independente). Dirigida por Eduardo Chivambo Mondlane, a FRELIMO iniciou com a luta de libertação Nacional a 25 de Setembro de 1964 no posto administrativo de Chai na província de Cabo Delgado.

O primeiro presidente da FRELIMO, Eduardo Mondlane, acabaria por morrer assassinado a 3 de Fevereiro de 1969. A ele sucedeu Samora Moisés Machel que proclamou a independência do País a 25 de Junho de 1975. Machel que acabou morrendo num acidente aéreo em 1986 em M'buzini, vizinha África do Sul acabou sendo sucedido por Joaquim Alberto Chissano, que por sua vez foi substituído pelo Presidente Armando Emílio Guebuza, em 2004. Este por sua vez foi substituído pelo actual Presidente Filipe Jacinto Nyusi, em 2015.

A partir do início dos anos 80, o País viveu um conflito armado dirigido pela RENAMO (Resistência Nacional de Moçambique). O conflito que ceifou muitas vidas e destruiu muitas infra-estruturas económicas só terminaria em 1992 com a assinatura dos Acordos Gerais de Paz entre o Governo da FRELIMO e a RENAMO. Em 1994 o País realizou as suas primeiras eleições multipartidárias ganhas pela FRELIMO que voltou a ganhar as segundas, terceiras, quartas e quintas realizadas em 1999, 2004, 2009 e 2014, respectivamente.

Economia

Moçambique independente herdou uma estrutura económica colonial caracterizada por uma assimetria entre o Norte e o Sul do País e entre o campo e a cidade. O Sul mais desenvolvido que o Norte e a cidade mais desenvolvida que o campo. A ausência duma integração económica e a opressão extrema da mão-de-obra constituíam as características mais dominantes dessa assimetria.

A estratégia de desenvolvimento formulada para inverter esta assimetria apostou numa economia socialista centralmente planificada. No entanto, as conjunturas regional e internacional desfavoráveis, as calamidades naturais e um conflito militar interno de 16 anos inviabilizaram a estratégia. O endividamento externo (cerca de 5,5 biliões em 1995) obrigou o País a uma mudança radical para uma estratégia de desenvolvimento do mercado filiando-se nas Instituições de Bretton Woods e a consequente adopção dum Programa de Ajustamento Estrutural, a partir de 1987. Desde então, o País tem estado a registar um notável crescimento económico. O Produto Interno Bruto (PIB) tem estado a

crescer numa média acima de 7-8% ao ano, chegando mesmo a atingir níveis de 2 dígitos. A inflação está abaixo de 10%. A tendência é mantê-la em um dígito.

Em termos monetários, Moçambique possui um dos regimes cambiais mais liberalizados de África. Os parceiros comerciais externos têm motivos suficientes para inspirarem uma grande confiança pelo País face à capacidade com que as autoridades monetárias têm conseguido manter volumes adequados de meios de pagamento sobre o exterior. As reservas externas do Banco Central têm estado a situar-se acima dos seis meses de importação de bens e serviços.

O Estado, através da execução da sua política orçamental regula e dinamiza as áreas sócio-económicas mais importantes e cria um bom ambiente de negócios muito favorável ao desenvolvimento da iniciativa privada. As reformas jurídicas no âmbito da legislação financeira, fiscal, laboral, comercial e da terra levadas a cabo pelo Governo contribuem significativamente para fortalecer esse bom ambiente com a respectiva atracção do investimento privado nacional e externo.

O potencial económico do País para a atracção de investimentos na agro-indústria, agricultura, turismo, pesca e mineração é enorme. Projectos como o da Mozal, Barragem de Cahora Bassa, Corredores Ferro-Portuários e Complexos Turísticos ao longo de todo o País têm contribuído significativamente para colocar Moçambique na rota dos grandes investimentos regional e internacional.

Apesar do notável crescimento económico que o País vem registando, muitos moçambicanos continuam vivendo abaixo da linha da pobreza. O combate à pobreza absoluta constitui uma das grandes prioridades do Governo para o quinquénio 2015-2019.

2.3. CULTURA NACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

Conceito

Cultura Nacional é um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas que passam a integrar numa coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo.

Cultura Organizacional é o conjunto de normas, padrões e condições que definem a forma de atuação de uma organização ou empresa. É o conjunto/modelo de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização (Edgar Schein, 1992 Terrence Deal & Allan Kennedy 1982) para atingir os objectivos da organização.

Segundo House, Wright & Aditya, 1997 *in* GLOBE, os valores, as práticas e a cultura da sociedade influenciam a tarefa dos líderes. O comportamento e os atributos dos líderes são muitas vezes reflexos das práticas organizacionais, que por sua vez são reflexos das culturas das sociedades (Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990).

Antes de mais, foi tomada em consideração a cultura Nacional de modo a fazer uma análise profunda sobre como são tomadas as decisões nas organizações em Moçambique, neste caso, as petrolíferas, sobretudo porque as duas últimas décadas foram marcadas por intensas transformações no comportamento humano, intimamente relacionadas com as mudanças ocorridas no sistema político-sócio-económico moçambicano. Estas mudanças requerem um conhecimento profundo sobre a forma como os moçambicanos são e agem, os seus valores e a sua forma de tomar decisões de modo a alinhar a cultura organizacional à cultura Nacional. As organizações precisam de ter uma gestão capaz de alinhar as políticas dos recursos humanos com a estratégia das organizações com a finalidade de alcançar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais das pessoas com as da organização.

Segundo a GLOBE, o que se espera de um líder, o que o líder pode ou não fazer e a sua influência varia consideravelmente como resultado da força cultural de cada país ou região em que determinado líder estiver inserido. Alguns países como a América, a Alemanha, a França por exemplo, contextualizam a liderança tanto na arena política como na organizacional. Por outro lado, os holandeses prezam a igualdade (egalitarismo) de tal forma que, o termo líder e Gerente/Administrador cria estigma nas pessoas (GLOBE). Espera-se que o presente trabalho de investigação venha a mostrar o que os Moçambicanos prezam e esperam que sejam os atributos de seus líderes.

A seguir são apresentadas as Variáveis/ Grandezas/Dimensões da cultura conforme a GLOBE (House et al, 2004):

Orientação para a realização ou desempenho - grau em que a organização incentiva, reconhece, premia os seus membros por esforços ou resultados voltados para a qualidade, desenvolvimento, cumprimento de metas, excelência, realizações e deriva da necessidade de realização e de suas relações com o crescimento e desenvolvimento.

Orientação para afiliação, orientação humanista - Refere-se ao nível de incentivo proporcionado pela organização para que as pessoas comportem-se de maneira justa, gentil, amigável, cuidadosa, generosa, altruísta para com os outros, buscando construir um ambiente de trabalho fraterno, em que todos se relacionem bem, como em uma grande família, protegendo os mais fracos, tomando decisões que agradem a todos os envolvidos.

Orientação para o futuro - relacionada a crenças e práticas da organização que valorizam comportamentos dos indivíduos envolvendo planeamento de longo prazo, preparação pessoal para o amanhã, fixação no futuro, atualização constante.

Assertividade - é relacionado com o nível existente na organização entre a passividade e a agressividade nas relações entre os indivíduos, na adoção de comportamentos decisivos, de defesa da própria opinião, da prática de se abordar os assuntos de forma direta.

Distância do poder ou distância hierárquica - relaciona-se ao nível de distribuição desigual do poder na organização, ao maior ou menor número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional, à facilidade ou dificuldade de acesso dos que dispõem de menor poder em relação aos mais poderosos, à existência de normas, crenças e práticas que enfatizam as diferenças entre os níveis hierárquicos.

Controle ou evitação da incerteza - refere-se à existência de normas, crenças e práticas na organização para se evitar a ocorrência de situações inusitadas, novas, desconhecidas, que possam gerar ameaças ao funcionamento normal da organização.

Igualdade de gênero - também conhecida como a dimensão *masculinidade X feminilidade* diz respeito às normas, práticas e crenças presentes na instituição relativas à manutenção, incremento ou tendência à eliminação de papéis diferenciados para homens e mulheres, da discriminação sexual, de distribuição diferenciada das tarefas entre indivíduos dos dois sexos, de orientações socialmente vistas como mais relacionadas à masculinidade ou feminilidade.

Coletivismo X Individualismo - refere-se ao grau em que a organização enfatiza, reforça, recompensa ações baseadas na individualidade das pessoas ou nos grupos a que pertencem, na prevalência dos interesses individuais X grupais, no respeito a cada um, independentemente de quem seja, no reconhecimento da pessoa como ser único, com suas virtudes e defeitos.

3. BASE DE DADOS DO PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

Para a prossecução do presente trabalho de investigação, foi necessário identificar potenciais respondentes aos inquéritos providenciados, com vista a obter dados para a análise. Para o efeito foram identificados e solicitados cerca de 150 indivíduos para responderem aos inquéritos, sendo que, 75 responderiam ao Questionário Alpha Organizações + Valores Gerenciais (cultura organizacional) e os outros 75 responderiam ao Questionário Beta Sociedade + Valores Gerenciais (cultura Nacional). Refira-se que era recomendado que cada amostra fosse composta por 50 respondentes. Os detalhes dos questionários são providenciados no Anexo 1.

Do total de indivíduos abordados, apenas 35 responderam aos inquéritos sobre cultura Nacional e 26 responderam aos inquéritos sobre cultura organizacional. Foram abordados para o efeito diferentes entidades, desde o cidadão comum até aos gestores.

Embora o tamanho das amostras seja pequeno (o que pode suscitar incertezas na sua interpretação), a qualidade dos dados é boa. Estes mostram uma amplitude e frequência relativamente invariável possivelmente motivado pelo facto de as companhias, na indústria petrolífera, terem que operar segundo normas e padrões internacionalmente aceites.

Os dados obtidos foram introduzidos numa base de dados em Excel e posteriormente importados para o programa de análises estatística, SPSS, no qual foi efectuado o respectivo processamento e análises.

Interessava fazer uma avaliação sobre a cultura organizacional de multinacionais petrolíferas bem como sobre a cultura da sociedade moçambicana, em geral. Para o efeito, foram distribuídos os respectivos inquéritos à amostra identificada, sem distinção do género, raça e cor da pele.

Particularmente para a amostra relativa à avaliação da cultura Nacional, os entrevistados tinham de ser cidadãos moçambicanos, residentes em Moçambique e maiores de 18 anos.

Relativamente à avaliação da cultura organizacional, era pertinente que os entrevistados fossem colaboradores técnicos profissionais, gestores e não gestores, de algumas multinacionais petrolíferas a operarem em Moçambique, com idade maior ou igual a 18 anos e certamente, sem distinção da sua nacionalidade. De realçar que os inquéritos para a avaliação da cultura Nacional foram entregues a indivíduos residentes nas províncias de Maputo, Gaza, Lichinga e Tete, devido a facilidade relativa encontrada pela candidata para contactá-los.

Os inquéritos para a avaliação da cultura organizacional foram distribuídos por 5 empresas multinacionais. Aproximadamente 5 pessoas de cada uma das empresas abordadas responderam aos inquéritos nomeadamente, 2 gestores seniores e 3 técnicos. Refira-se que, estas entidades solicitaram a não referência pública de suas organizações no presente trabalho de investigação.

O resultado obtido da análise e interpretação dos dados é apresentado e discutido no capítulo que se segue.

4. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados e interpretação dos respectivos resultados foi dividida em duas etapas:

Primeira Etapa: cingiu-se na importação dos dados das duas amostras (uma sobre a cultura organizacional das Multinacionais do Sector de Petróleos em Moçambique e outra sobre a cultura Nacional dos moçambicanos) do programa Excel para o programa SPSS.

Segunda Etapa: foi feita a análise estatística descritiva dos dados das amostras acima referidas. A análise foi precedida pela definição de parâmetros julgados fundamentais para a interpretação dos dados nomeadamente, cálculo numérico de medidas amostrais (localização relativa, dispersão, e assimetria), resumo e descrição global de dados através da construção de tabelas e gráficos, análise (Tab - 1) e interpretação dos resultados obtidos.

Tabela 1 - Parâmetros estatísticos utilizados para a análise e interpretação dos Dados.

PARÂMETROS ESTATÍSTICOS UTILIZADOS			
Minimum (Mínimo)	Maximum (Máximo)	Mean (Média)	Std. Deviation (Desvio Padrão)
Frequency (Frequência)	Percent (Probabilidade - %)	Valid Percent (% Válida)	Cumulative Percent (% Cumulativa)

Os gráficos e as tabelas apresentados no Anexo 1 e 2 mostram o comportamento dos parâmetros acima referidos baseados nos dados obtidos dos inquéritos. Posteriormente seguiu-se à interpretação dos resultados obtidos.

4.1. CULTURA NACIONAL

Neste sub-capítulo, faz-se a análise dos dados e a respectiva interpretação dos resultados relativos à cultura Nacional. Os resultados detalhados são apresentados no Anexo 1.

A interpretação dos resultados da análise das variáveis qualitativas da Secção-1, Secção - 2, Parte-2 e Parte-3 foi feita com base na interpretação da GLOBE. Procedeu-se à interpretação das variáveis sobre Cultura Nacional, Secções 1 e 2, das Partes 2 e 3 e das variáveis *As Is* e *Should Be* do Questionário Beta. O resultado da interpretação foi posteriormente comparado ao resultado do *cluster* african, Sub-Sahariano, (Tab - 2). O mesmo mostra que, os moçambicanos são ainda mais exigentes do que a sociedade da África Sub-Sahariana. Contudo, é preciso notar que os dados obtidos do estudo levado a cabo nos países acima referidos foram tomados como médias, o que pode de certa maneira, confundir a comparação.

Tabela - 2 ã Relação entre as variáveis "Como São as Coisas" e "Como Deveriam Ser as Coisas", questionário Beta, Anexo 1.

MODO COMO SÃO AS COISAS (AS IS)				MODO COMO DEVERIAM SER AS COISAS (SHOULD BE)			DIFERENÇA DA MÉDIA	
Variável	N	Média (Score1)	Desvio Padrão	Variável	Média (Score2)	Desvio Padrão	(Score2 ã Score1)	CLUSTER SUB-SAHARA
Distância do Poder	35	5,9543	0,8304	Distância do Poder	1,9986	0,50939	-3,9557	-2.39
Orientação Humana	35	4,7257	1,2339	Orientação Humana	5,5357	0,77683	0,81	1.16
Desempenho	35	3,8381	1,1642	Desempenho	6,1357	0,708	2,2976	1.92
Futuro	35	3,4	1,0616	Futuro	5,8714	0,96895	2,4714	1.95
Colectivismo do tipo II	35	5,3643	0,6568	Colectivismo do tipo II	5,95	0,93894	0,5857	0.32
Igualdade do Género	35	3,1314	1,0035	Igualdade do Género	4,7943	0,72515	1,6629	1.01
Assertividade	35	3,7286	0,8764	Assertividade	2,4476	1,0128	-1,281	-0.25
Evitamento Incerteza	35	3,8	1,0411	Evitamento Incerteza	5,3143	0,62551	1,5143	0.72
Colectivismo do tipo I	35	3,9571	1,2089	Colectivismo do tipo I	5,3429	0,7954	1,3858	0,7954

Diferença das Médias (Should Be - As Is)

(+) Indica que a sociedade está a favor da prática de determinada ódimensão e desejo de que seja cada vez melhor.

(-) Indica que a sociedade não está a favor à prática de determinada ódimensão.

4.1.1. MODO COMO SÃO E COMO DEVERIAM SER AS COISAS NA SOCIEDADE MOÇAMBICANA

A interpretação foi baseada na teoria da GLOBE sobre o modo como são (*As Is*) e como deveriam ser as coisas (*Should Be*) na sociedade moçambicana.

Com vista a proceder à interpretação dos resultados da análise dos dados sobre óComo Sãoô e óComo Deveriam Serô as coisas na sociedade moçambicana, calculou-se a diferença entre as médias relativas das respectivas variáveis, nomeadamente da secção-2 (*Score2*) e da secção-1 (*Score1*) do questionário Beta, de modo a obter o grau/nível de anseio dos moçambicanos sobre as diferentes variáveis, referido no presente trabalho de investigação como *Difference Score* (Tab ã 3).

Segundo a GLOBE, a diferença da média relativa permite medir o modo como as pessoas gostariam que, diferentes dimensões nas organizações e na sociedade em geral, sejam. Deste modo, valores positivos desta diferença indicam que a sociedade gostaria que as características indicadas pelo respectivo atributo fossem optimais e/ou acrescidas, e valores negativos indicam o contrário (Gráfico 1a e b, e Tab ã 3).

Tabela - 3 - Mostra o resumo das análises sobre como são e como deveriam ser as coisas no seio da sociedade moçambicana. (-) ã significa menor e (+) ã significa maior.

DIMENSÕES	AS IS (AI)	SHOULD BE (SB)	DIFFERENCE SCORE (SB ã AI)	A SOCIEDADE É
Distância do Poder	+	-	Negativo	Contra
Orientação Humana	-	+	Positivo	A favor
Desempenho	-	+	Positivo	A favor
Futuro	-	+	Positivo	A favor
Colectivismo do tipo II	-	+	Positivo	A favor
Igualdade do Género	-	+	Positivo	A favor
Assertivvismo	+	-	Negativo	Contra
Evitamento/Incerteza	-	+	Positivo	A favor
Colectivismo do tipo I	-	+	Positivo	A favor

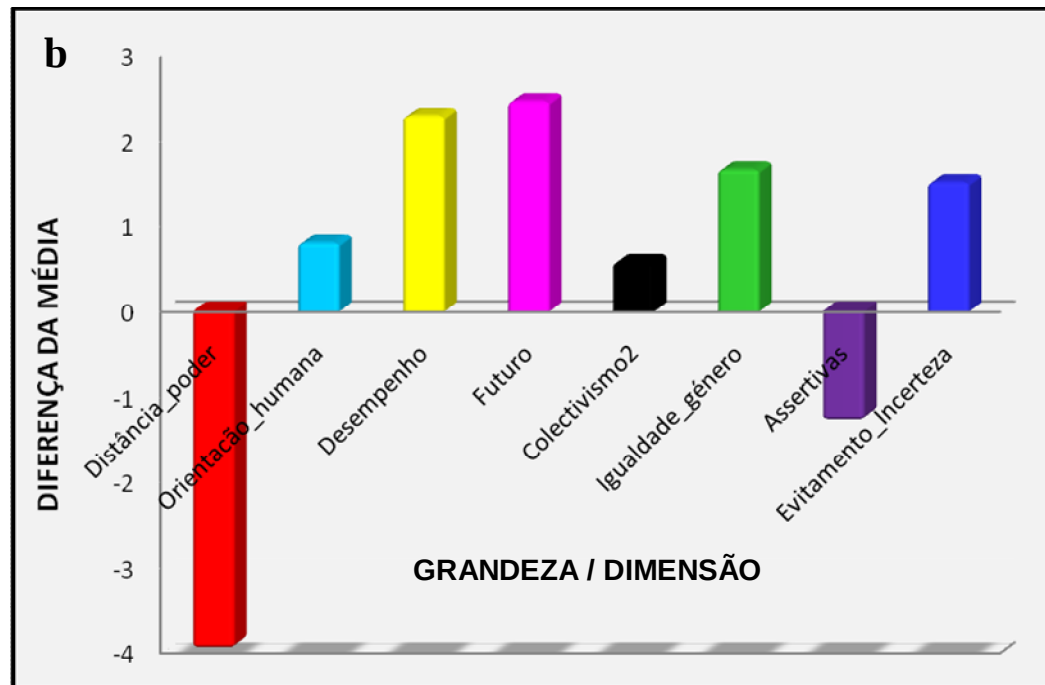
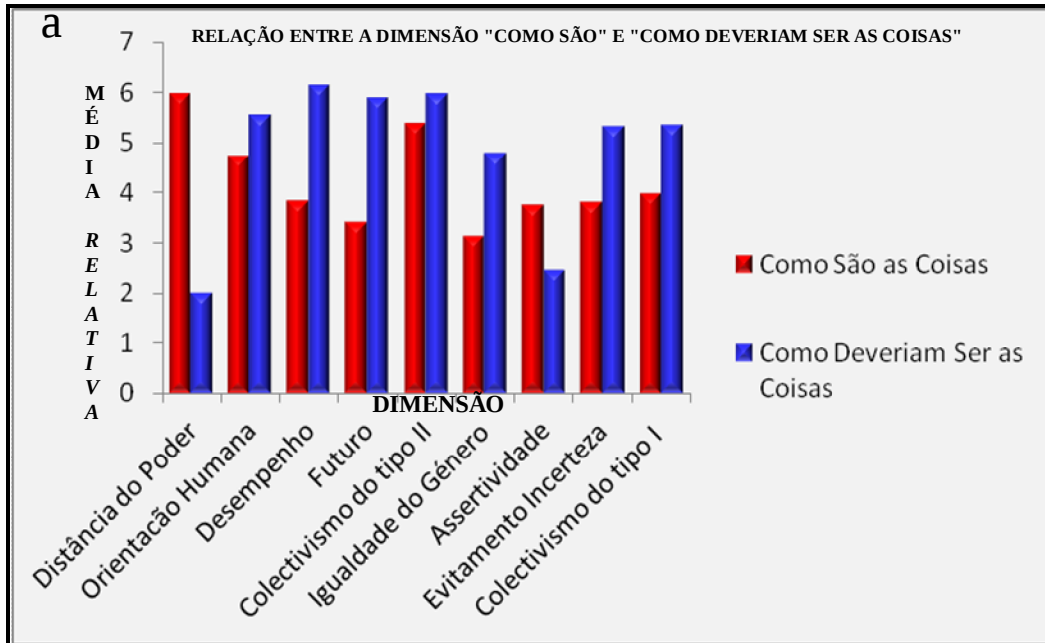


Gráfico 1a e b – Relação entre as médias das variáveis *As Is* e *Should Be*.

4.1.1.1 SIGNIFICÂNCIA DA DIFERENÇA DA MÉDIA NA SOCIEDADE MOÇAMBICANA

O resumo das análises das dimensões das variáveis *As Is* e *Should Be* da cultura da sociedade moçambicana e interpretação dos resultados obtidos estão apresentados nas tabelas 2 e 3.

Os resultados das análises feitas mostram que a diferença das grandezas e/ou dimensões, orientação humana, desempenho, futuro, Colectivismo do tipo II, igualdade de género e evitamento-incerteza são positivas sendo que umas são menos acentuadas (orientação humana e Colectivismo do tipo II) que as outras. Embora estas grandezas apresentem um valor positivo, os moçambicanos anseiam que a sociedade tenha uma orientação humana e promovam o Colectivismo do tipo II e o trabalho em equipe. Há necessidade de melhorar os níveis da dimensão orientação humana na sociedade moçambicana. Por outro lado, os resultados do estudo mostram que a sociedade Moçambicana quando integrada em pequenos ciclos de amizades, grupos familiares, equipes e em organizações nutre relativa confiança e são relativamente leais para com o grupo, bem como têm orgulho de ser membros e são coesos no grupo.

Contrariamente, as diferenças das grandezas "distância para o poder" e "assertivas" são negativas o que significa que, o poder na sociedade moçambicana, continua centralizado, aumentando assim, a distância entre a gestão do topo e a da base/intermédia.

Baseando-se na Pirâmide de Maslow, relacionada com a Teoria dos dois factores de Herzberg Herzberg nomeadamente, a motivação (Factores Motivacionais) e satisfação (Factores Higiénicos) das pessoas, pode-se afirmar que, a maioria dos entrevistados não encontra no sistema de gestão actualmente em vigor, a satisfação das suas necessidades. Os moçambicanos anseiam ter condições de vida satisfatórias nomeadamente, as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais (factores higiénicos) bem como a auto-realização e estima (factores motivacionais). Segundo Herzberg, estes dois factores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo.

Segundo a sua história,⁷ os moçambicanos são caracterizados por pertencer ao grupo/etnia Ubuntu, que significa: *eu sou porque nós somos* contudo, com a integração global dos povos, a cultura dos moçambicanos, tem estado a sofrer grandes metamorfoses, como consequência da fusão progressiva de culturas diversas. Esta é uma das interpretações possíveis e práticas de elaborar, para justificar a falta de orientação humana obtida na interpretação dos dados da amostra.

A sociedade moçambicana é em geral assertiva o que significa que esta sociedade não é a favor do confronto e agressividade nas relações sociais.

Para a avaliação da cultura da sociedade moçambicana, não foram interpretados os resultados da análise dos dados relativos as partes 2 e 3 do Questionário Beta nomeadamente, estilos de tomada de decisão e a equipa com quem trabalha, por se tratar de variáveis imensuráveis. A parte 4, a relativa a questões demográficas é apresentada no capítulo que se segue.

4.1.3. QUESTÕES DEMOGRÁFICAS

A amostra sobre cultura nacional é composta por indivíduos de idades que variam entre 23 e 53 anos. Foi observado que, destes indivíduos, os gestores na sua maioria estão na faixa etária que varia entre os 35 a 53 anos.

Foram entrevistados 35 indivíduos dos quais aproximadamente 57% (o correspondente a 20 indivíduos) são do sexo masculino e 43% (o correspondente a 15 indivíduos) são do sexo feminino (gráfico - 2).

⁷ Louw (1998) sugere que o conceito do Ubuntu define um indivíduo em termos de seus relacionamentos com os outros, e enfatiza a importância como um conceito religioso, assentando na máxima Zulu *umuntu ngumuntu ngabantu* (uma pessoa é uma pessoa através de outras pessoas) que aparentemente parece não ter conotação religiosa na sociedade ocidental. No contexto africano, isso sugere que o indivíduo se caracteriza pela humanidade com seus semelhantes e através da veneração aos seus ancestrais. Assim, aqueles que compartilham do princípio do Ubuntu no decorrer de suas vidas continuarão em união com os vivos após a sua morte.

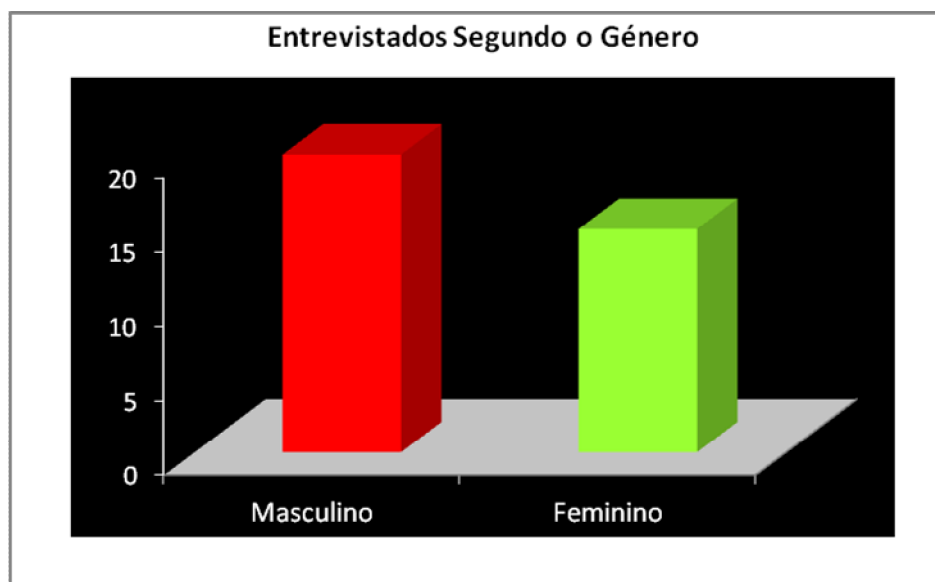


Gráfico 2 ã Indica o género dos entrevistados (Pergunta 4-2).

Todos os entrevistados possuem passaporte de nacionalidade moçambicana (Tabela 4), o que significa que o único que afirmou ter nascido no estrangeiro (Congo) é moçambicano ou pelo menos já adquiriu a nacionalidade moçambicana (tabela 5). Isto é, aproximadamente 97% dos entrevistados, o correspondente a 34 indivíduos, nasceu em Moçambique e apenas 3% equivalem aos que nasceram no estrangeiro, precisamente na República do Congo.

Tabela 4 ã Indica a nacionalidade do passaporte dos entrevistados (Pergunta 4-3).

Nacionalidade_Passaporte		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Valido	Moçambicana	35	100,0	100,0	100,0

Tabela 5 ã Indica o país de nascença do entrevistado (Pergunta 4-4).

País de Nascença		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Valido	Congo	1	2,9	2,9	2,9
	Moçambique	34	97,1	97,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Destes indivíduos, cerca de 71% nunca viveu fora do seu país de origem em mais de um ano (tabela - 6), o que permite concluir que, mesmo com a limitação de dados, o *feedback* obtido da interpretação dos resultados da análise da amostra é satisfatório pois, 97 % dos entrevistados são

moçambicanos residentes e que nunca viveram fora do país de origem por mais de 1 ano e por isso, pressupõe-se que estes conhecem a realidade do país.

Tabela 6 ã Indica os outros países em que o entrevistado viveu mais de um ano (Pergunta 4.6)

Anos vividos fora do País de origem		Frequência	%	% Válida	% Comulativa
Válido	0	25	71,4	71,4	71,4
	1	6	17,1	17,1	88,6
	2	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Moçambique é um País de cultura diversificada. Existe uma série de etnias em toda a extensão nacional contudo, a maioria dos entrevistados é de étnica Shangana, com 22,9% (Gráfico ã 3). Existe também um considerável número correspondente a 20%, cuja sua ascendência étnica é desconhecida. Paralelamente foi observado que cerca de 88,6% dos entrevistados têm afiliação religiosa dos quais, 24 indivíduos professam a religião Católica-Apostólica-Romana.

Em relação ao País de seus progenitores, verificou-se que, as mães da maioria dos entrevistados nasceram em Moçambique, o correspondente a 94,3%. O remanescente corresponde às mães que nasceram fora do País nomeadamente, em Portugal e no Congo, com igual percentagem, (Anexo 1). Paralelamente, observou-se que 82,9% corresponde ao número de pais que nasceram em Moçambique, seguidos de pais que nasceram em Portugal com 8,6%. Os restantes nasceram no Congo, Guiné Konackry, e Tanzania, com igual percentagem.

Em geral, conforme os resultados da análise e interpretação dos dados, a maioria dos entrevistados não recebeu alguma formação formal nas práticas ocidentais de gestão significando que a sua cultura sofreu menos influência ocidental.

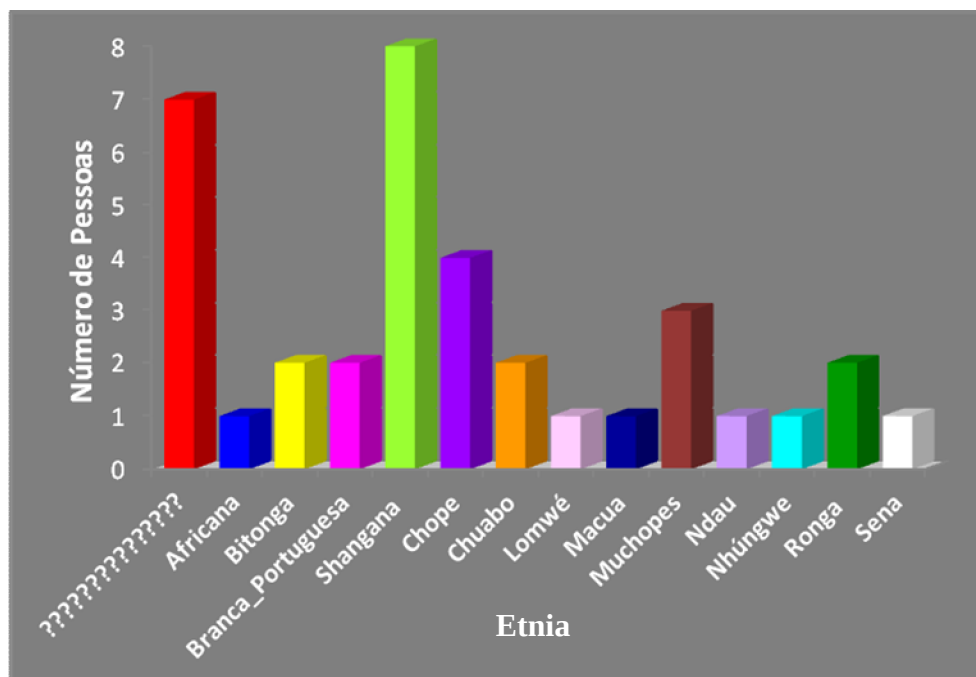


Gráfico 3 ã Representa a variação das Etnias dos entrevistados.

A maioria dos respondentes falava Português na sua casa quando criança, o correspondente a 25,7%, seguidos dos que falavam Português e Shangana em simultâneo, correspondendo a 17,1% (Anexo 1).

A maioria dos elementos da amostra nunca trabalhou em organizações multinacionais, o correspondente a 85,7% (Gráfico - 4). Refira-se que maior parte dos entrevistados pertence a alguma associação profissional, o que corresponde a 62,9% em relação aos que não pertencem a alguma associação profissional. Por outro lado, foi observado que a maioria não participa em atividades ligadas a associações industriais ou comerciais, o correspondente a 91,4% em relação aos que participam (Anexo 1).

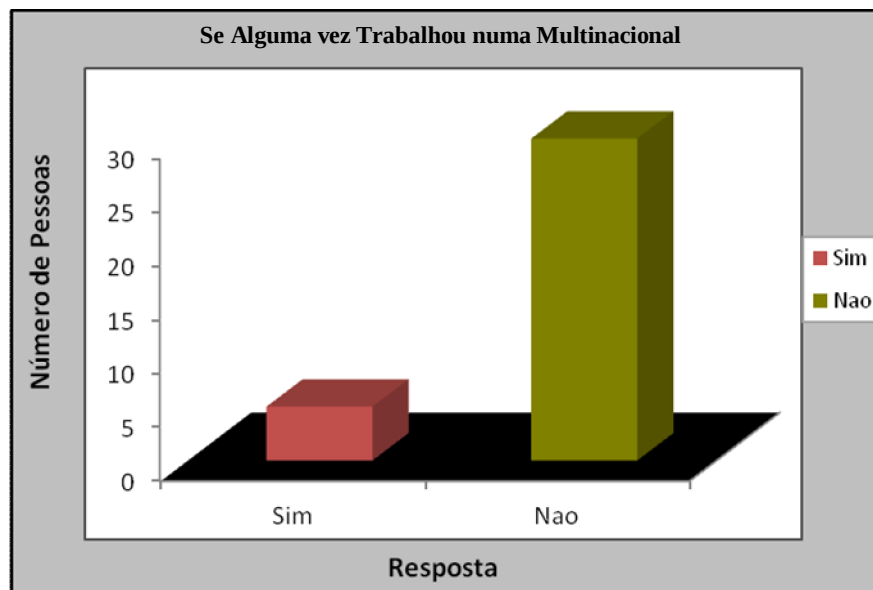


Gráfico 4 - Representa o número de pessoas que já trabalhou numa Multinacional.

Em geral, a maioria dos elementos da amostra teve entre 16 a 20 anos de educação formal, correspondendo a aproximadamente 70% dos quais cerca de 20% são formados em Geologia e 11,4% são formados em Direito (Anexo 1). 71,4% dos elementos da amostra não recebeu alguma formação formal nas práticas ocidentais de gestão (Gráfico 5).

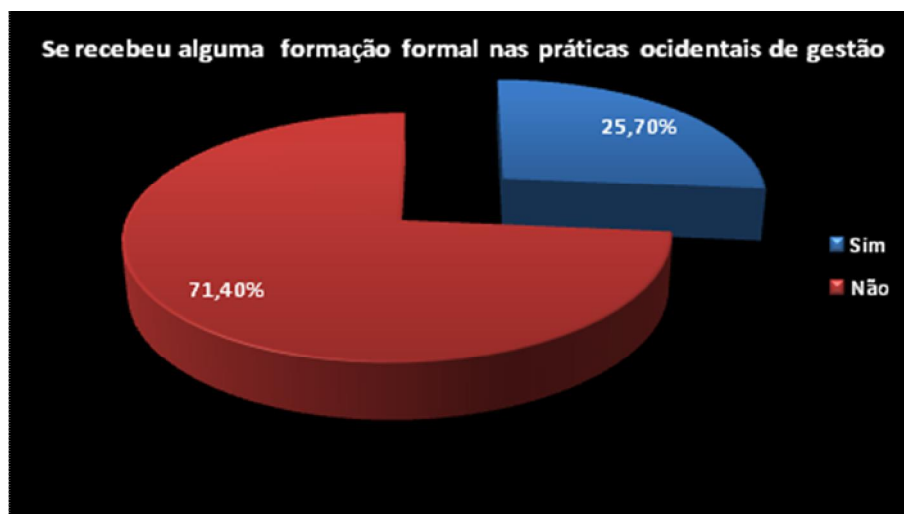


Gráfico 5 - Representa a percentagem de indivíduos que recebeu alguma formação formal nas práticas ocidentais de gestão.

A maioria dos entrevistados exerce outro tipo de atividades como principal na unidade onde exerce funções, o correspondente a 25,7%. A investigação e desenvolvimento constituem a segunda atividade exercida pelos entrevistados, correspondendo a 22,9%.

A maioria dos respondentes (51,4%) não ocupa posições de chefia pois, não recebe reportagens directas vindas de pessoas com quem colabora. Cerca de 8 e 6% corresponde ao número dos que recebem reportagens vindas de 2 a 4 pessoas, respectivamente. Por outro lado, foi verificado que a maioria (48,6%) dos entrevistados não tem pessoas a trabalharem na subunidade da organização da qual são gestores, seguidos dos que recebem reportagens vindas de 1 a 4 pessoas, com 5 e 7%, respectivamente (Anexo 1).

No que concerne a hierarquia, observou-se que existem 2 níveis hierárquicos entre a maioria dos entrevistados (40%) e o responsável de topo das organizações, seguidos dos que apresentam 1, 3 e 4 níveis hierárquicos, com 14,3%, 14,3% e 20%, respectivamente (Anexo 1).

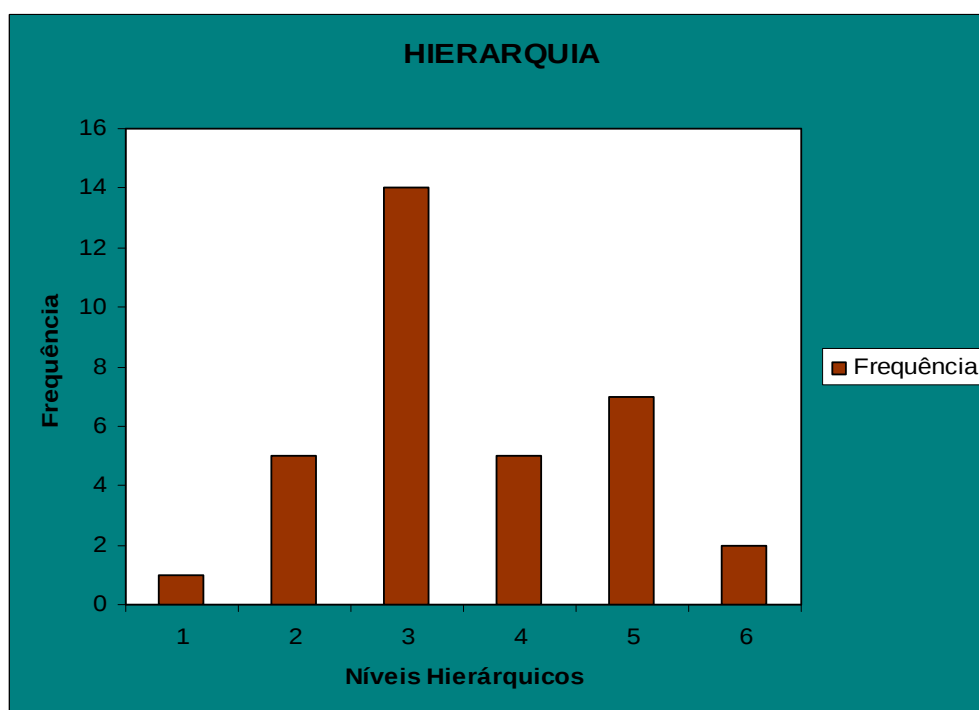


Gráfico 6 - Níveis hierárquicos existentes entre os entrevistados e o responsável de topo da organização.

Foi também observado que não existem níveis hierárquicos distintos entre a maioria (28,6%) dos entrevistados e o pessoal não supervisor nas suas organizações ou unidades contudo, esta maioria é seguida dos que apresentam 1, 2 e 3 níveis hierárquicos distintos, o correspondente a 22,9%, 22,9% e 20%, respectivamente (Tabela-7).

Tabela 7 - Quantos níveis hierárquicos existem entre si e o pessoal não supervisor na sua organização ou unidade?

Nível Hierárquico		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válida	0	10	28,6	28,6	28,6
	1	8	22,9	22,9	51,4
	2	8	22,9	22,9	74,3
	3	4	11,4	11,4	85,7
	4	3	8,6	8,6	94,3
	5	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

No que concerne à língua de trabalho, a maioria (65,7%) dos entrevistados comunica-se através da língua Portuguesa no trabalho. Há um grande grupo de pessoas que usa a língua Portuguesa e Inglês em simultâneo perfazendo 25,7% (Tabela 8).

Tabela 8 ã Mostra a lingua de trabalho nas organizações.

Linguas Usadas no trabalho		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Válida	Português	23	65,7	65,7	65,7
	Português e Francês	1	2,9	2,9	68,6
	Português e Inglês	3	8,6	8,6	77,1
	Português e Inglês	6	17,1	17,1	94,3
	Português, Francês, Shangana	1	2,9	2,9	97,1
	Português, Inglês e línguas locais nas comunidades	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Da análise e interpretação dos dados sobre a Cultura Nacional, observa-se que a maioria dos moçambicanos entrevistados não recebeu alguma formação formal nas práticas ocidentais e nunca viveu no estrangeiro. Deste modo, pode-se concluir que a sua forma de ser tem menos influências ocidentais.

4.2. CULTURA ORGNIZACIONAL

O processo da globalização tem estado a imprimir uma dinâmica do mercado a um ritmo extremamente veloz de tal forma que, novas exigências culturais se impõem tanto às organizações como à sociedade em geral, por forma a que, o desenvolvimento sócio-organizacional e a respectiva gestão estratégica, correspondam às perspectivas actuais do desenvolvimento organizacional e da sociedade.

Assim, os recursos humanos passaram a constituir uma área estratégica das organizações. Esta área, deve estar bem orientada de maneiras a evitar disfuncionamentos de origem social, bem como para melhorar a performance económica a qual, segundo Chiavenato, 2008, é actualmente indissociável da performance social na medida em que, são os recursos humanos competentes e motivados que determinam a performance empresarial global.

As incertezas e os desafios que as organizações enfrentam obrigam-nas a mobilizar todos os seus recursos para desenvolver os recursos humanos pois, estes são o elemento prioritário a desenvolver, o único capaz de tornar as empresas verdadeiramente flexíveis, no sentido em que potencia a capacidade de adaptação ao meio envolvente e sobretudo, porque garante a sua capacidade de antecipação e de reacção à mudança.

Este sub capítulo pretende analisar em separado, os dados sobre a cultura organizacional das empresas petrolíferas (multinacionais) a operarem em Moçambique, bem como interpretar os respectivos resultados. O questionário e os resultados detalhados estão apresentados no Anexo 2. A amostra usada para avaliar a cultura organizacional das multinacionais petrolíferas em exercício em Moçambique é composta por ambos trabalhadores estrangeiros e nacionais.

Tal como no capítulo 4.1, a interpretação dos resultados das análises da amostra Alpha foi feita com base na informação obtida do livro da GLOBE. A GLOBE estabelece que a diferença entre as médias relativas da secção-2 (*Score2*) e da secção-1 (*Score1*) da amostra, neste caso, sobre o questionário Alfa dá a medida duma determinada variável e/ou das dimensões da cultura, neste caso, das organizações. Assim, **valores positivos desta diferença** indicam que os entrevistados gostariam que as **características indicadas pelo respectivo atributo fossem melhoradas** e/ou acrescidas e valores negativos, indicam o contrário (GLOBE Página 447).

4.2.1. MODO COMO SÃO E COMO DEVERIAM SER AS COISAS NA NOSSA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o resultado indicado no gráfico 7 e usando a Escala de Likert de 1 a 7 pontos, pode-se concluir com base na interpretação dos resultados das dimensões relativas à questão ócomo são as coisas (As Is)ô que, nas organizações petrolíferas que operam em Moçambique, existe um considerável distanciamento do poder, com uma média de 4.26 o que justifica o carácter assertivo das pessoas envolvidas, com uma média de 4.12.

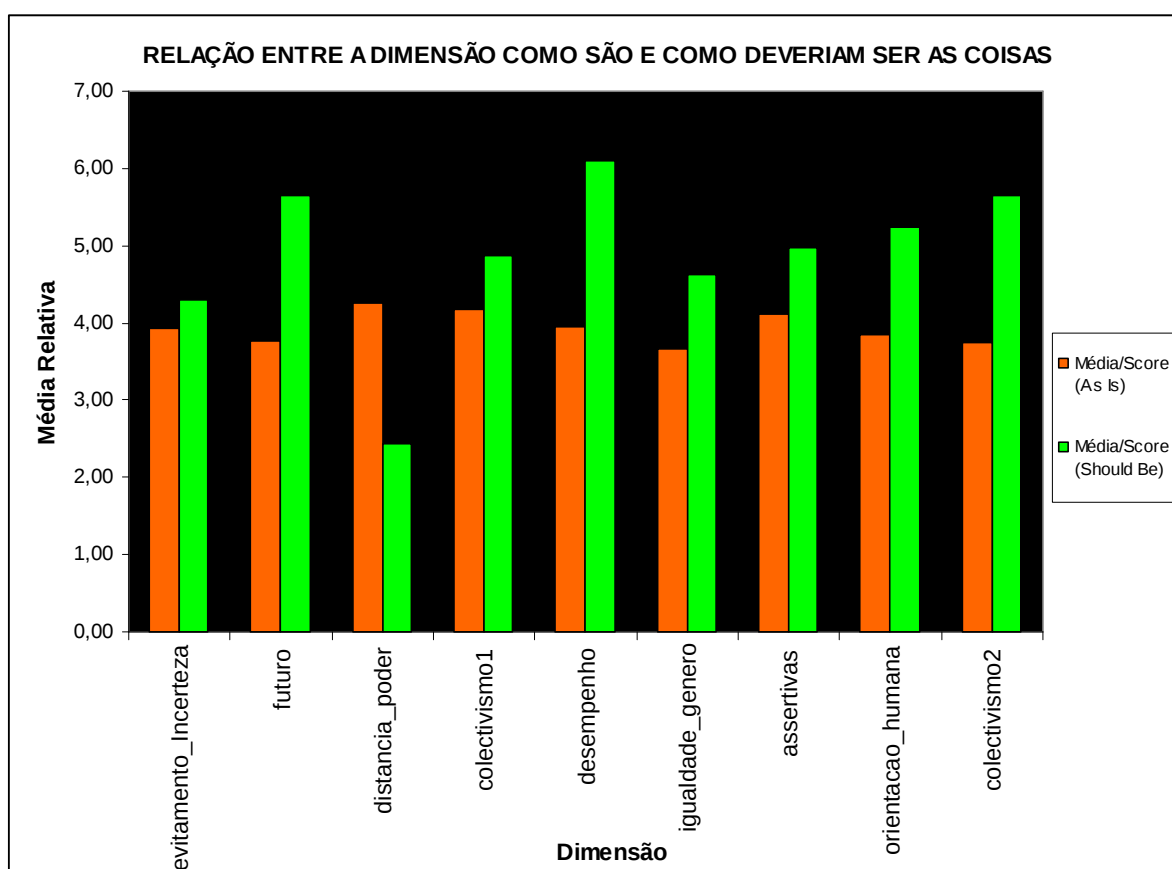


Gráfico 7 ñ Representação gráfica do comportamento do pessoal que trabalha nas organizações petrolíferas que operam em Moçambique em relação ao poder.

Por outro lado, as organizações petrolíferas em exercício em Moçambique prezam um considerável colectivismo institucional (com uma média de 4.18). O grau de evitamento e incerteza apresentado nestas organizações é moderado (com uma média de 3.94). Há um encorajamento aos colaboradores para a observância de desempenho profissional (com uma média de 3.95) bem como estimulañse que os colaboradores tenham visão para o futuro (com

uma média de 3.76). Têm uma orientação humana (com uma média de 3.84) e mostram um colectivismo familiar (com uma média de 3.75) contudo, mostram uma tendência relativamente fraca para a dimensão igualdade de género, (com uma média de 3.66).

É pertinente notar que com base na interpretação dos gráficos obtidos através do método de Estatística Descritiva (frequências e percentagens) em SSPS, pode-se chegar à mesma conclusão obtida usando a Teoria da GLOBE.

Da interpretação dos resultados das dimensões relativas à questão "como deveriam ser as coisas" (*Should Be*) nota-se que, há uma tendência de mudança gradual de cultura tradicional para uma cultura liberal ou moderna. Um dos exemplos mais evidentes é o da queda brusca da média da "dimensão distância do poder" de 4.26 na questão *As Is* para 2.44 na *Should Be*.

Paralelamente, nota-se o desejo de evoluir para uma orientação virada para o futuro com média de 5.64, um colectivismo familiar com uma média de 5.64 e uma performance em média de 6.11. A globalização, a economia do mercado são alguns elementos que concorrem para a mudança gradual de cultura tradicional para uma cultura liberal ou moderna.

4.2.1.2. DIFERENÇA DA MÉDIA (*DEVIATION SCORE*) DA AMOSTRA ALPHA

A GLOBE estabelece que a diferença entre as médias relativas das dimensões das variáveis *Should Be* (como deveriam ser) e *As Is* (como são) dão o grau de desejo que as pessoas nas organizações abordadas têm de ver as dimensões abaixo caracterizadas, melhoradas na estratégia de gestão das referidas organizações. O gráfico 8 mostra o comportamento da diferença relativa das duas variáveis acima referidas e o gráfico 9 mostra a relação entre as médias relativas das dimensões inseridas nas variáveis *As Is* e *Should Be*. Assim, valores positivos desta diferença indicam que os entrevistados gostariam que as características indicadas pela respectiva dimensão fossem melhoradas e/ou acrescidas e valores negativos, indicam o contrário, tabela 9.

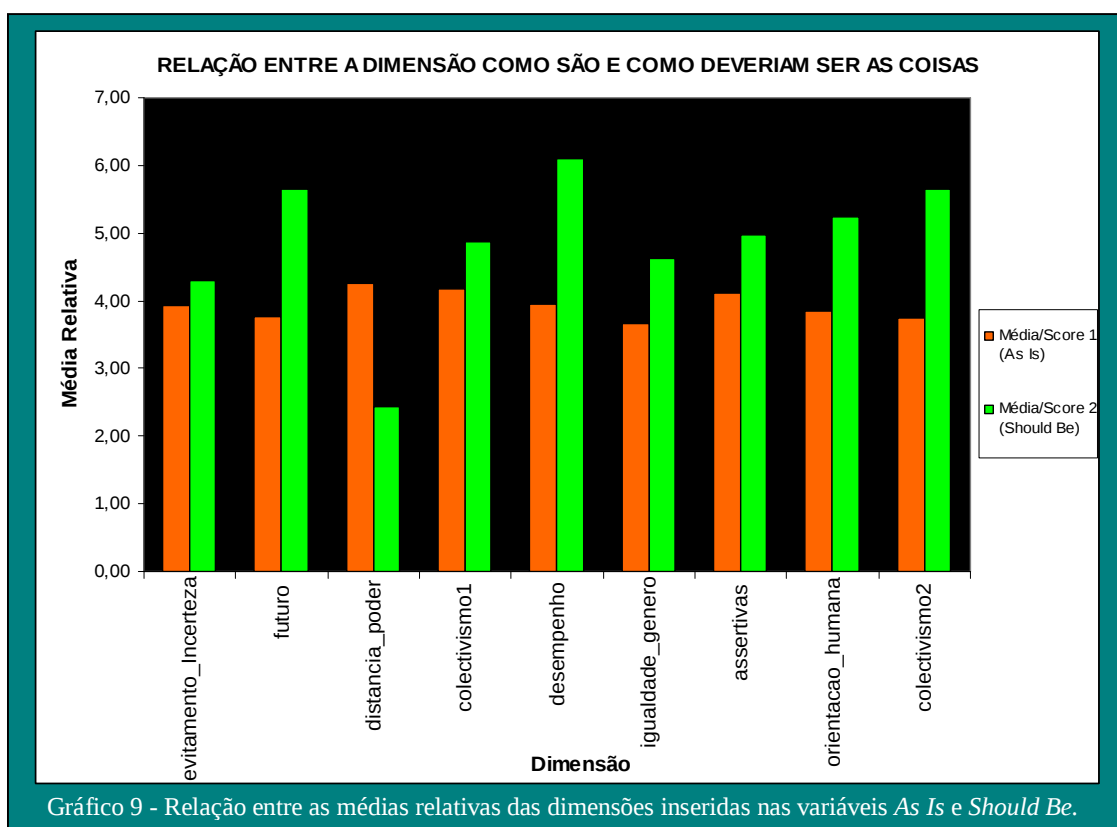
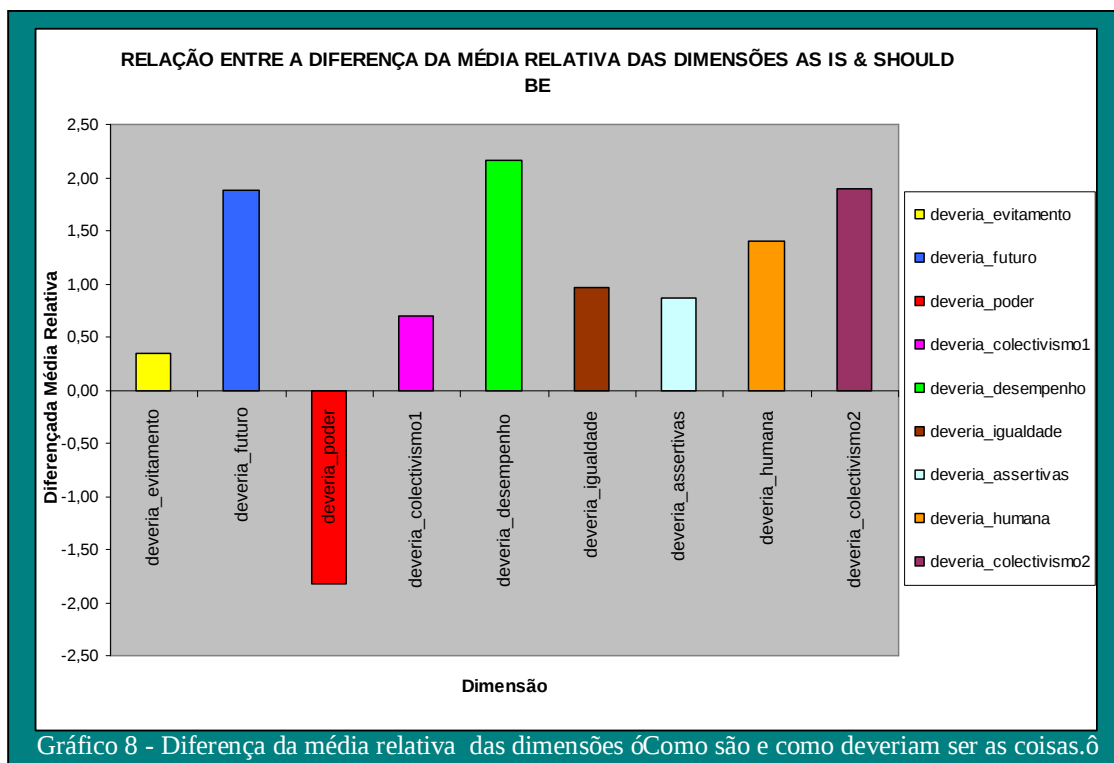


Tabela 9 ã Mostra as médias das dimensões ócomo são e como deveriam ser as coisasô da amostra Alpha.

MODO COMO SÃO AS COISAS (AS IS)				MODO COMO DEVERIAM SER AS COISAS (SHOULD BE)			DIFERENÇA DA MÉDIA (DEVIATION SCORE)
	N	Média (Score1)	Desvio Padrão		Média (Score2)	Desvio Padrão	(Score1 ã Score2)
Evitamento/Incerteza	32	3,94	0,99	Evitamento/Incerteza	4,29	0,93	0,35
Futuro	32	3,76	1,30	Futuro	5,64	0,88	1,88
Distância do Poder	32	4,26	1,52	Distância do Poder	2,44	0,95	-1,82
Colectivismo do tipo I	32	4,18	1,35	Colectivismo do tipo I	4,87	0,91	0,69
Desempenho	32	3,95	0,80	Desempenho	6,11	0,54	2,16
Igualdade Género	32	3,66	1,04	Igualdade Género	4,63	0,80	0,96
Assertivas	32	4,12	0,67	Assertivas	4,98	0,84	0,86
Orientação Humana	32	3,84	1,13	Orientação Humana	5,25	0,56	1,41
Colectivismo do tipo II	32	3,75	1,01	Colectivismo do tipo II	5,64	0,72	1,89

Legenda:

(-1,82)

- A distância hierárquica reflecte o grau de deferência que os indivíduos têm para com os seus superiores.

4.2.2. SIGNIFICÂNCIA DA DIFERENÇA DA MÉDIA NAS ORGANIZAÇÕES PETROLÍFERAS EM EXERCÍCIO EM MOÇAMBIQUE

O resumo das análises das dimensões das variáveis "*As Is*" e "*Should Be*" da cultura das organizações petrolíferas em exercício em Moçambique é apresentado na tabela 9.

As variáveis "*As Should Be*" nomeadamente, evitamento-incerteza, futuro, Colectivismo do tipo I , desempenho, igualdade-género, assertivas, orientação-humana, Colectivismo do tipo II, são maiores que as mesmas variáveis "*As Is*", excepto a variável distância-poder que se apresenta menor fazendo com que a sua diferença (**DEVIATION SCORE**) seja negativa (-1,82), (Tabela 9) o que implica que, o domínio e o controle dos menos poderosos pelos mais poderosos é baixo. A maioria das pessoas entrevistadas não deseja ver uma centralização do poder nas organizações. As pessoas são a favor da distribuição equitativa do poder o que permite uma flexibilidade na tomada de decisões pontuais.

Os colaboradores são também apologistas de que, na organização se enverede por uma cultura organizacional baseada no tratamento igual dos colaboradores. Para os entrevistados, não é desejável desenvolver a característica afastamento (social) entre um líder e os seus subordinados. A reverência pelas figuras de autoridade na indústria petrolífera não é salutar. A dependência dos subordinados relativamente aos chefes deve ser limitada pois esta tende a aumentar a dificuldade de comunicação franca entre líder e a equipa. Os trabalhadores consideram-se iguais por natureza.

O crescimento de uma empresa passa essencialmente pela delegação de tarefas entre as pessoas que trabalham na organização. Sem este instrumento de gestão os líderes e/ou os gestores do topo ficariam sobrecarregados e sem possibilidade de assumirem outras responsabilidades relevantes e de carácter superior.

A descentralização do poder garante uma grande flexibilidade na tomada de decisões importantes com vista ao crescimento e sucesso das organizações. Isto é, os colaboradores, os gestores de base bem como os intermédios devem ter uma certa liberdade para tomar decisões pontuais que não requeiram a presença dos gestores do topo. O poder deve estar estratificado/fraccionado. Para o efeito, é importante delegar com clareza dos objectivos, criar condições para a realização do trabalho, estimular a

obtenção de resultados através de equipa e avaliar os resultados, isto é, o gestor do topo faz a gestão helicóptero⁸.

Da interpretação do resultado da análise da amostra, com referência à pergunta 24 conclui-se que, cerca de 72% dos entrevistados é de opinião que os gestores deveriam dar liberdade aos colaboradores para determinarem como alcançar os objectivos (anexo 2). Isto sugere que, nas empresas de proveniência dos inqueridos, a delegação do poder ainda não atingiu as expectativas dos colaboradores. A distribuição regrada, clara e transparente de tarefas é importante pois permite que todos os colaboradores se sintam parte da organização e por isso se sintam envolvidos e responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento da mesma. Todo o colaborador (ser humano) gosta de se sentir útil na sociedade.

No mercado de concorrências, as dimensões óincerteza e ófuturoô devem ser tratadas paralelamente se se considerar que falar de futuro obriga automaticamente a necessidade de falar de incerteza. O resultado das análises das duas dimensões na amostra estudada é condizente.O mesmo mostra que, cerca de 76.9% (Tabela 9) dos entrevistados é de opinião que no Mundo da globalização ter funções altamente estruturadas e pré-estabelecidas, e com poucos acontecimentos inesperados, isto é, sem poder acompanhar a dinâmica da indústria é menos excitante. Este resultado pode sustentar a conclusão obtida da interpretação do resultado da análise baseada no método de estatística descritiva (anexo 2).

A orientação virada para o futuro é fulcral para a sobrevivência das organizações. As empresas devem ser visionárias e capazes de prever o futuro de modo a se antecipar de seus concorrentes em busca da satisfação do cliente e consequentemente do colaborador. A avaliação constante das tendências do mercado permitirão a projectação do futuro, que é normalmente incerto. As companhias petrolíferas devem acompanhar a dinâmica da indústria galvanizada pela evolução da tecnologia e a oscilação dos preços de petróleo. Em geral, estas organizações priorizam na sua estratégia de gestão, uma visão futurista. Têm uma visão orientada para o futuro. Contudo, devido às exigências cada vez mais intensas do mercado e/ou da indústria petrolífera, os colaboradores esperam dos seus

⁸ Gestão helicóptero - cria condições de trabalho, ordena aos subordinados sobre as tarefas a executar, monitora e avalia o seu desempenho.

gestores, uma intensificação de estratégias orientadas para o futuro com vista a fazer face à dinâmica do mercado globalizado. Esta pertinência de estratégias meramente viradas para o futuro é dada pelo valor relativamente elevado da média relativa da Dimensão Futuro na variável *Should be* (5,64) em relação à variável *As Is* (3,76). Segundo Kotler 2000, a desregularização está a ocorrer em muitas economias de tal forma que, empresas protegidas, por vezes monopólios, vêm-se na obrigação de enfrentar novos concorrentes no mercado em que estejam inseridas. Daí que, a gestão visionária orientada para o futuro é mandatária. O investimento no futuro é uma estratégia preponderante para o sucesso de qualquer organização na medida em que as empresas visionárias podem antecipar-se de seus concorrentes mantendo assim sua estabilidade socio-económico-financeira bem assim, a sua colocação e manutenção no mercado.

O **colectivismo do tipo I**⁹ só se efectiva mediante a dissolução das vontades individuais numa hierarquia de liderança que culmina no Líder. O coletivismo evoca a solidariedade e o sacrifício que cada um faz de si pelo bem de todos e na busca de interesses colectivos. Isto é, os trabalhadores e/ou colaboradores, pensando e trabalhando de forma individual não poderão lograr os objectivos preconizados pela organização. A Interpretação dos resultados da análise da amostra sugere que 96% dos entrevistados concorda em absoluto que, os salários e bónus deveriam ser concebidos para maximizar os interesses colectivos (anexo 2). Existe nestas organizações, uma relativa distribuição colectiva de recursos bem como promove-se o espírito de trabalho em equipe. Esta ilação é tirada a partir do resultado positivo (0,69) obtido através da diferença entre a dimensão Colectivismo do tipo I das variáveis "*Should Be*" e "*As Is*" (tabela 9). Se bem que, a estratégia de gestão destas organizações já promove o coletivismo institucional, os seus colaboradores/empregados desejam ver nos seus postos de trabalho, uma cultura de coletivismo cada vez mais coeso e eficiente.

Para um bom desempenho dos trabalhadores e consequentemente das organizações é importante ter em conta o factor **ómotivação**, pois a motivação tem uma grande influência sobre o **desempenho** e abrange desde factores fisiológicos até aos factores de

⁹ Segundo a GLOBE, o Colectivismo do tipo I é o nível em que as práticas e cultura das organizações ou instituições sociais encorajam a distribuição colectiva de recursos.

autorealização. O sucesso e êxito profissional consistem no resultado satisfatório na realização duma ideia ou de um acontecimento. Há sempre uma reciprocidade natural entre a motivação e o sucesso. E logicamente, a expectativa do sucesso desperta o interesse motivador pelo que se propõe realizar e consequentemente, o êxito alcançado estimula novos empreendimentos.

A delegação de poderes e/ou tarefas acima referida é também importante para catapultar o bom desempenho dos colaboradores. Para tal é importante conhecer a inclinação (ou domínio de determinadas disciplinas) de cada colaborador de modo a que a organização tire maior benefício dos seus conhecimentos.

O resultado da análise da amostra indica que, grande parte dos entrevistados (92,3%) concorda em absoluto que, nestas organizações, as pessoas deveriam ser encorajadas a melhorar continuamente o seu desempenho (anexo 2). Daí que para que as organizações de onde os entrevistados são provenientes continuem a incentivar um bom desempenho profissional, é importante que continuem a observar uma liderança baseada na prática de competências técnicas e comportamentais, valorização dos trabalhadores, diálogo, trabalho em equipe, estabelecimentos de metas concêntricas com o tempo alocado para o seu cumprimento, apoio que significa o provimento de equipamento e/ou ferramentas necessárias para a execução das atividades, combater o *stress*, avaliar o clima organizacional, promoção de carreiras profissionais, bem como a promoção de um ambiente laboral saudável.

Os resultados das análises indicam ainda que os colaboradores gostariam de melhorar cada vez mais o seu **desempenho**, pelo que, aos gestores destas organizações é solicitada a melhoria das políticas de encorajamento do pessoal ao desempenho, circunscrito pela submissão do pessoal em programas de treinamentos, actualizações e formações regulares. Esta exigência é dada pela diferença positiva entre as duas variáveis, igual a 2,16. O facto da indústria petrolífera ser complexa, envolvendo o ambiente e a sociedade, e estar ligada à exploração de recursos esgotáveis, exige que os profissionais petrolíferos sejam extremamente competentes, de modo a lhes facultar a previsão de outros recursos alternativos tais como o gás de xisto, sem que, contudo, a sua exploração cause danos ao meio ambiente. O desempenho e/ou a performance de todos os colaboradores nas organizações é importante na medida em que só com bom desempenho se pode erguer e

manter as organizações no mundo da concorrência. Um fraco desempenho dos colaboradores pode perigar o desempenho de qualquer organização. Para evitar que o *fracasso* não se transponha ao sucesso das organizações petrolíferas de onde provêm os entrevistados, estas embarcam na promoção contínua de desempenho.

Paralelamente, os empregados/colaboradores são a favor de igualdade de género e perspectivam ver questões relativas à **igualdade de género** cada vez melhoradas nas organizações petrolíferas que operam em Moçambique. Há necessidade de imprimir melhorias e/ou implementar na sua política e cultura de gestão, a igualdade de género. A equivalência social¹⁰ entre os vários géneros é importante nas organizações pois esta pressupõe estatutos, direitos e dignidade hierarquizados entre homens e mulheres. A maioria das pessoas nestas organizações acredita que, o trabalho seria eficazmente gerido se houvesse um equilíbrio entre homens e mulheres em posições de autoridade em relação ao que se observa actualmente. Referem ainda que as oportunidades para subir em posições de gestão deveriam ser abertas tanto para os homens assim como para as mulheres.

O equilíbrio de género nos cargos de direcção das organizações é fulcrar na medida em que, há diferenças naturais na forma como os homens e as mulheres agem perante uma mesma situação. Estas diferenças permitem que diferentes pontos de vista dos profissionais sejam explorados por forma a maturar a opinião que melhor se adecue aos objectivos da organização. Enquanto os homens são mais peremptórios no tratamento de assuntos, as mulheres são mais cautelosas e ponderadas. As mulheres são relativamente mais acometidas ao trabalho, fieis, honestas, e possuem extrema capacidade para criar consensos.

O alcance dos objectivos preconizados nos programas das operações petrolíferas é o anseio de cerca de 65% dos entrevistados, (anexo 2). O **confrontacionismo e a agressividade (assertividade)** exagerados na relação inter-pessoal não são salutares para o prestígio das organizações. Contudo, é importante que profissionais do sector

¹⁰ Equivalência Social: É importante o reconhecimento da participação das mulheres na vida social, não apenas na esfera privada como também na esfera pública. Gitahi *et alii*, 1982. "Workers Struggles and Working Women Struggles in São Bernardo do Campo", mimeo. Oliveira, Eleonora M. (org.), 1987. *Mulheres: da domesticidade à cidadania*, CNDM.

petrolífero em Moçambique, tenham habilidade social de fazer afirmação sobre seus próprios direitos e expressar pensamentos, sentimentos e crenças de maneira directa, clara, honesta e apropriada ao contexto, de modo a não violar o direito das outras pessoas. Devido à complexidade das atividades envolvidas nesta indústria, a confrontação de ideias é importante para permitir uma tomada de decisão ponderada e mais acertada.

Em geral, os resultados da análise do dados (Tabela 9) mostra que, as pessoas nas organizações petrolíferas que operam em Moçambique são **assertivas**. Há uma certa vontade das pessoas afectas a estas organizações em serem cada vez mais assertivas no mercado competitivo, de modo a garantir que os objectivos da empresa sejam alcançados. A complexidade das operações petrolíferas requer que os trabalhadores exerçam as suas atividades constantemente em equipa. Os debates, discussões, troca de impressões e confrontação, no sentido positivo, e/ou desafios entre os colaboradores são importantes com vista a encontrar a melhor opinião para a tomada de decisões importantes para o sucesso das operações. O exemplo mais elucidativo é a frequência de debates, discussões e confrontações levados a cabo anteriormente à tomada de decisão sobre a abertura de um furo de pesquisa. O furo de pesquisa de hidrocarbonetos é programado de tal forma que o risco do mesmo resultar negativo (furo seco¹¹/dry hole) ou criar perigo ao ambiente e as pessoas, seja o mínimo possível ou igual a zero. O risco humano, ambiental e financeiro que as operações petrolíferas representam particularmente as levadas a cabo no mar (*offshore*) é extremamente alto que requer, muitas vezes, confrontações e ponderação antes de proceder à abertura de um furo. Daí que é importante a confrontação de opiniões.

Segundo a GLOBE, as características de uma organização ou sociedade com **orientação humana** são variadas, podendo ser a atenção, a gentileza, sensibilidade e a generosidade para com os outros, bem como o orgulho pela organização ou pela sociedade em que indivíduos estejam inseridos. As organizações petrolíferas em exercício em Moçambique têm uma orientação humana na sua estratégia de gestão. Grande parte dos entrevistados (cerca de 92%) concorda que nestas organizações, as pessoas são em geral generosas. A generosidade é importante na indústria petrolífera principalmente devido ao risco que as

¹¹ Furo Seco (*dry hole*): furo que seja feito até à profundidade programada sem contudo lograr encontrar hidrocarbonetos (Gás Natural ou Petróleo bruto) que possam ser desenvolvidos de forma economicamente viável.

atividades ali desenvolvidas representa. Contrariamente a outros sectores de trabalho, na indústria petrolífera as atividades são feitas em regime de permuta, com uma periodicidade de 28 dias para os trabalhadores afectos às plataformas de perfuração bem como para os afectos em barcos/plataformas de aquisição sísmica. Consequentemente, a generosidade é crucial para garantir a segurança e bom ambiente de trabalho. Apesar dos resultados obtidos serem satisfatórios, (Tabela 9) conclui-se que os entrevistados gostariam que os gestores destas organizações fortalecessem cada vez mais as estratégias de relações humanas.

De acordo com a teoria da GLOBE, Colectivismo do tipo II em organizações e/ou sociedades é medido pelo grau em que indivíduos sentem, de entre outros, lealdade e orgulho de trabalhar nas organizações onde estiverem afectos bem como em sociedades em que estiverem inseridos.

Para alcançar a qualidade e a produtividade, estas organizações precisam de ser constituídas de pessoas proactivas, participativas e motivadas no trabalho que executam bem como devem ser recompensadas adequadamente pela sua contribuição. A qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada ao grau de satisfação das pessoas com a sua tarefa e com a organização. No mundo globalizado é importante compreender que o trabalhador é um só, dentro e fora da organização.

Foi observado que nas organizações petrolíferas em Moçambique, valoriza-se a coesão do grupo do que o individualismo. **O Colectivismo do tipo II** na indústria petrolífera é o expoente máximo do sucesso. A coesão no grupo, a lealdade para com o grupo e o orgulho de ser membro do grupo são necessários para o sucesso das organizações e vantagem absoluta em relação aos concorrentes. Devido à complexidade e o risco envolvidos na indústria petrolífera, é importante haver sempre coesão, lealdade e espírito de equipe com vista ao alcance dos objectivos preconizados, evitando assim danos pessoais e ambientais. Outro aspecto não menos importante é a confidencialidade envolvida no sector. Apesar dos resultados positivos obtidos, encoraja-se nestas organizações, o melhoramento deste tipo de cultura. Pode-se interpretar que a prática do Colectivismo do tipo II observada nas empresas petrolíferas que operam em Moçambique assenta na característica dos povos da etnia Ubuntu (já referida acima) da qual os moçambicanos são parte integrante. Menciona-se que a maioria dos entrevistados

concorda em absoluto que os empregados deveriam sentir lealdade para com as suas organizações.

Em geral, da análise dos dados e interpretação dos resultados das duas amostras, podem ser formuladas duas pressupostas que possam justificar a sobreposição dos resultados e a convivência de culturas nas organizações petrolíferas a operarem em Moçambique:

Primeiro - Para o investidor interessa investir e ter o retorno do investimento o mais rápido possível de modo a investir noutras áreas e expandir o negócio. Daí que, quanto mais a companhia se identificar com os moçambicanos (no caso concreto), mais fácil será a sua integração em Moçambique e conseqüentemente mais fácil será a implementação do seu negócio;

Segundo ñ Ser membro da Etnia Ubuntu significa, "*Sou o que sou pelo que nós somos*". Assim, os moçambicanos inseridos nestas companhias *óserão mais eles* (moçambicanos) *pelo que todos na companhia forem*, desenvolvendo assim harmoniosamente a organização e conseqüentemente o país.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise estatística foi efectuada com a finalidade de elaborar conclusões sobre a influência da cultura Nacional e sobre a cultura das organizações multinacionais a operar no Sector de Petróleos em Moçambique.

5.1. CULTURA NACIONAL

Os resultados obtidos na análise da cultura nacional da sociedade Moçambicana se conformam com o *cluster* da sociedade dos países da África Sub-Sahariana apresentados pelo Projecto GLOBE onde as grandezas Distância do Poder e Assertivismo possuem valores negativos para ambos os resultados (Moçambique, no presente trabalho, e da análise da cultura dos países da África Sub-Sahariana, apresentados pelo Projecto Globe) contudo, os resultados obtidos da análise da amostra de Moçambicana são mais exigentes em relação aos apresentados pelo Projecto Globe, o que pode estar relacionado com o facto dos resultados apresentados pelo Projecto Globe terem sido baseados na Média Relativa das dimensões analisadas naqueles países. Estes resultados considerados aceitáveis para estas duas grandezas naturalmente relacionadas pois o poder é sempre experimentado como excessivo por aqueles sobre os quais é exercido.

Importa relacionar os resultados obtidos a cultura Nacional, com a história de Moçambique apresentada no capítulo 2.2 pois, a cultura nacional de um povo muitas vezes se apresenta transversal e molda o seu comportamento tanto no meio sócio-económico, político, religioso bem como profissional.

Moçambique é um país rico em recursos naturais daí que já nos primórdios de sua história, despertou apetência de vários povos desde os povos Bantu de hábitos guerreiros, oriundos dos Grandes Lagos entre os anos 200/300 DC. Sendo um povo primitivo, bosquímanos caçadores e colectores eram nessa altura, forçados a fugir para as regiões mais pobres em recursos.

A ocupação colonial não foi pacífica. Os moçambicanos impuseram sempre lutas de resistência. A opressão secular e o colonialismo fascismo português acabaria por obrigar o povo moçambicano a pegar em armas e lutar pela independência.

Os quinhentos anos de dominação colonial moldaram aos moçambicanos na preferência pela centralização do poder. Contudo, gradualmente tem sido verificado o esforço de toda a sociedade moçambicana em reverter a situação para uma distribuição equitativa do poder, perspectivando uma orientação humana baseada na justiça, generosidade, amizade e solidariedade. Por outro, a sociedade perspectiva ver nos moçambicanos, uma postura de comprometimento, excelência, performance no desempenho das atividades, numa altura em que se vislumbra um futuro promissor para os moçambicanos, avalido pelo enorme potencial em recursos naturais e pelas descobertas de enormes quantidades de gás natural. O Colectivismo e a igualdade de género são pertinentes para que todos os moçambicanos independentemente da sua cor de pele, género, etnia, convicção política e religiosa se sintam integrados na sociedade rumo ao desenvolvimento nacional.

A confrontação e a agressividade (asserção) são atributos indesejáveis em qualquer sociedade principalmente a moçambicana se se considerar que Moçambique esteve envolvida numa guerra civil que durou 16 anos (1976 e 1992). Este facto retardou o desenvolvimento nacional do qual o país ainda se ressent. Daí que, geopoliticamente não seria aceitável uma sociedade moçambicana *óamaldiçoada pela riqueza em recursos minerais ou doença holandesa*¹² como resultado do radicalismo dos moçambicanos (país hospedeiro) no seu relacionamento com as empresas investidoras, na era da globalização.

De um modo geral, a sociedade Moçambicana é caracterizada por ser uma sociedade pacífica e amistosa, daí que, o resultado, de certa maneira, contrário a esta teoria, obtido a

¹² A doença holandesa ou maldição dos recursos naturais é a sobre-apreciação crónica da taxa de câmbio de um país causada por este explorar recursos abundantes e baratos cuja produção comercial é compatível com uma taxa de câmbio claramente menor do que a taxa de câmbio média que viabiliza sectores económicos. Conforme Corden e Neary (1982), trata-se de um fenómeno estrutural que provoca desindustrialização. Alguns autores (Baland e François, 2000; Sachs e Warner, 1999 e 2001; Torvik, 2002; Larsen, 2004) distinguem a doença holandesa da maldição dos recursos naturais. Enquanto a primeira seria uma falha de mercado, a segunda seria decorrente da corrupção ou do *rent seeking* que a abundância desses recursos proporciona em países dotados de uma sociedade atrasada e de instituições fracas.

partir da análise dos dados poderá advir de um desvio relativo da amostra. Por outro lado, devido à existência de grandes oportunidades de investimento que o país possui, como resultado das descobertas de grandes quantidades de gás, Moçambique é actualmente um país globalizado no que concerne à convergência de culturas oriundas de todo o Globo terrestre. Este facto, contribui para uma tendência, de certa maneira, mais exigente no comportamento dos Moçambicanos.

O evitamento e a incerteza que caracterizam a sociedade moçambicana têm explicação no receio em modificar a sua cultura como resultado da fusão de culturas estrangeiras em consequência da entrada progressiva de estrangeiros interessados em explorar as mais variadas oportunidades de investimento existentes no país. O receio de retorno à óescravaturaô com a afluência de estrangeiros com uma alta capacidade técnica e financeira no país, o qual se encontra em vias de desenvolvimento, bem como o receio de retorno à guerra civil, coloca os moçambicanos inflexíveis em modificar normas/cultura pré-existentes como forma de evitar a imprevisibilidade de eventos futuros.

No actual estágio de desenvolvimento que o país se encontra, aliado ao enorme potencial em recursos petrolíferos recentemente descobertos na Bacia do Rovuma, é importante que o país promova o colectivismo na sociedade e nas organizações para permitir que todos os moçambicanos se sintam integrados no processo de desenvolvimento do país e que todos tenham resistência ao paradoxo denominado *ómaldição de recursosô* que tem afectado países naturalmente ricos.

O número elevado de entrevistados de sexo masculino era de se esperar, tendo em conta que, em geral, os moçambicanos constituem uma sociedade patrilinear e *machista*, à semelhança da maioria dos países africanos. Daí que, as mulheres moçambicanas têm em geral, um nível de receio e ponderação acentuados para a tomada de algumas decisões, facto que lhes cola retraídas a responder a determinado tipo de entrevistas, como é o caso das amostras utilizadas na presente tese. Este facto é ainda proeminente no sector de hidrocarbonetos onde se nota uma ausência acentuada de profissionais de sexo feminino qualificados devido à complexidade da indústria e pelo facto de, no passado, se ter

considerado que, o sector de recursos minerais era tipicamente dirigido ao sexo masculino.

Relativamente à flexibilidade dos moçambicanos em aceitar mudanças impostas pela globalização, pode-se concluir que, estes têm uma certa aversão à mudança. Refira-se que a amostra analisada sobre a cultura nacional é composta maioritariamente por moçambicanos os quais nunca saíram do país o que justifica sobremaneira, a sua aversão à mudanças, devido à falta de exposição ao Mundo.

5.2. CULTURA ORGNIZACIONAL

Em geral, os resultados obtidos na análise da cultura organizacional se sobrepõem aos obtidos na análise da cultura Nacional. Neste caso, apenas o valor da Dimensão Distância do Poder apresenta-se negativo. À semelhança do que acontece na sociedade, o poder é sempre experimentado como excessivo por aqueles sobre os quais é exercido. Importa salientar que, comparativamente, os resultados obtidos mostram que a sociedade Moçambicana é mais exigente que as multinacionais.

O aumento de investimentos na indústria petrolífera e a atractividade da África Oriental, por um lado, a localização geográfica, a estabilidade política, a delimitação territorial das fronteiras já estabelecida e firme, tornou Moçambique um destino preferencial para o investimento no sector de hidrocarbonetos, como consequência da nova crise mundial de energia altamente explícita pelos preços do Barril de Petróleo registados particularmente em 2004 (>US \$50.00). Este facto vem contribuir para o aumento da diversidade cultural no país.

Moçambique, orientado por uma visão geopolítica, intensificou o processo de reforma do Quadro Legal do Sector de Hidrocarbonetos a partir dos anos 2000, o que culminou com o estabelecimento de uma legislação jurídico-regulatória actualizada, a que se conformam os instrumentos legais de pesquisa, produção e transporte de hidrocarbonetos firmados entre o Governo de Moçambique e as empresas petrolíferas e/ou consórcio de empresas, a

partir do ano 2006. E recentemente, em 2014, foi aprovada a nova Lei dos Petróleos. Como resultado destes processos, actualmente operam em Moçambique 10¹³ consórcios de empresas petrolíferas.

As enormes descobertas de gás natural observadas a partir do ano 2010 na Bacia sedimentar do Rovuma, na fronteira com a República da Tanzânia, dão ao País uma oportunidade ímpar para assegurar, soberanamente, seu desenvolvimento económico-social, com a indústria petrolífera integrada à economia global e a participação de agentes privados, tanto nacionais quanto internacionais, nas atividades de pesquisa e produção de hidrocarbonetos.

A partir dos anos 2000 tem sido observada uma entrada massiva de estrangeiros com interesse em explorar as mais diversas oportunidades de investimento de que o país dispõe, particularmente no domínio de recursos naturais, os quais são portadores de culturas diversificadas e logicamente, diferentes da cultura dos moçambicanos. E como é

do conhecimento de todos, os hidrocarbonetos de um modo geral, estão envolvidos num enorme enredo geopolítico ao nível planetário. Daí que, é importante promover a harmonia no relacionamento entre Moçambique (país hospedeiro) e as empresas investidoras.

Conforme referido no sub capítulo 2.2, relativo à História de Moçambique, o Ubuntu¹⁴ é considerado como sendo o traço distintivo da cultura africana com incidências na gestão e liderança. Uma tentativa de tradução para a Língua Portuguesa Ubuntu poderia ser *"humanidade para com os outros"*. Uma outra tradução poderia ser *"a crença no*

¹³ Dados do Instituto Nacional de Petróleo, Ministério dos Recursos Minerais (MIREM) indicam que até o ano de 2000 havia apenas 1 consórcio composto, nomeadamente pelo Governo da República de Moçambique, Empresa Nacional de Moçambique E.P. (ENH) e pela Sasol Petroleum Temane Limitada, o qual assinou o contrato de Produção de Petróleo dos Jazigos dos Campos de Pande e Temane, em Outubro de 2000.

¹⁴ Segundo Arcebispo sul-africano Desmond Tutu, falar de Ubuntu significa: *Uma pessoa com Ubuntu está aberta e disponível aos outros, não preocupada em julgar os outros como bons ou maus, e tem consciência de que faz parte de algo maior e que é tão diminuída quanto seus semelhantes são diminuídos ou humilhados, torturados ou oprimido*. Politicamente, na África do Sul, o conceito do Ubuntu é utilizado para enfatizar a necessidade da união e do consenso nas tomadas de decisão, bem como na ética humanitária envolvida nessas decisões

compartilhamento que conecta toda a humanidade" e ainda *"Sou o que sou pelo que nós somos"*¹⁵. Este atributo caracteriza sobremaneira aos moçambicanos.

O resultado da análise da amostra estudada mostra que, em geral, a cultura organizacional das petrolíferas que operam em Moçambique sobrepõe-se um tanto ou quanto à cultura nacional apresentado nas tabelas 2, 3 e 9. Das referidas tabelas pode-se notar que, a diferença julgada proeminente entre a cultura da sociedade moçambicana e a das organizações petrolíferas em exercício em Moçambique é relativa à ódimensão assertiva. Isto é, as organizações privilegiam uma cultura mais assertiva com uma média positiva de (+ 0.86) em relação à cultura da sociedade moçambicana que apresenta uma média negativa de (-1.281).

Do ponto de vista cultural, o estudo mostra que as petrolíferas se esforçam no sentido de evitar choques culturais resultantes da fusão de culturas em Moçambique como consequência da convivência de investidores estrangeiros no País.

O resultado da análise e interpretação dos resultados das 2 amostras estudadas nesta tese é ligeiramente diferente dos estudos do Projecto GLOBE. O estudo do Projecto GLOBE mostra que os valores da dimensão distância do poder são, em geral, acentuados nos povos africanos, latinos e asiáticos. Paradoxalmente, tanto na cultura nacional assim como na organizacional, os valores desta dimensão são negativos e Hofstede afirma que, todas as sociedades são diferentes mas algumas são cada vez mais diferentes que as outras. O estudo refere ainda que, geralmente, os valores da dimensão distância do poder são concordantes com os valores da dimensão assertiva e o resultado do presente estudo vem a afirmar esta concordância. A globalização e concorrência do mercado devem estar na origem do resultado obtido neste estudo.

¹⁵ *Ubuntu é uma ética ou ideologia de África (de toda a África). É uma filosofia africana que existe em vários países de África que foca nas alianças e relacionamento das pessoas umas com as outras.*

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados obtidos neste trabalho são satisfatórios pese embora o tamanho menor da amostra relativa às organizações petrolíferas. Isto está relacionado com a quantidade de multinacionais existentes no país.

Os resultados da Cultura Nacional da sociedade Moçambicana são similares aos do *Cluster* da sociedade da África Sub-Sahariana, obtidos pelo Estudo da Globe sendo que, a sociedade Moçambicana apresenta-se mais exigente. Contudo, esta tendência pode estar relacionada com o facto da Globe ter considerado para a sua análise, valores das médias das dimensões daqueles países.

O presente trabalho traz uma inovação em relação ao Estudo da Globe no que tange aos resultados das culturas organizacionais pois apresenta uma diferença nítida dos valores das dimensões de ambas culturas (Nacional e Organizacional) em Moçambique. O Estudo da Globe, em geral, não apresenta resultados claros sobre a transição das culturas Nacionais para as culturas organizacionais dos países estudados.

Há uma grande mistura de culturas (nacional e estrangeiras) convivendo em harmonia em Moçambique. A metodologia usada para o estudo mostra que há uma certa aceitação para a convivência de culturas diversificadas tanto em organizações petrolíferas a operarem em Moçambique assim como, a sociedade moçambicana revela-se aberta a conviver com outras culturas estrangeiras.

A mistura de culturas em parte, está relacionada com o facto do país possuir uma diversidade de recursos naturais por uma lado, e por outro lado, a sua localização geográfica coloca-o numa posição de corredor regional, daí que, refere a sua história que, desde os primórdios da vida, vários povos transitam por Moçambique à procura de lugares favoráveis para a sua fixação. Neste trajecto alguns povos acabaram por se fixar neste país. Consequentemente, os moçambicanos desde cedo, criaram um hábito natural de conviver com outras culturas.

O enorme potencial em recursos minerais propicia a preferência pelo país, de diferentes investidores estrangeiros interessados em desenvolver a indústria petrolífera ou em prestar serviços afins e outras áreas industriais, tendo em conta o leque de oportunidades que esta indústria oferece. Este é o cenário que tem vindo a ser observado desde o ano de 2010, com a entrada cada vez mais expressiva de estrangeiros para o país.

É importante observar que, o facto do *Boom* de recursos petrolíferos em Moçambique vir a acontecer tardiamente (anos 2000), quando comparado com outras regiões de África, cobra o *esforço* dos moçambicanos (africanos) em compreender que a melhor estratégia para o aproveitamento dos recursos com vista ao desenvolvimento nacional, é estudar formas sãs de convivência entre o *know how* e a *propriedade*¹⁶. Esta convivência deve ser tal que prevaleça o *win-win situation* daí que, uma vez mais, a convivência de culturas revela-se de grande importância.

É salutar que a GLOBE continue a desenvolver estudos semelhantes particularmente em Moçambique, de forma exaustiva, para apurar os resultados inovadores que o presente trabalho apresenta na clareza da interface entre a Cultura Nacional e a Cultura organizacional. E sendo um país em vias de desenvolvimento no qual se vislumbra um futuro promissor se se considerar a sua riqueza em recursos naturais e pelo contexto geopolítico actual é pertinente dispartar à sociedade sobre a importância de convivência de culturas.

A cultura da sociedade em geral tem influência no tipo de lideranças das instituições e das organizações as quais jogam um papel preponderante para o desenvolvimento das nações.

¹⁶ Os ocidentais possuem o *Know-how* e os africanos (neste caso os moçambicanos) têm a *propriedade dos recursos naturais*.

7. BIBLIOGRAFIA

1. Baland, Jean-Marie e Patrick Francois (2000) óRent-seeking and resource boomsô. *Journal of Development Economics*, 61: 527-542.
2. Beverly Hills Sage.Hofstede, G. (1991). Culturas e organizações. Lisboa Sílabo.
3. Bennett, C.V., & Brewster, C. (2002). Can Portuguese management compete? Lisboa Ad Capita/Cranfield University School of Management.
4. CHIAVENATO, Idalberto (2000). Gestão de Pessoas: Novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.
5. CHIAVENATO, Idalberto (2008). Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.
6. CHIAVENATO, Idalberto (2009). Recursos Humanos: O capital humano nas organizações. São Paulo: Elsevier.
7. Corden, W. M. and J. P. Neary (1982). óBooming sector and de-industrialization in a small open economyô, *Economic Journal*, 92 (368): 825-848
8. Cornelius N. Grove (2005). Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide.
9. Cunha, M.P. (2005). Adopting or adapting? The tension between local and international mindsets in Portuguese management. *Journal of World Business*, 40(2), 188-202.
10. Faria, A. et all (2008). Comportamento Organizacional e Gestão. Vol. 14, nº 1. ISSN 0872-9662.
11. Freitas, M. (1997). Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
12. GIL, Antonio Carlos (2006). Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas.

13. Gitahi *et alii*, 1982. "Workers Struggles and Working Women Struggles in São Bernardo do Campo", mimeo.
14. Hartley, J, 2004. Case study research. In Cassell, C, Symon, G. (eds.), Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research. Sage Publications.
15. Herzberg, Frederick, 1959. "The motivation to work".
16. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. International differences in work related values.
17. Holmberg, I. and Åkerblom, S. (2007) "Primus Inter Pares" Leadership and Culture in Sweden. In Chokar, J. S., Brodbeck, F. & R.J., H. (Eds.) Culture and Leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies, Mahwah, New Jersey, LEA, Lawrence Erlbaum Associates.
18. Holmberg, I. and Åkerblom, S. (2006) Modelling Leadership -Implicit Leadership Theories in Sweden, Scandinavian Journal of Management, 22, 4, 307-329.
19. Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2001) The Production of Outstanding Leadership - an Analysis of Leadership Images Expressed in Swedish Media. Scandinavian Journal of Management, 17 (1): pp. 67-85.
20. Holmberg, I. (2003) Är du av det globala virket? Chef, 4: pp. 9.
21. House, Wright & Aditya, 1997 *in* GLOBE.
22. Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990.
23. Kotler, Philip, 2000. "Marketing Management, Millenium Edition".
24. Lange, A.J., & Jakuboviski, P. (1978). Responsible assertive behavior. Illinois: Research Press.

25. Larsen, Erling R. (2004) "Escaping the resource curse and the Dutch disease. When and why Norway caught up with and forged ahead of its neighbors". Statistics Norway, Research Department, Discussion Paper 377, Maio.
26. Likert, Rensis, 2003. "Revista de Administração Contemporânea". Vol. 7. nr. 4. Curitiba.
27. Louw, Dirk J. 1998. "Ubuntu: An African Assessment of the Religious Other".
28. Martins V. (2005) *Seja Assertivo*. Editora Campus, pag 21.
29. MARRAS, Jean Pierre (2000). *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
30. Oliveira, Eleonora M. (org.), 1987. *Mulheres: da domesticidade à cidadania*, CNDM.
31. Rabaglio, Maria Odete. *Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos*. Editora QualityMark, 2008. ISBN 978-85-7303-804-0.
32. Sachs, J. D. and A. M. Warner (1999). "The big push, natural resource booms and growth". *Journal of Development Economics*, 59: 43-76.
33. Sachs, J. D. and A. M. Warner (2001). "The curse of natural resources". *European Economic Review*, 45: s 827-838.
34. Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey Bass.
35. Strategor, 2000. *Política global da empresa*. 3ª Edição actualizada.
36. Terrence, D. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing.
37. Torvik, R. (2001) "Learning by doing and the Dutch disease". *European Economic Review*, 45: 285-306.

38. Yager, T.R., 2011. *The mineral industry of Mozambique* (A indústria dos minerais de Moçambique), U.S. Geological Survey.

7.1. LITERATURA CONSULTADA

1. Basic source for this text and the whole learning object is: Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007, p. 322-323.
2. Bresser-Pereira, L. C. (2007). *Doença Holandesa e sua Neutralização: Uma Abordagem Ricardiana*.
3. Cornelius N. Grove (2005). *Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Findings*.
4. Guillen, M. (2001). Is globalization civilizing, destructive or feeble? A critique of five key debates in the social-science literature. *Annual Review of Sociology*, 27.
Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
5. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (Editors). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
6. Khor, M. (2001). *Rethinking globalization: critical issues and policy choices*. London: Zed. (Global issues).
7. Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.
8. Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

9. OECD (2001a). *The well-being of nations: the role of human and social capital*. Paris: OECD.
10. Schienstock, G. (2001). From technological control of production towards a meaning-based co-ordination action: new ICT applications and an alternative organisation logic. In: Karvonen, E., ed. *Informational societies: understanding the third industrial revolution*. Tampere: Tampere University Press, pp. 87-106.
11. Tynjälä et al, (2001). A university studies perspective into the development of professional expertise. In: Pantzar, E. et al, eds. *In search for a human-centred information society*. Tampere: Tampere University Press, pp.143-169.

ALEXOS

ANEXO 1

CULTURA NACIONAL

Dados Demográficos

Qual é o Género? (Pergunta 4-2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	20	57,1	57,1	57,1
	2,00	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Qual a sua ascendência étnica?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	?????????	7	20,0	20,0	20,0
	Africana	1	2,9	2,9	22,9
	Bitonga	2	5,7	5,7	28,6
	Branca portuguesa	1	2,9	2,9	31,4
	Shangana	8	22,9	22,9	54,3
	Chope	4	11,4	11,4	65,7
	Chuabo	2	5,7	5,7	71,4
	Lomwé	1	2,9	2,9	74,3
	Macua	1	2,9	2,9	77,1
	Muchopes	3	8,6	8,6	85,7
	Ndau	1	2,9	2,9	88,6
	Nhúngue	1	2,9	2,9	91,4
	Ronga	2	5,7	5,7	97,1
	Sena	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Já alguma vez trabalhou numa multinacional? 1 Sim 2 Não

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	14,3	14,3	14,3
	2,00	30	85,7	85,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Recebeu alguma formação formal nas práticas ocidentais de gestão? 1 Sim 2 Não

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	25,7	26,5	26,5
	2,00	25	71,4	73,5	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

Por favor, indique o tipo de actividade principal a unidade onde exerce funções:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	8,6	8,6	8,6
	2,00	2	5,7	5,7	14,3
	3,00	4	11,4	11,4	25,7
	3,70	1	2,9	2,9	28,6
	4,00	3	8,6	8,6	37,1
	6,00	1	2,9	2,9	40,0
	8,00	8	22,9	22,9	62,9
	9,00	1	2,9	2,9	65,7
	10,00	1	2,9	2,9	68,6
	11,00	9	25,7	25,7	94,3
	89,00	1	2,9	2,9	97,1
	139,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Quantos níveis hierárquicos existem entre si e o responsável de topo da sua organização?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	2,9	2,9	2,9
	1,00	5	14,3	14,7	17,6
	2,00	14	40,0	41,2	58,8
	3,00	5	14,3	14,7	73,5
	4,00	7	20,0	20,6	94,1
	5,00	2	5,7	5,9	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	2,9	2,9	2,9
	1,00	5	14,3	14,7	17,6
	2,00	14	40,0	41,2	58,8
	3,00	5	14,3	14,7	73,5
	4,00	7	20,0	20,6	94,1
	5,00	2	5,7	5,9	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
Total		35	100,0		

ANEXO 2

CULTURA ORGANIZACIONAL

MODO COMO SÃO E COMO DEVERIAM SER AS COISAS NA NOSSA ORGANIZAÇÃO

PERGUNTA 1

Nesta organização, acentuam-se a ordem e a consistência, mesmo em detrimento da experimentação e da inovação:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	26,9	26,9	26,9
	2	12	46,2	46,2	73,1
	3	2	7,7	7,7	80,8
	4	3	11,5	11,5	92,3
	5	1	3,8	3,8	96,2
	6	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Estatística Descritiva

N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
26	1	6	60	2,31	1,320

Versão Beta (Como são as coisas?)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
distancia_poder	18	3,80	7,00	5,9444	,83117
orientacao_humana	18	2,60	7,00	4,9222	1,38757
desempenho	18	2,67	6,33	4,1852	,93740
colectivismo2	18	3,25	6,00	5,3056	,75516
igualdade_genero	18	1,00	5,00	3,0333	1,16063
assertivas	18	2,00	5,33	3,7130	,94247
evitamento_Incerteza	18	2,00	5,25	3,5417	,89216
futuro	18	1,60	6,80	3,5333	1,09114
colectivismo1	18	2,00	6,00	3,8611	1,12532
Valid N (listwise)	18				

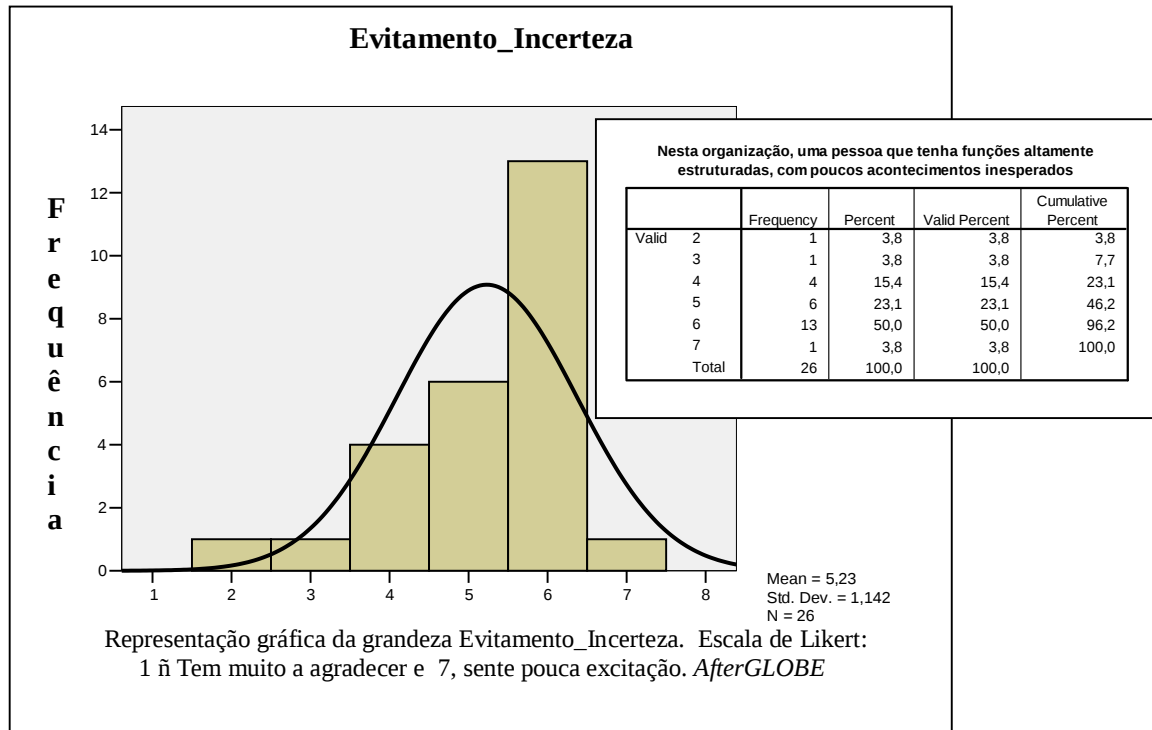
Versão Beta (Como deveriam ser as coisas?)

Descriptive Statistics

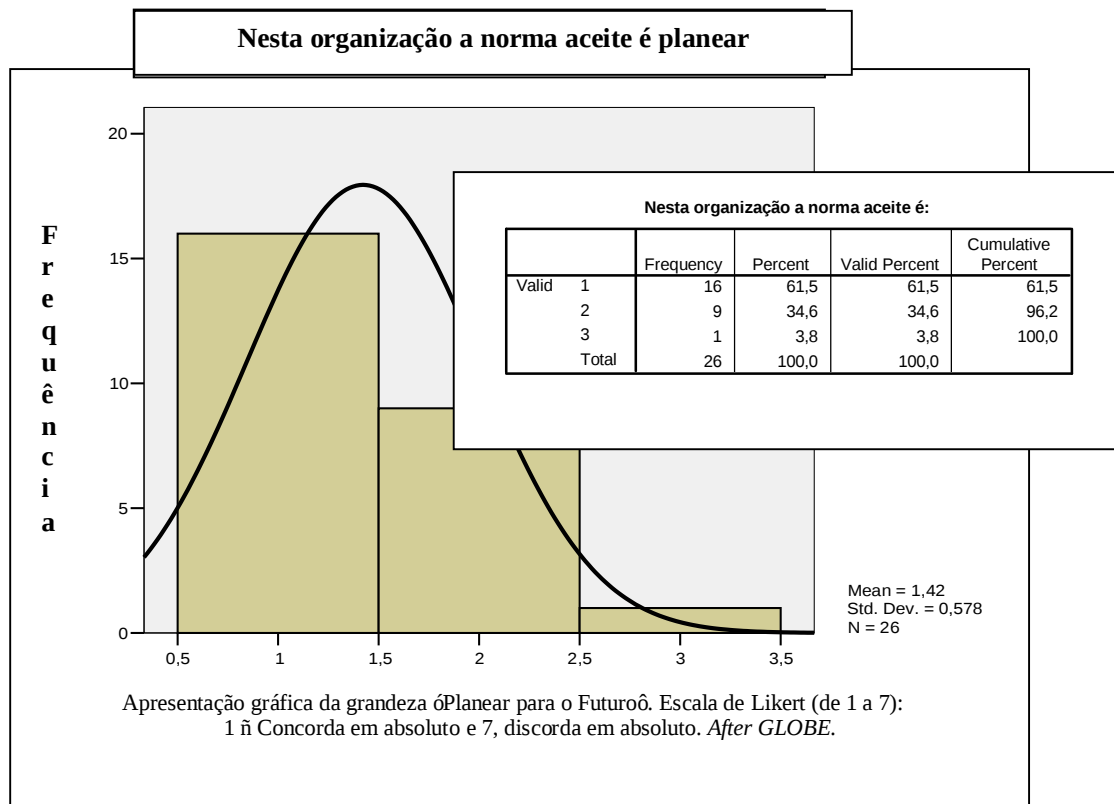
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
deveria_evitamento	18	4,40	6,40	5,1889	,59199
deveria_futuro	18	4,50	7,00	5,8889	,87960
deveria_poder	18	1,00	3,60	1,9194	,64833
deveria_humana	18	4,25	7,00	5,6389	,80541
deveria_desempenho	18	4,75	7,00	6,2361	,76443
deveria_colectivismo2	18	3,75	7,00	6,0000	1,03611
deveria_igualdade	18	3,40	6,00	4,7222	,71993
deveria_assertivas	18	1,00	4,33	2,3889	,92355
deveria_colectivismo1	18	4,25	6,25	5,3333	,75732
Valid N (listwise)	18				

ORGANIZAÇÕES PETROLÍFERAS A OPERAREM EM MOÇAMBIQUE COMO SÃO AS COISAS

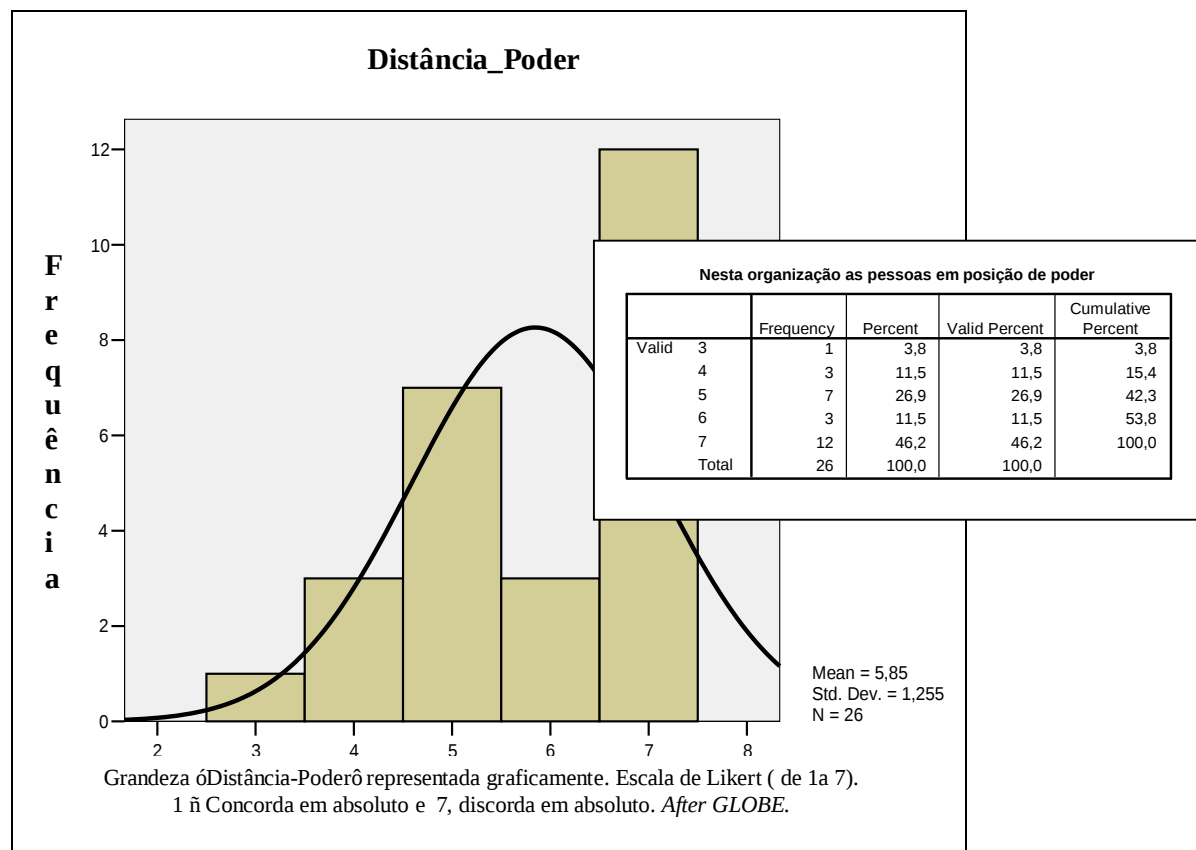
Evitamento - Incerteza



Futuro

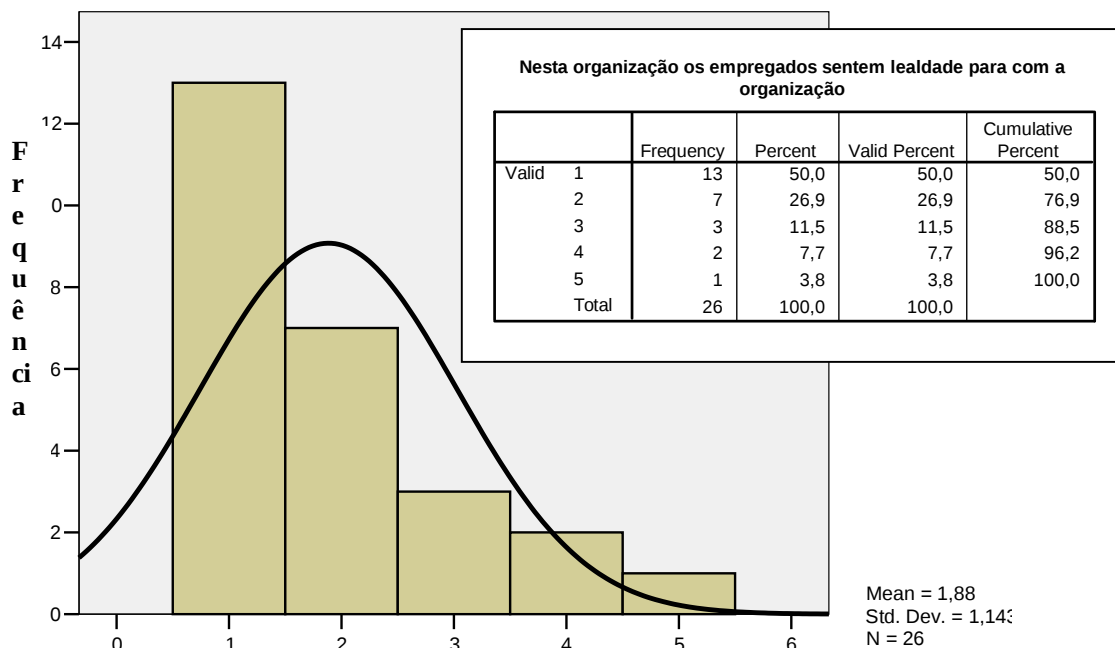


Distância_Poder

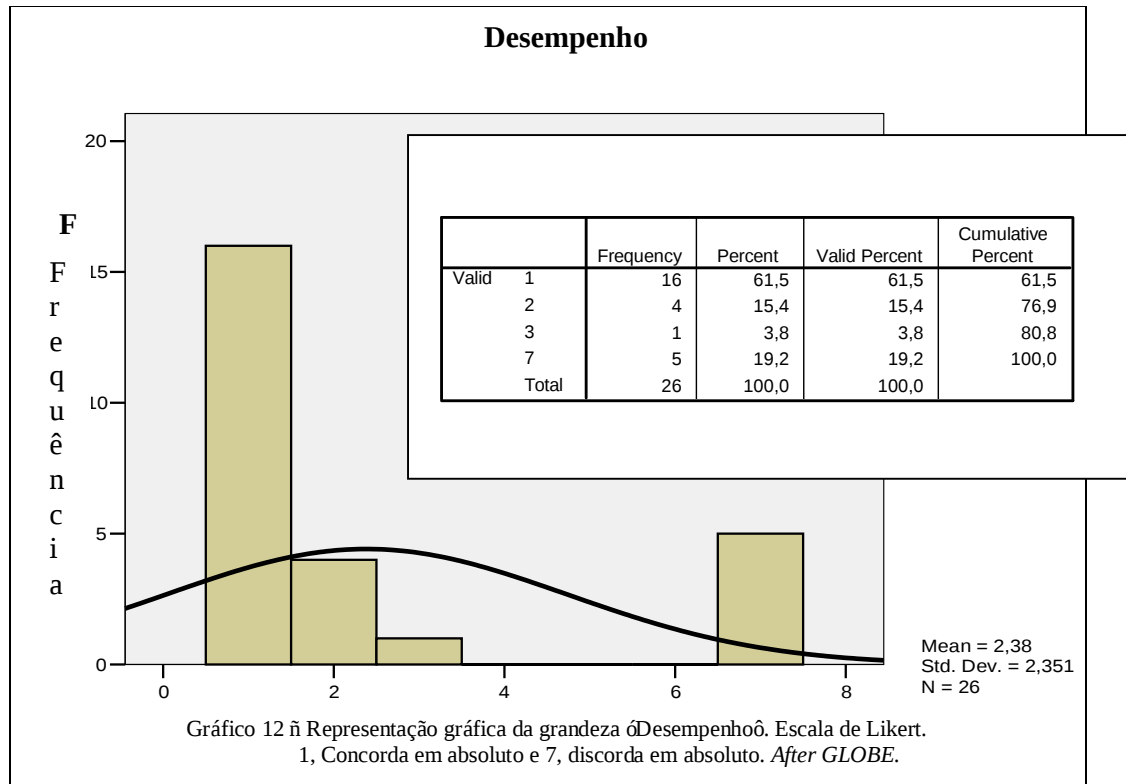


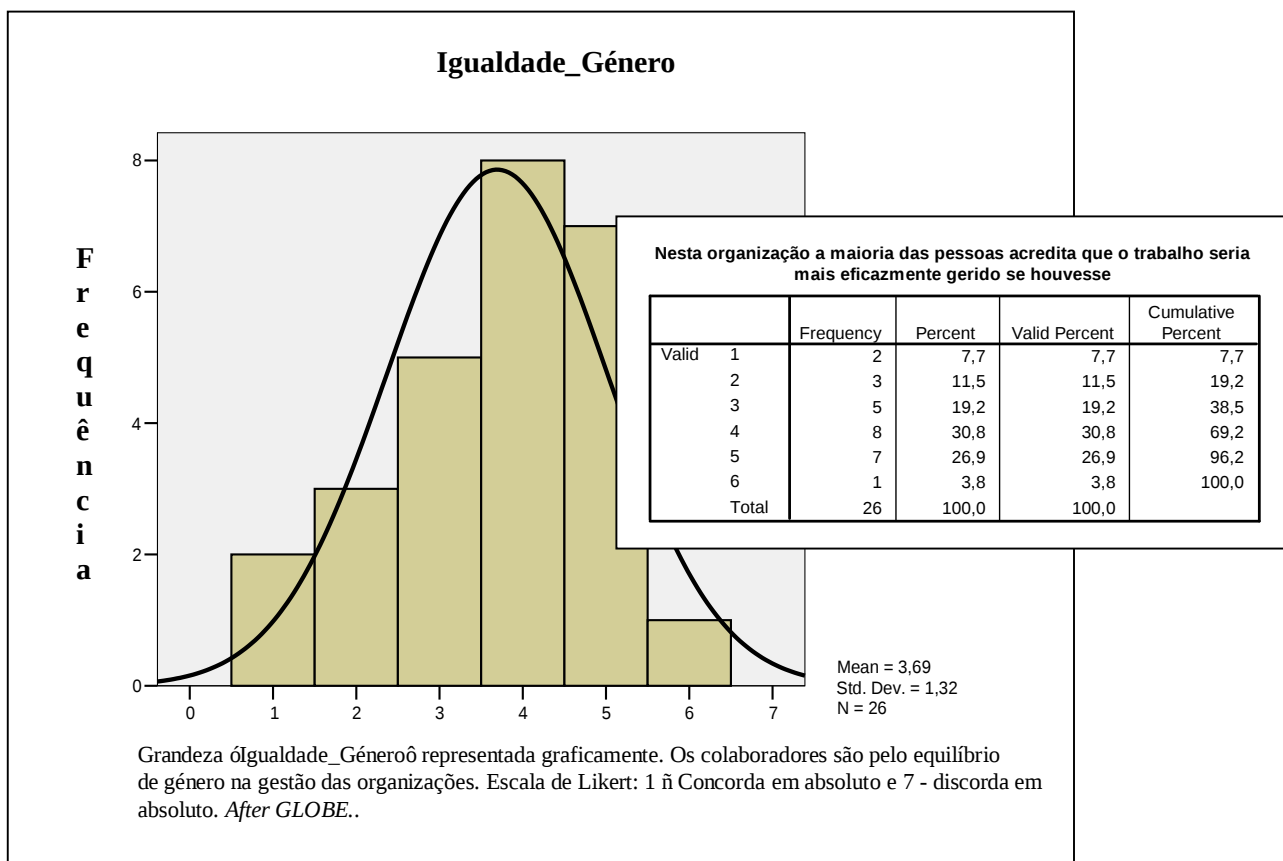
Colectivism1

Colectivismo 1

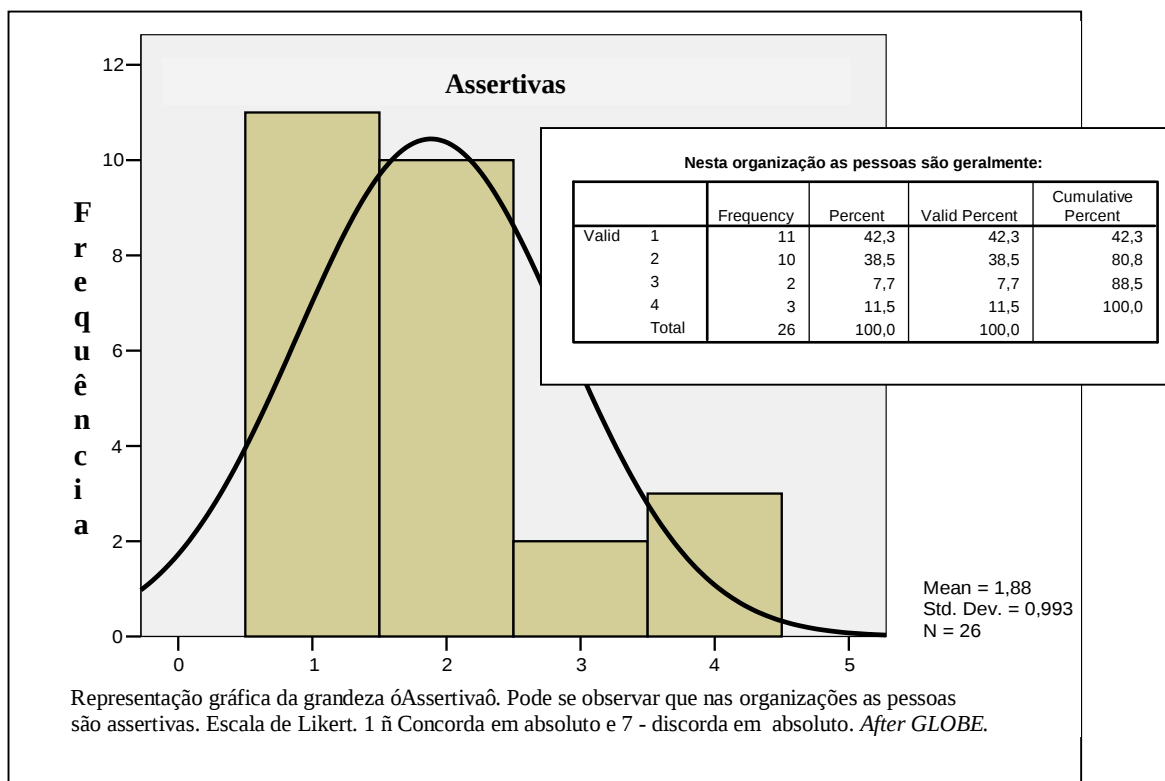


Grandeza óColectivismo 1ô. O gráfico mostra o quanto as pessoas sentem orgulho em trabalhar nas organizações petrolíferas em Moçambique. Escala de Likert. 1 ã Concorda em absoluto e 7, discorda em absoluto. *After GLOBE.*

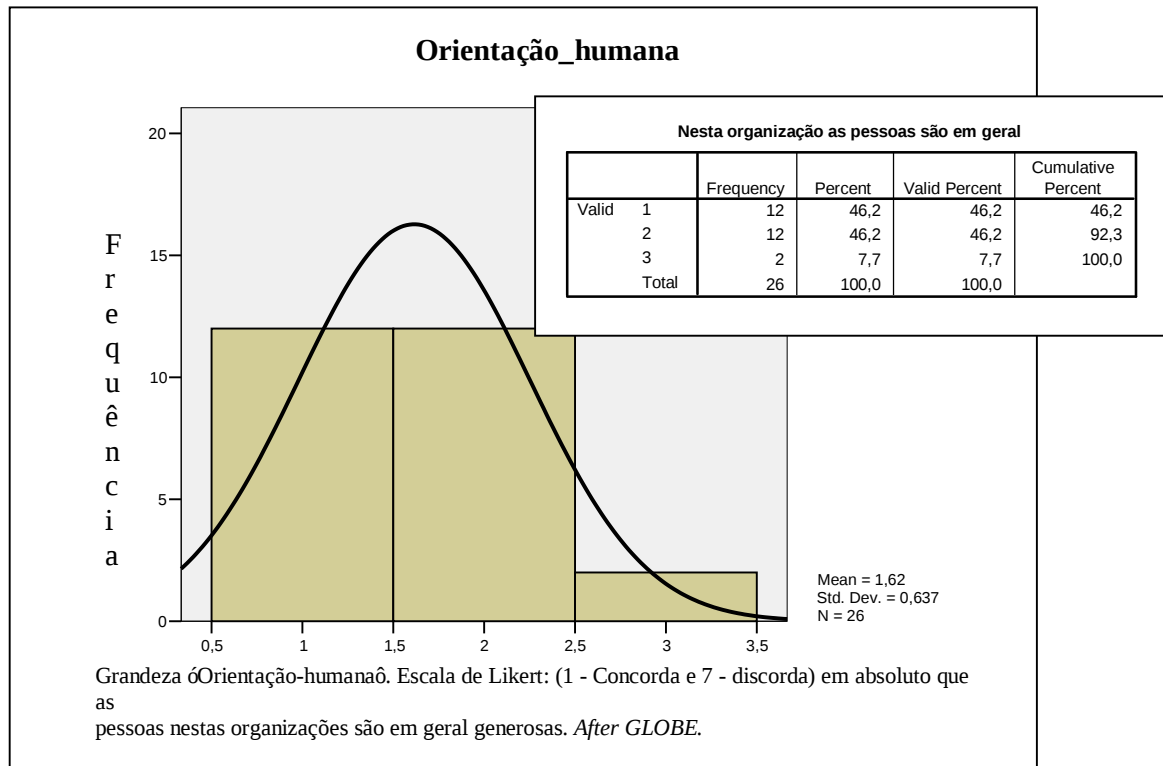




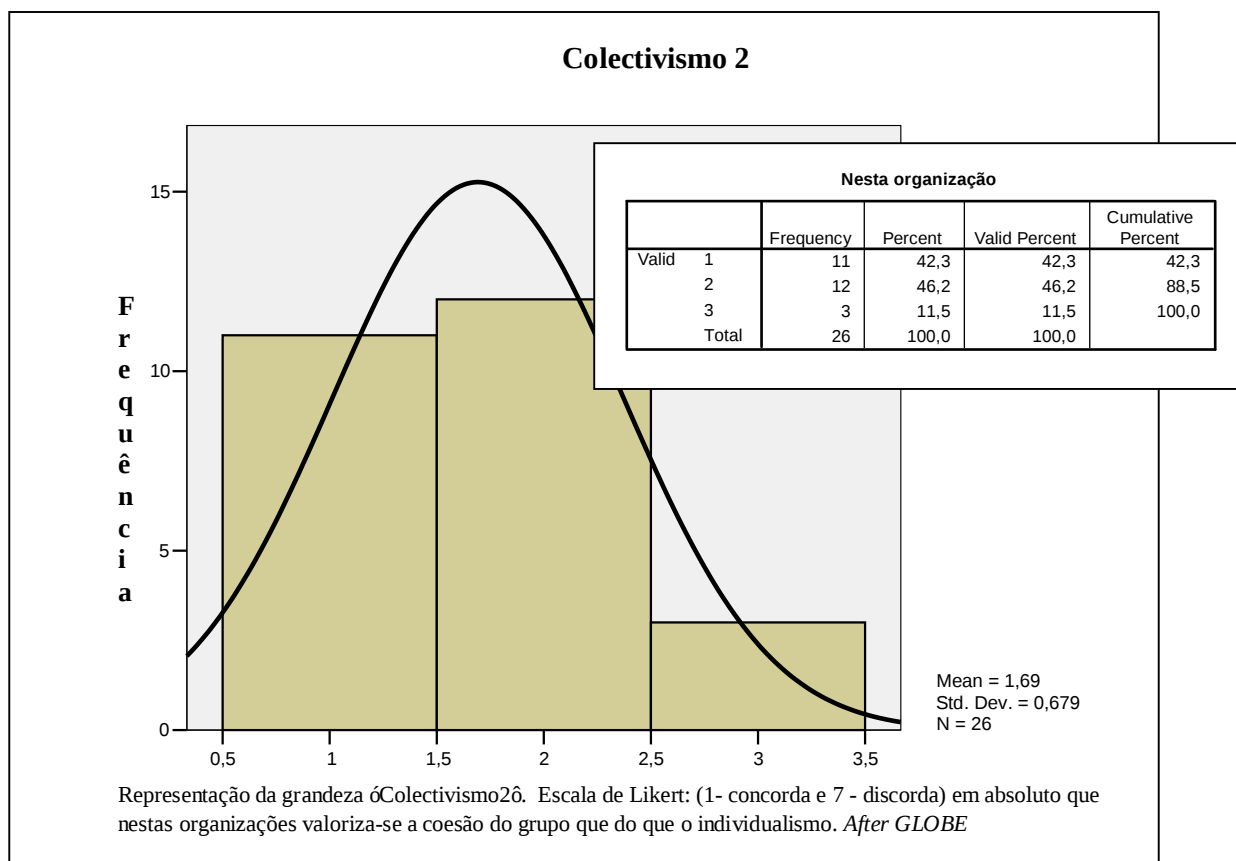
Assertivas



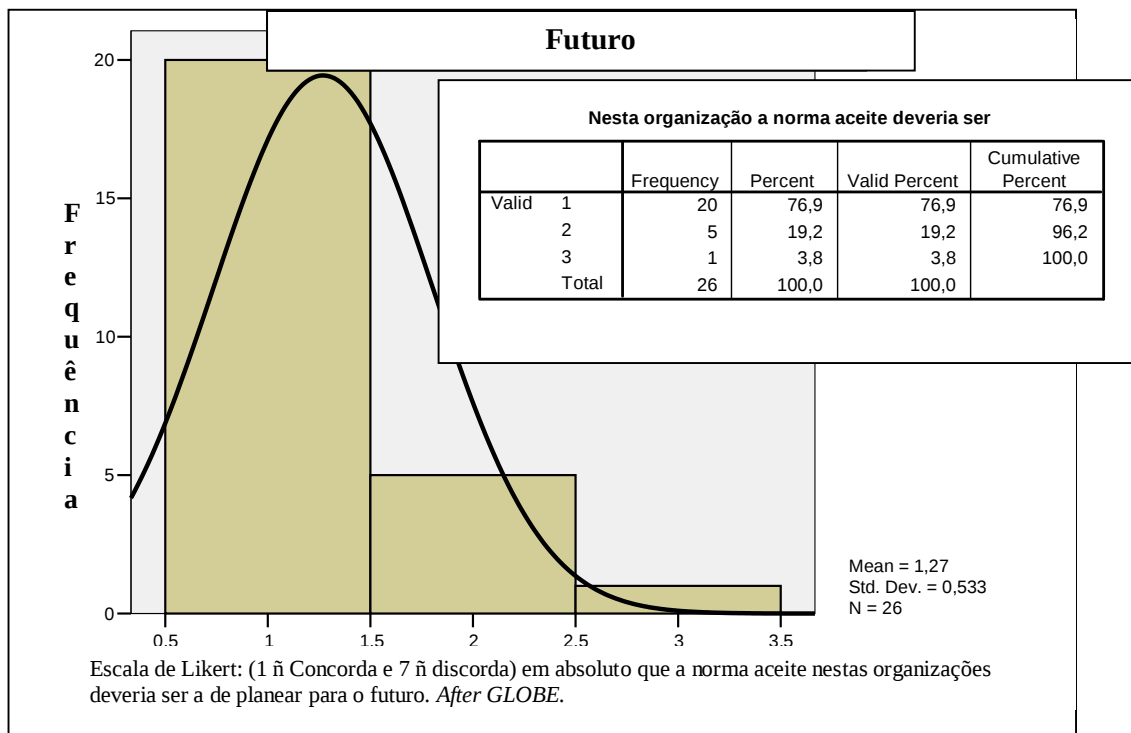
Orientação_humana



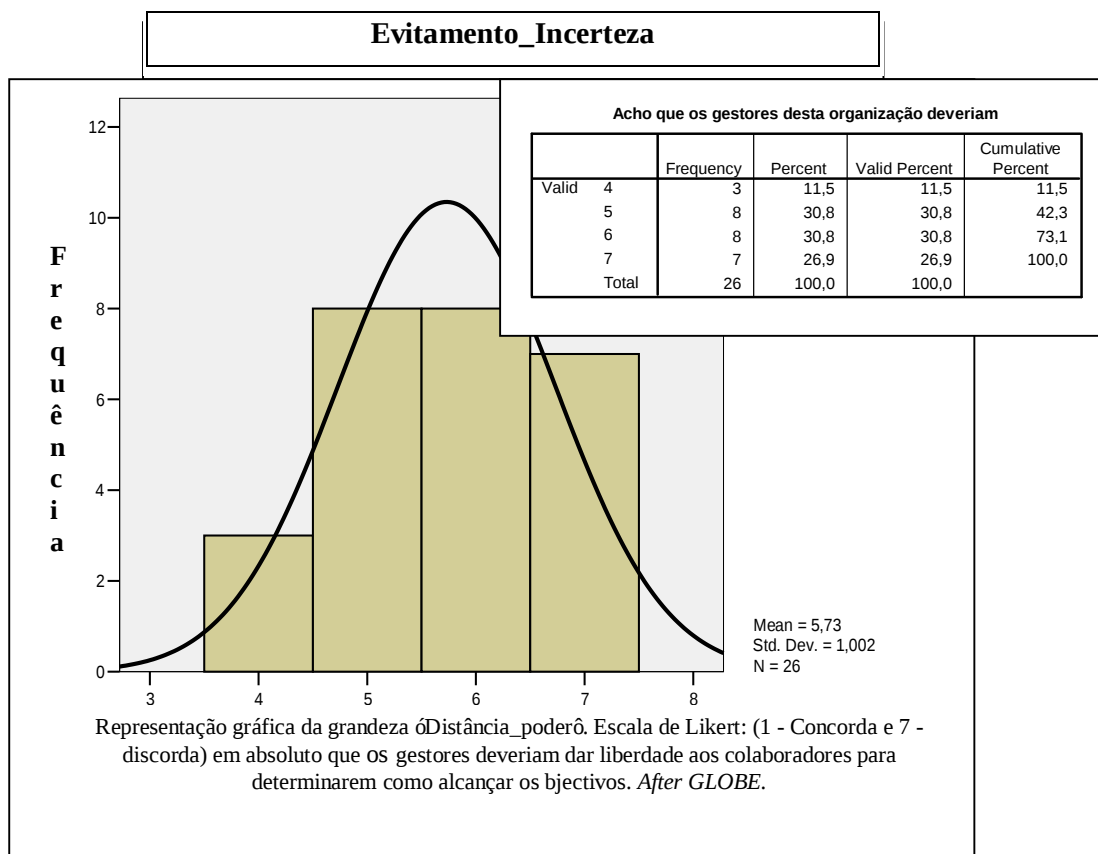
Colectivismo do tipo II (óIn-group Collectivismô)



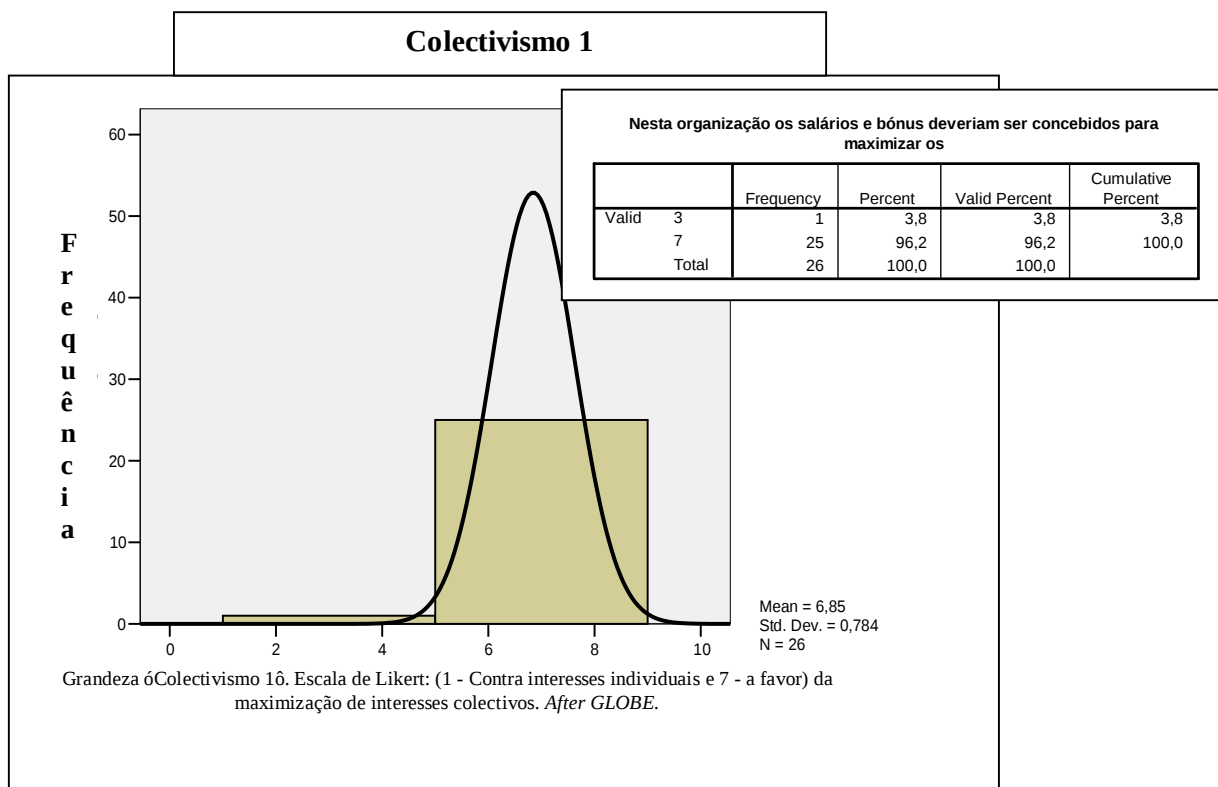
Futuro



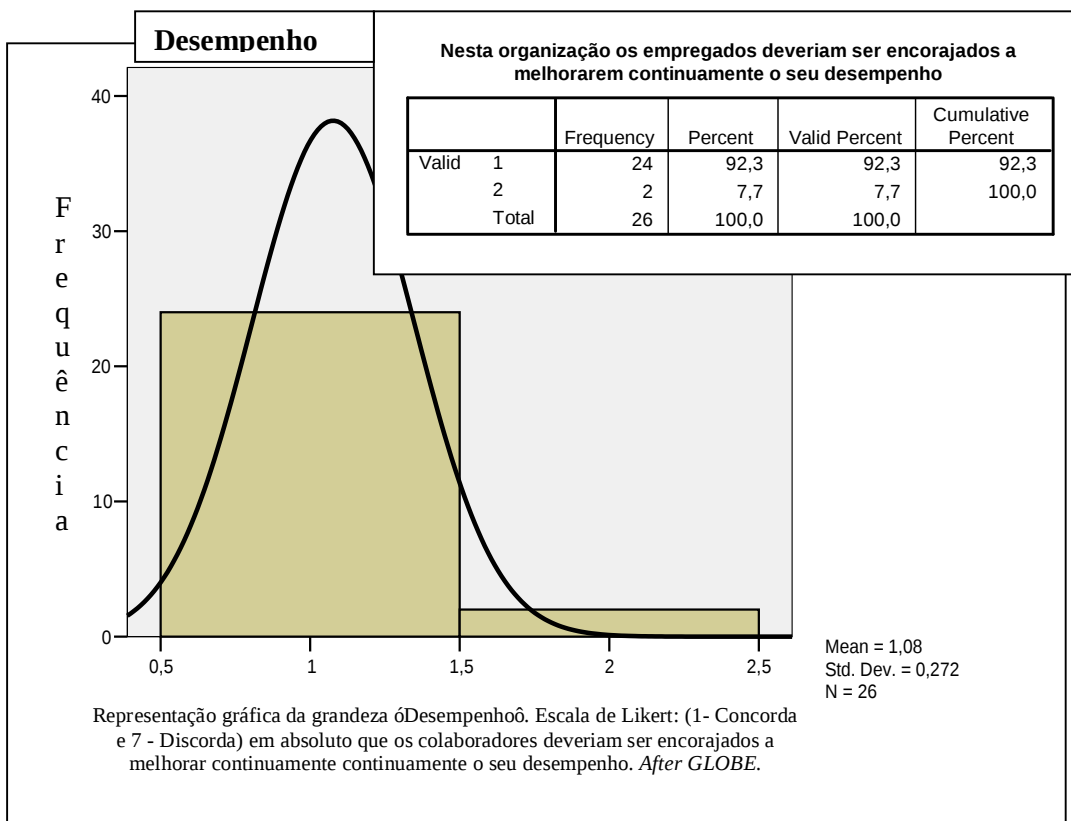
Distância_poder



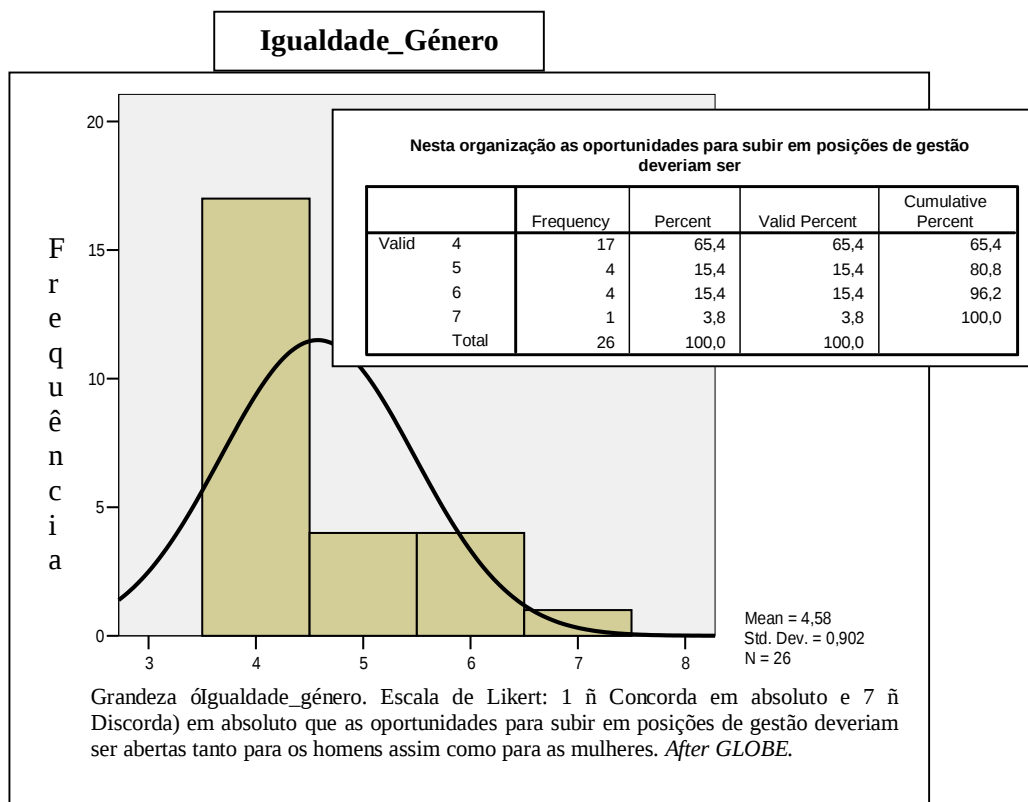
Colectivismo do tipo I



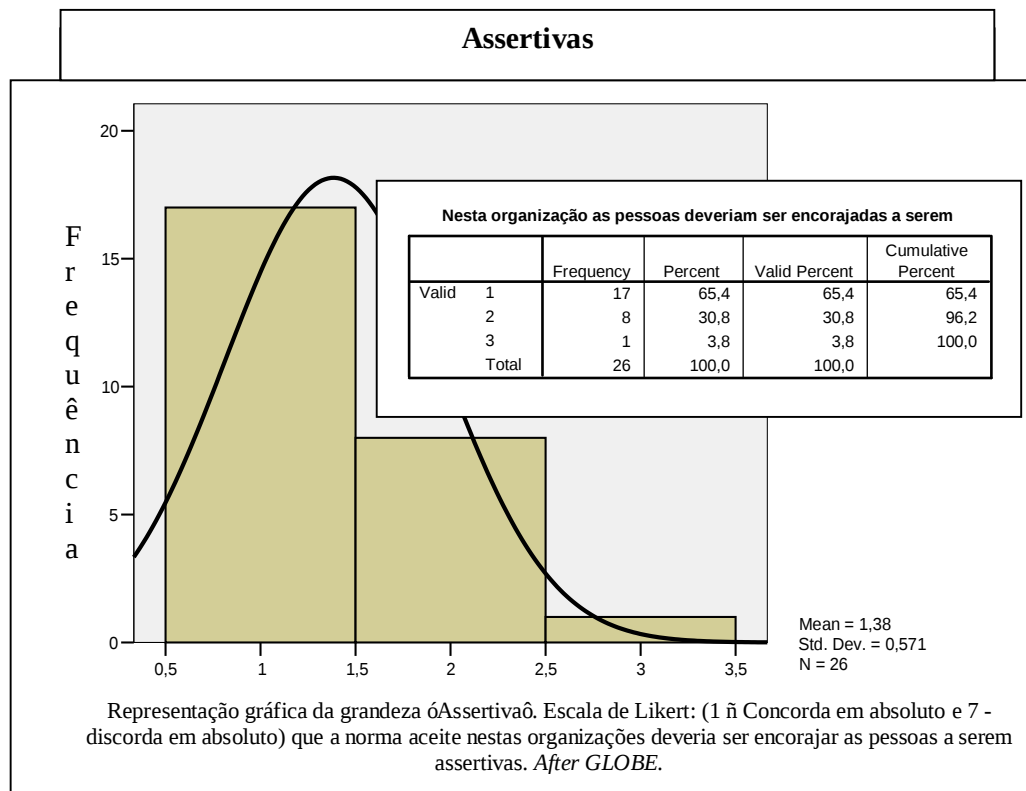
Desempenho



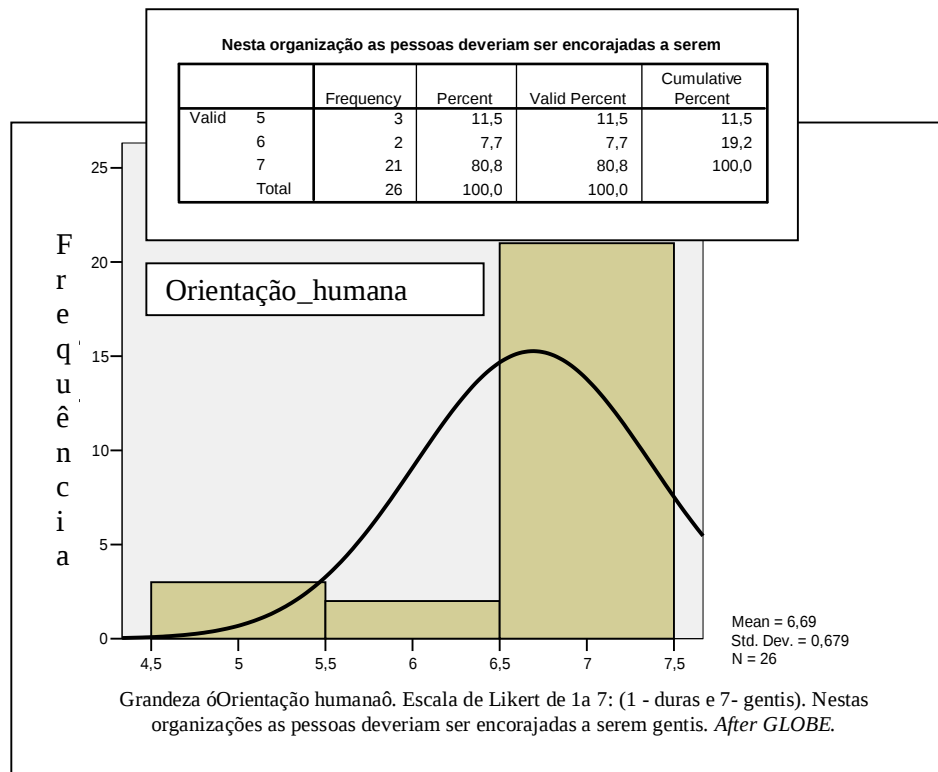
Igualdade_género



Assertivas



Orientação_humana



Colectivismo do tipo II

