

PROCESSOS DE LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO EM MOÇAMBIQUE: GOVERNANÇA DE SAMORA MACHEL - 1975/1986¹

António Hama Thay²

Introdução

A República de Moçambique está localizada no hemisfério sul entre as latitudes de 10 graus, 27 minutos ao sul e 26 graus, 52 minutos ao sul, e também pertence ao hemisfério oriental entre os meridianos de 30 graus e 12 minutos a leste e 40 graus e 51 minutos a leste. O Estado moçambicano é parte integrante do território de Moçambique cuja independência foi proclamada em 25 de junho de 1975 como República Popular de Moçambique e, posteriormente, em 1990, República de Moçambique (Dos Muchangos 1999).

Inspirada no impacto das medidas adotadas pela direção máxima da Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO), enquanto responsável pelo governo de Moçambique após a independência, esta tese descreve o impacto da liderança nas decisões estratégicas discutidas aqui na forma de estudos de caso. Um dos tópicos de interesse mais importantes atualmente no país é a liderança política e os processos de decisão estratégica. Isso deve-se não apenas às significativas implicações das medidas adotadas no período pós-independência, mas também à controvérsia gerada em decorrência de seu impacto no cenário atual e nas situações prevaletentes, como dependência

¹ Este artigo é parte de uma tese de doutorado submetida como crédito parcial do Doutorado em Administração de Empresas na Commonwealth Open University, em 2016.

² Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique. E-mail: ahtpoliz013@yahoo.com.br

econômica, recursos humanos qualificados insuficientes e políticas públicas incipientes.

Assim, o papel da liderança na tomada de decisão e seu impacto é o principal tema deste estudo, realizado com base em pesquisas qualitativas e descritivas, envolvendo sete estudos de caso e análises adicionais dos processos de privatização de três empresas envolvidas em processamento (indústria do caju) e serviços (Ferrovias de Moçambique). A pesquisa busca determinar, também, o papel da liderança na implementação dos processos de gestão governamental decorrentes da dinâmica socioeconômica, empresarial e político-militar, bem como dos contextos regionais e internacionais ocorridos no período pós-independência de Moçambique, nomeadamente: nacionalizações, fechamento da fronteira com a Rodésia do Sul, agora Zimbábue, aldeias comunais, Plano Prospectivo Indicativo (PPI) e privatizações.

Características do Perfil e Liderança na Governança de Samora Machel: 1975-1986

O governo de Samora Machel, que abrangeu o período de 1975-1986, é considerado por muitos como uma década de intensa liderança política. O seu perfil pessoal e o modo de ação resultante emergem como fatores-chave na avaliação do tipo de interação entre diferentes momentos que ditaram sua experiência única como chefe de estado e da sociedade moçambicana. Ribeiro (1995) confirma que as características pessoais e os modos de ação de Samora, como governante, incluem mais repercussões de sua personalidade do que de referências ideológicas consagradas na literatura, como marxismo, capitalismo, democracia ou liberalismo, para avaliar a governança durante esse período.

A abordagem de Samora Machel à liderança e governança tornou-se um dos principais focos na organização do pensamento político e social em Moçambique. A este respeito, Ribeiro (1995) esclarece que, ultimamente, os discursos do senso comum tendem a atribuir a Samora Machel a criação de um senso único de legitimidade política em Moçambique, como se ele tivesse aberto os olhos e as mentes dos moçambicanos para sua dignidade enquanto comunidade dotada de direito de viver de forma independente.

Em um esforço para analisar a governança, Christie (1996) optou por dividir a análise entre dinâmica interna e externa. Segundo o autor, a primeira dinâmica interna foi caracterizada por uma política autocrática e populista. Nesse aspecto, o autor observou nas áreas urbanas (vilas e cidades)

o uso de métodos utilizados na guerrilha e o compromisso de promover o desenvolvimento do país em bases socialistas, suprimindo qualquer dissidência interna. Para esse fim, Machel adotou medidas como a nacionalização da saúde, educação, justiça e casas alugadas. Nas áreas rurais, ele conduziu programas voltados para a socialização rural, envolvendo-se pessoalmente em uma campanha de colheita de arroz.

Segundo Christie (1996), outras ações domésticas que tiveram apoio popular e foram consideradas importantes e de profundo impacto foram o censo populacional de 1980 e a substituição da moeda colonial por uma nova, o Metical. Outras políticas populares foram as “ofensivas” a favor do aumento da produtividade e contra a corrupção, frequentemente anunciadas em grandes comícios, com significativa participação popular.

Cabe destacar também que poucas dessas campanhas foram bem-sucedidas e, em parte, causaram o abandono do país por grande número de residentes de origem estrangeira, o que levou ao desligamento temporário de muitas empresas e, posteriormente, por falta de capacidade de gestão, ao colapso de muitas indústrias, como têxteis, metalúrgicas e químicas. A lista também inclui medidas consideradas impopulares, como o encarceramento em “campos de reeducação” das Testemunhas de Jeová, dos “improdutivos” e das prostitutas, bem como a colocação em locais remotos de jovens com ensino superior, com o declarado objetivo de desenvolver regiões pouco povoadas.

Na dinâmica externa, o desempenho da governança de Samora é considerado relativamente bem-sucedido devido à sua capacidade política para conquistar aliados e apoio a Moçambique. A busca de parcerias incluiu não apenas os “amigos” tradicionais de Moçambique, mas também os países do bloco soviético; os países vizinhos em uma frente de integração regional (SADCC), estendendo-se até a “inimigos”, incluindo as líderes da Inglaterra, Margaret Thatcher; dos EUA, Ronald Reagan, e da África do Sul, Pieter Botha, como Acordo de Nkomati (Veloso 2013). Apesar dos esforços realizados para reverter a situação retardando a centralização política, o governo de Samora falhou em sustentar a guerra, e o fracasso da socialização política e da guerra levou o governo de Samora Machel a um colapso econômico.

Ribeiro (1995), por meio do emprego de representações sociais, estudou a liderança e governança de Samora Machel com base em um modelo com três categorias: (i) personalidade e capacidades; (ii) o exercício da autoridade; e (iii) preocupações sociais. A categoria chamada personalidade e capacidade tem a ver com os atributos pessoais conferidos aos grandes líderes que limitaram (ou limitam) sua ação política. O segundo, exercício de

autoridade, refere-se às expressões com as quais os atores sociais recorreram para avaliar a maneira como o chefe de Estado interage (ou interagiu) com as sociedades, com referência a uma dialética que oscila entre a abordagem de um modelo mais autoritário ou para um modelo mais contratual. A terceira categoria refere-se às preocupações sociais e resulta de avaliações de senso comum que permitem verificar em que medida o exercício do poder por um determinado líder beneficiou ou prejudicou, ou é provável que beneficie ou possa prejudicar, a vida das pessoas, particularmente as vidas das comunidades mais vulneráveis.

Na abordagem conceitual de Max Weber (Bennis 2004), o perfil de personalidade de Samora Machel parece se identificar com o tipo carismático de legitimidade do poder. No entanto, é possível encontrar características identitárias dos líderes, de acordo com a teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (2012), na qual mostram que a maturidade de cada governante está relacionada à sua capacidade e vontade de realizar algo. É um modelo de gestão e liderança ideal para tempos de crise, onde as dificuldades são minimizadas e os objetivos da corporação são alcançados. Ou seja, a dimensão da eficácia da liderança está diretamente ligada à capacidade do líder de se adaptar de acordo com seu nível de maturidade e, portanto, isso oferece ambiente e recursos adequados para o líder desenvolver e realizar as tarefas propostas.

Nacionalização das Casas Alugadas em Moçambique: Processo de Decisão

A nacionalização das casas é um marco na história de Moçambique independente. O objetivo era mudar a propriedade do estoque de moradias (moradias para acomodações, comércio, indústria e serviços) e, conseqüentemente, as atividades econômicas do setor privado e a composição social da população nas áreas urbanas. A decisão de nacionalizar as casas foi anunciada ao público em 3 de fevereiro de 1976. Segundo o discurso de Samora Machel, a data do anúncio das decisões políticas em benefício das massas foi proposital. Tais decisões foram descritas pelo Presidente como “[...] importantes medidas revolucionárias” (Tempo 1976).

Citando algumas partes do discurso do primeiro Presidente da República, publicado na revista Tempo (1976, 19), no que diz respeito ao simbolismo da data, como pode ser observado:

Diríamos que 3 de fevereiro é o dia que resume o sacrifício de todo o povo. Por meio do sacrifício do Presidente Eduardo Mondlane, evocamos os sacrifícios dos milhares e milhares que caíram nas prisões, sob tortura, sob bombardeio, nos soldados que caíram enquanto realizavam várias tarefas, para sermos o que somos hoje. [...] Em 3 de fevereiro, o inimigo colonialista, aliado ao imperialismo internacional, nos esfaqueou pelas costas ... Era como se arrancássemos o coração por trás ... O dia 3 de fevereiro é o dia em que o inimigo colocou a pedra de grande tamanho que sustentou e simbolizou nossa determinação. [...] O dia 3 de fevereiro foi um momento importante ... ponto de divisão ... Depois de 3 de fevereiro, terminamos com falsas alianças, amizades artificiais e superficiais, amizades por via de coisas secundárias e mesquinhas. Aprofundamos nossa linha e dizemos: apenas unidos por uma linha correta, por uma ideologia totalmente a serviço do povo, a serviço da Revolução, seremos capazes de derrotar o inimigo, por mais forte que ele seja (Tradução nossa)³.

As Aldeias Comunais

A geografia humana de Moçambique, dentro do modelo de representação colonial, é de uma população dispersa, vivendo o mais longe possível do centro de decisão. Esse fenômeno é exacerbado pela baixa densidade populacional. Essa é a justificativa econômica para a aldeia comunal, para a melhor organização do Partido, bem como para escolas, hospitais sistemas econômicos e de energia. As aldeias comunais foram criadas por razões relacionadas ao desenvolvimento do campo. Vários teóricos como Medeiros (1989), o “projeto” e as atividades de construção e concentração da população nas aldeias ocorreram, principalmente, entre 1976 e meados de 1986.

De acordo com documentos da Segunda Conferência Nacional de Trabalho Ideológico (DTIP - II Conferência Nacional do Trabalho Ideológico

3 No original: “We would say that February 3rd is the day that summarizes the sacrifice of the whole people. Through the sacrifice of President Eduardo Mondlane, we evoke the sacrifices of the thousands and thousands who fell in prisons, under torture, under bombardment, the soldiers who fell while carrying out various tasks, to be what we are today.[...] On February 3, the colonialist enemy, allied with international imperialism, stabbed us in the back... It was as if we ripped out the heart from behind ... The 3rd of February is the day that the enemy has laid the stone of great size that sustained and symbolized our determination. [...] February the 3rd was both an important time ... point of cleavage ... It is after February 3 that we finished with false alliances, artificial and superficial friendships, friendships through secondary and petty things. We have deepened our line and we say: only, only united by a correct line, by an ideology totally at the service of the people, at the service of the Revolution, we will be able to defeat the enemy no matter how strong he is.” (Tempo 1976, 19).

1978, 27, tradução nossa), as aldeias comunais são definidas como “[...] o núcleo da socialização rural, é um elemento essencial para a construção das bases materiais e ideológicas necessárias para a transição para uma sociedade socialista”⁴. Citando documentos da 8.ª Sessão do Comitê Central da FRELIMO (1976, 88), sobre o plano das aldeias comunais a serem implementadas:

Assim, se inicialmente a vila comunal consistisse principalmente em um setor de produção e um setor habitacional politicamente organizado, gradualmente organizaria locais apropriados para várias atividades, em particular para tarefas administrativas e controle de produção, loja ou cooperativa de consumidores, escola, posto de saúde, creche infantil, ruas arborizadas na vila comunal e estradas que levam a outras aldeias, locais para armazenamento de mercadorias e instrumentos coletivos, centro de artesanato e pequenas indústrias, setor cultural e *Gimnodesportivo*, jardins e espaços verdes (Tradução nossa)⁵.

O Plano Prospectivo Indicativo descreve os seguintes aspectos relacionados ao plano das aldeias comunais: aldeia comunal como um dos principais instrumentos no desenvolvimento agrícola e no componente da socialização rural; e provisão de apoio e garantia para o abastecimento de água e habitação de assistência como um componente do desenvolvimento social, aumentando assim o padrão de vida das pessoas. Isso permitiria que uma organização territorial da população no campo melhorasse as condições de moradia - estrutura habitacional e abastecimento de água (FRELIMO 1976).

Segundo Mosca (2011), as aldeias comunais eram de responsabilidade das autoridades locais, com recursos alocados nos orçamentos dos governos provinciais para a construção dessas aldeias. A organização da produção coletiva na vila comunal (base econômica) foi realizada por meio de empresas cooperativas ou estatais. Logo após o início de sua implementação, foi necessário criar uma Comissão Nacional de Aldeias Comunitárias (CNAC),

4 No original: “[...] the core of the rural socialization, are an essential element for building the material and ideological bases necessary for the transition to a socialist society” (DTIP - II Conferência Nacional do Trabalho Ideológico 1978, 27).

5 No original: “So, if initially the communal village consists mainly of a production sector and a politically organized habitational sector, it would gradually organize appropriate places for various activities, in particular for administration tasks and production control, people’s shop or consumer cooperative, school, health post, child day care/nursery, tree-lined streets in the communal village and roads leading to other villages, places for storage of goods and collective instruments, craft center and small industries, cultural and *Gimnodesportivo* sector, gardens and green spaces.” (8.ª Sessão do Comitê Central da FRELIMO 1976, 88).

subordinada diretamente ao Presidente da República. Esta decisão foi apoiada pelas Diretivas Econômicas e Sociais do Terceiro Congresso da FRELIMO. A citação a seguir descreve os motivos da criação da comissão, de acordo com o Decreto Presidencial 1/78 de 2 de março (Moçambique 1978, 439, tradução nossa)⁶: “No entanto, detectamos erros e fraquezas manifestados principalmente pela dispersão e duplicação de esforços, na ausência de estruturas em vários níveis, o embaçamento de poderes, na ausência de um instrumento para garantir a direção centralizada do processo”.

A CNAC tinha como objetivo a gestão (direção, planejamento e controle) do desenvolvimento econômico e social das aldeias comunais e deveria “[...] coordenar as atividades do aparato estatal como tal para as aldeias comunais” (Artigo 3, Decreto 1/78 2 de março, tradução nossa)⁷. A criação da Comissão foi apoiada pelo gabinete do Presidente. Tinha alguns privilégios, como: estreita colaboração com a Comissão Nacional de Planejamento; o diretor da CNAC tinha plenos poderes para definir as necessidades do organismo recém-criado, incluindo a equipe (autoridade de nomeação da grupo), recursos materiais e financeiros, uma autorização de alocação de orçamento para o funcionamento da comissão, a ser assegurada pelo Ministro das Finanças e subordinação direta ao Presidente da República.

Após a criação de aldeias comunais, em 1979, o Escritório de Organização e Desenvolvimento de Cooperativas Agrícolas foi criado diretamente pelo Ministério da Agricultura. Este escritório tinha o dever de apoiar a realização do desempenho econômico das aldeias comunais, como forma de contribuir para a independência econômica. A seleção da localização de uma vila era sempre um desafio, pois requeria a verificação das condições naturais habitáveis. Segundo a revista *Tempo* (1977, 42-47), algumas condições essenciais para determinar os locais para implementar aldeias comunais são:

Solo fértil para atividades agrícolas; acesso a águas superficiais (exemplo: rios, lagos etc.) ou águas subterrâneas; uma zona de expansão (refere-se a um vasto terreno com possibilidade de expansão da vila); proximidade com as principais estradas para o transporte de produtos

6 No original: “However, detect errors and weaknesses that are manifested in particular by the dispersion and duplication of efforts, in the absence of structures at various levels, the blurring of powers, in the absence of an instrument to ensure the centralized direction of the process” (Moçambique 1978, 439).

7 No original: “[...] coordinate the activities of the state apparatus as such for the communal villages” (Artigo 3, Decreto 1/78 2 de março).

“comercializáveis”; e a necessidade de conectar as aldeias comunais às estradas principais por meio de “estradas de alimentação” (Tradução nossa)⁸.

Processo de Tomada de Decisão das Privatizações em Moçambique

A criação da Companhia Nacional de Caju de Moçambique (EE) foi realizada de acordo com as decisões tomadas no 3º Congresso da FRELIMO. Eles pretendiam estabelecer com sucesso um setor estatal forte, mediante o domínio de indústrias “essenciais”, como foi o caso da indústria do caju. Com a criação da Empresa Estatal do Caju, as atividades de sete empresas foram “liquidadas” por meio da integração de seus funcionários e da transferência dos valores de seus ativos para a empresa estatal. As seguintes empresas de caju foram nacionalizadas pelo Decreto 8/79, de 30 de junho: INCABEL - Indústrias de Caju da Beira, Limitada; CAJUCA - Sociedade Industrial de Caju e Derivados, S.A.R.L; Caju Industrial de Moçambique, S.A.R.L; PROCAJU - Produtos de Caju, Limitada; Indústria de Castanha de Caju Limitada; Spence & Peirce (Indústrias de Caju), S.A.R.L; e SACOOR & TAVARES, Limitada.

O processo de tomada de decisão das privatizações em Moçambique prosseguiu levando em conta a sequência de eventos em 1978 relacionados à criação da Comissão para Reorganizar a Indústria do Caju; em 1979 com a extinção da Comissão para Reorganizar a Indústria do Caju e a criação da Companhia Nacional do Caju de Moçambique, Empresa Estatal (EE), e em 1994, com a nomeação de uma Comissão para Implementar a Privatização da Companhia Nacional de Caju de Moçambique.

Devido ao baixo desempenho da economia, registrado desde 1981, a privatização da indústria do caju e de outras empresas ocorreu no âmbito do programa de reestruturação empresarial. Essa reestruturação fez parte do Programa de Reabilitação Econômica. Como parte do programa, a intervenção estatal, em relação ao componente econômico, seria “redimensionada” para melhorar o funcionamento dos mercados. A privatização desse setor, e de grande parte da atividade econômica, incluiu maior participação do setor

⁸ No original: “Fertile soil for agricultural activities; access to surface water (example: rivers, lakes etc.) or groundwater; an expansion zone (this refers to a vast land with the possibility for the expansion of the village); proximity to major roads for the transport of “marketable” produce; and the need to connect the communal villages to the main roads through ‘feeding roads’.” (Tempo 1977, 42-47).

privado, maior qualidade de produtos e serviços, aumento e diversificação da oferta, criação de empregos e incentivos ao investimento estrangeiro.

Citando o ex-ministro Pascoal Mocumbi (Mocumbi 2013, tradução nossa⁹), em uma entrevista publicada no jornal semanal *Canal de Moçambique*, referindo-se à pressão de instituições estrangeiras em relação às políticas nacionais: “como primeiro-ministro, lembro-me de tomar decisões, por exemplo, em que seria melhor se eu fosse ciente de como o Banco Mundial funciona. Você tem um período útil para negociar com essas instituições. Mas aí está, quanto tempo eu posso sobreviver sem dinheiro? Porque é o dinheiro que eu preciso para implementar programas” .

Citando outro funcionário de alto nível da época, Machungo (2013, tradução nossa¹⁰), em entrevista em abril de 2009, falou sobre a falta de independência do país em relação às decisões políticas em nível nacional: “houve grandes pressões para uma privatização acelerada com a ameaça de reduzir ou cortar recursos externos”.

O Banco Mundial (BM) pressionou pela privatização da indústria do caju porque acreditava que a liberalização da comercialização do produto beneficiaria os produtores rurais com o aumento da renda e o consequente incentivo para aumentar a produção da castanha, o que não ocorreu. O principal argumento do BM foi a suposição de que a indústria de processamento estava sendo ineficiente em relação ao valor agregado da amêndoa e que as exportações de castanha de caju *in natura* para a Índia representavam os maiores ganhos em termos de moeda estrangeira em relação ao produto processado (amêndoa). Nessas condições, foi declarado que os comerciantes/exportadores poderiam pagar melhor. As consequências da liberalização do comércio de castanha de caju *in natura* foram contrárias às previsões do Banco Mundial, pois houve reduções drásticas nos preços para os produtores. De acordo com Kanji et. al (2003), o Banco Mundial esperava obter os seguintes ganhos com a liberalização do comércio: a redução das tarifas de exportação de nozes cruas, o que aumentaria a demanda e a concorrência entre os exportadores e o preço ao produtor; aumentar o número de comerciantes de castanha de caju crua, eliminando o licenciamento comercial; incentivar a concorrência entre os comerciantes, que pagariam preços mais

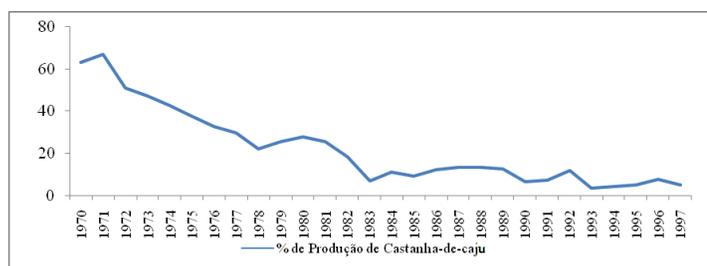
9 No original: “As prime minister, I remember taking decisions, for example, that would be better if I was aware of how the World Bank works. You have a useful period to negotiate with those institutions. But there it is, how long can I survive without money? Because it is the money that I need to implement programs”. (Mocumbi 2013).

10 No original: “there were great pressures for an accelerated privatization with the threat of reducing or cutting off external resources” (Machungo 2013).

altos aos pequenos produtores; e um preço mais alto para o agricultor, o que aumentaria o incentivo ao comércio e sua renda.

Leite (1999) afirma que o comércio de castanha de caju representou uma importante fonte de moeda estrangeira durante a década de 1970, atingindo cerca de 21,3% do total das exportações. De acordo com o gráfico abaixo, Moçambique ocupou o primeiro lugar na produção global de castanha de caju entre 1963 e 1977, fornecendo até cerca de 63% do mercado global em 1970.

Gráfico 1: Produção de castanha de caju de Moçambique como uma porcentagem da produção global



Fonte: Leite (1999).

Fechamento da Fronteira com a Rodésia do Sul (Zimbábue)

Outra decisão cujo processo é analisado aqui é o fechamento da fronteira com a Rodésia do Sul, agora Zimbábue, em 3 de março de 1976. A Rodésia do Sul compreende parte do território conhecido como Confederação da Rodésia, cujos territórios eram Nyasaland (atual Malawi), Rodésia do Norte (agora Zâmbia) e Rodésia do Sul (agora Zimbábue). Por meio da Resolução 1514 da ONU (ONU 1960), Malawi e Zâmbia aderiram à independência. A Rodésia foi mantida sob domínio britânico. Ian Smith, primeiro ministro deste território na época, decidiu proclamar a independência unilateral em 1965, formando um governo da minoria branca. Foi sob esse governo que as Nações Unidas promulgaram sanções econômicas contra o país, durante a luta pela libertação nacional de Moçambique, a União Nacional Africana do Zimbábue (ZANU) e outros movimentos nacionalistas, na região da África Austral, lutavam pela independência de seus territórios.

Com o fim desta luta e a conquista da independência em 25 de junho de 1975, Moçambique estudou formas de apoiar o Comitê para a Libertação da África e, portanto, a Rodésia (Zimbábue). O fechamento da fronteira com a Rodésia do Sul é o foco da presente abordagem, e indivíduos distintos foram entrevistados durante o trabalho de campo. As questões-chave foram as razões que levaram Moçambique a tomar a decisão de fechar a fronteira.

Após a declaração unilateral de independência da Rodésia, as Nações Unidas promulgaram a Resolução ONU 232/1965 (ONU 1965). Moçambique, seguindo seus princípios, por exemplo os da Resolução 234 da ONU, aderiu a esta resolução, impondo sanções contra esse território, o que implicava precisamente no fechamento da fronteira com aquele país. Com esta decisão, Moçambique experimentou graves dificuldades econômicas. Segundo os entrevistados, essa decisão foi precedida de uma análise dos órgãos do partido e do governo. Observou-se que Moçambique não podia ser indiferente depois de se beneficiar da solidariedade e apoio de outros povos durante sua própria luta pela independência.

As sanções produziram uma perda estimada em 510 milhões de dólares. Os entrevistados dizem que as Nações Unidas prometeram assistência substancial para aliviar o ônus das sanções; no entanto, essa promessa nunca foi cumprida. Mercadorias e outros bens que estavam nos portos moçambicanos vinculados a esse território foram confiscados e comercializados. De acordo com os entrevistados, essas propriedades foram negociadas em algum lugar da Europa, onde uma conta bancária foi aberta para fins comerciais. Esse comércio rendeu 40 milhões de dólares, o que significa que esses produtos foram principalmente exportados. Um enigma ainda precisa ser resolvido: primeiro, por que as Nações Unidas não cumpriram sua promessa? Em segundo lugar, o que aconteceu com os 40 milhões de dólares depositados em um banco estrangeiro por instrução do Banco Central?

Estima-se que cerca de cem mil moçambicanos perderam o emprego como resultado de sanções. O terceiro enigma é: como os moçambicanos sobreviveram a essa privação de empregos? A partir disso, as relações com o país deterioraram-se, com as forças de Ian Smith realizando ataques aéreos contra Moçambique, notadamente o massacre de Nhazonia na província de Manica, em agosto de 1976, onde viviam refugiados do Zimbábue. Cerca de 1.600 cidadãos foram massacrados em 11 de agosto de 1976 e a ponte no rio Pungoé, na mesma província, foi destruída.

Este não foi o único massacre. Outro ficou conhecido na província de Tete, causado por bombardeio aéreo que teve um saldo de 1.030 mortes em 23 de novembro de 1977. Portanto, por um lado, as sanções podem ser

vistas como uma medida para aderir à Resolução das Nações Unidas (ONU 1965), por outro lado, pode-se dizer que essa parece ter endurecido o grau de relacionamento entre Moçambique e o território rodesiano, em particular em relação ao regime de Ian Smith.

Dinâmica do Desenvolvimento Econômico e Social no Período 1975-1982

Samora Machel tomou a decisão de fechar a fronteira com o Zimbábue, mas a independência desse país, em 18 de abril de 1980, trouxe um espectro de paz. Para celebrar melhor este período, que veio responder às preocupações do povo moçambicano, ele procurou criar bases econômicas para o desenvolvimento. É nesse contexto que o governo preparou o Plano Prospectivo Indicativo (PPI). Este plano estratégico visava melhorar o padrão de vida da população. Entre 1977 e 1981, o Produto Social Global do país aumentou 11,6%, um crescimento expresso da seguinte forma: aumento da Produção Agrícola Bruta de 8,8%; aumento da produção industrial bruta de 13,7%; aumento da produção bruta de transporte e comunicações de 15,4%; e o aumento da produção bruta de construção de 25% (FRELIMO 1983).

Foi durante esse período que o planejamento central foi introduzido como um sistema que pretendia regular e dirigir todo o processo de desenvolvimento econômico e social de Moçambique. Dessa forma, cerca de 85% da produção total do mercado foi incluída no planejamento centralizado. Por meio do sistema de planejamento, os trabalhadores moçambicanos começaram a participar da gestão da economia. O setor estatal da economia cresceu e se desenvolveu durante esse período. De 1975 a 1977, dezenas de empresas agrícolas, pecuárias, industriais, comerciais e outras foram recuperadas, depois de terem sido abandonadas e sabotadas pelos colonialistas em sua fuga desordenada (FRELIMO 1983).

Todos os fatores empíricos precisam de um arcabouço teórico. O perfil multifacetado de Samora Moisés Machel, em relação ao seu modo de ser (liderança), encaixa-se nas seguintes abordagens teóricas: a) Teoria dos estilos de personalidade; b) Teoria dos estilos de liderança, e c) Contingência. A imagem de Machel era um conjunto de vários personagens, cada um dos quais agia dependendo do contexto. Portanto, todas as decisões tomadas por ele refletiam, de fato, esse caráter multifacetado. Cada personagem influenciou em uma decisão tomada por ele. As decisões relativas à nacionalização, às aldeias comunitárias, à distribuição de armas à população (5 de novembro

de 1982 na Praça da Independência, na cidade de Maputo) e ao fechamento da fronteira com a Rodésia do Sul refletiram a forma de ser de Samora Machel.

Portanto, as teorias de liderança mencionadas acima e sua convergência enquadram perfeitamente o perfil de Samora Machel. Samora Machel foi um líder que exerceu sua liderança com vistas ao bem do povo, por isso a interação sistemática com as massas, a fim de levantar questões que afetavam as pessoas (atitude comunicativa). A forma de governança adotada era baseada em uma economia planejada centralmente (emergência de fazendas estatais, cooperativas, lojas, grupos dinamizadores, credenciais de viagem etc.).

Ao decidir distribuir armas para a população, nota-se que foi uma decisão do líder, traçando diretrizes a serem obedecidas, caracterizando uma liderança autocrática e racional. A decisão de nacionalizar os edifícios foi tomada coletivamente pelo gabinete, sob a influência de Samora Machel, e anunciada por ele mesmo. O fechamento da fronteira com a Rodésia do Sul caracteriza-se como liderança democrática, na qual o líder debate e decide junto com seus colaboradores diretos.

A relação entre o líder e as pessoas que ele liderava era clara e de obediência, devido ao grau de confiança que as pessoas tinham em relação a Samora Machel. Esse aspecto é visível em relação às multidões nos comícios que ele dirigiu, onde a população assumiu o compromisso de se organizar de acordo com as diretrizes estabelecidas no nível dos grupos de vigilantes dos bairros etc. (líderes de quarteirões, grupos dinamizadores). Samora Machel era um líder guiado pelo princípio da igualdade social. Quanto ao seu estilo de liderança, ele era democrático e participativo, ideia corroborada pelas entrevistas com Hélder Martins (2013), Sérgio Vieira (2013), Óscar Monteiro (2013) e Julio Carrilho (2013), uma vez que todos eles participaram de reuniões de consulta, em primeiro lugar no partido, porque estavam no Politburo, o órgão máximo do partido entre as sessões do Comitê Central e, em segundo lugar, no governo, o executor da decisão.

Os órgãos consultados discutiam as propostas, avaliaram os prós e os contras e depois decidiam. Assim, nesta literatura, essa metodologia de ação está subjacente a uma liderança situacional. Portanto, a decisão sobre a nacionalização de edifícios caracteriza Samora Machel como líder situacional, porque ele estava em um contexto pós-independência, mas o Estado ainda não tinha poder sobre terra, nem em toda a infraestrutura gerada pelo sistema colonial.

A população recém-independente (anteriormente sem direito a se beneficiar dos produtos de seu trabalho) e a propriedade abandonada geraram urgência na tomada de decisões sobre o que fazer com essa infraestrutura.

Nessa perspectiva, pode-se considerar que a liderança de Samora Machel se enquadra na perspectiva de Blanchard (2012) de liderança de alto nível, ou seja, é considerada uma liderança no nível em que o tomador de decisão decide em favor dos outros, no caso de Samora Machel, estes “outros” era o povo moçambicano.

Tabela 1: Comparando a liderança de Samora e as teorias de liderança

Decisões de Governança	Caracterização	Papel do líder	Teoria da liderança
Nacionalizações	Estado detinha o poder sobre terras, infraestrutura, edifícios e serviços	Liderança de alto nível, unificando as decisões	Teoria situacional e contingencial
Aldeias comunais	Prestação de serviços à população, infraestrutura, planejamento territorial	Debate, unificando as decisões	Liderança democrática e participativa
Distribuição de armas	Distribuição de armas à população para defesa contra a agressão inimiga	Decisão tomada pelo líder como chefe de comando	Liderança autocrática e racional
Fechamento da fronteira	A agressão da Rodésia do Sul exigiu o fechamento da fronteira	Debate, unificando as decisões	Liderança democrática e participativa
Participação massiva em comícios	Comunicação	Mobilização	Liderança carismática
Envio de estudantes para a República de Cuba	Garantir a educação e a oportunidade para todos e a representação de todos os distritos do país era necessária	Garantir a unidade nacional	Geo-liderança

Fonte: Criada pelo autor.

Mazula (2014) afirma que Moçambique não inventou as nacionalizações, já que outros países como os EUA e a Alemanha já haviam feito isso muito antes. E, para ele, era inconcebível que um novo país não tivesse sua própria infraestrutura. Além disso, o próprio Estado não se beneficiou

da nacionalização, tendo dado tudo ao povo, que personifica o que foi dito acima. Mas, para Máximo Dias (2014, tradução nossa¹¹), a decisão “foi como infortúnio da independência”, ou seja, ele argumenta que a nacionalização não deveria ter ocorrido. Segundo Carrilho (2013), a idéia de nacionalização era destinada apenas a edifícios de áreas cimentadas, habitadas pelos portugueses na época. No entanto, percebendo a existência em áreas suburbanas de casas alugadas como casas particulares pela população negra, e sendo Samora Machel contra a “exploração do homem pelo homem”, decidiu-se por incluí-las também.

Concluindo, considera-se que a liderança de Samora Machel era democrática, participativa, carismática, situacional e contingencial. Essa decisão também se encaixa no pensamento de Tucídides, citado por Châtelet *et al.* (2000, 17, tradução nossa¹²), que afirma: “A democracia – o melhor dos regimes políticos, para garantir a igualdade e as liberdades privadas – requer atenção constante de todos os cidadãos. Só existe se os líderes que as pessoas escolhem não param, nunca, para calcular e pensar em suas decisões”. Ele acrescenta ainda que, sendo a democracia um “[...] regime de liberdade que leva a grandes empreendimentos, entra em colapso quando não são dirigidas apenas pelo princípio da inteligência, o intelecto calculista que, não apenas prepara estratégias prudentes, mas também visa não danificar ou favorecer qualquer um dos grupos constituintes da comunidade”(tradução nossa¹³).

Assim, esta decisão teve um impacto econômico positivo para os moçambicanos, já que todos os beneficiários agora passaram a ter um patrimônio, equilibrando áreas rurais e urbanas, apesar de nem todos terem conseguido ocupar as residências. Com relação à decisão sobre o estabelecimento de aldeias comunais, pretendia-se valorizar a experiência das áreas livres e fornecer serviços básicos à população, criando infraestrutura como escolas, hospitais, estradas e de produção, bem como cooperativas de consumo. Em termos de organização do território, essa decisão, de acordo com a literatura sobre tipologias de decisão, seguiu as teorias racional e neo-racional, sendo precedida de um debate. A partir das discussões realizadas, decidiu-se criar

11 No original: “[...] was as independence’s mishap” (Dias 2014).

12 No original: “Democracy - the best of political regimes, for ensuring equality and private freedoms - requires constant attention of all citizens. It only exists if the leaders that the people choose do not stop, ever, to calculate and to think about its decisions” (Châtelet *et al.* 2000, 17).

13 No original: “[...] “regime of freedom that leads to large enterprises, it collapses when these are not driven solely by the principle of intelligence, the calculator intellect who, not only prepares prudent strategies, but also aims to not damage or favor any of the constituent groups of the community” (Châtelet *et al.* 2000, 17).

o CNAC, com o objetivo de supervisionar e implementar a estratégia. Assim, a idéia por trás da criação de aldeias comunais era garantir o bem-estar da população, a criação de infra-estrutura básica, que só existia na cidade, em torno dos edifícios, mas nem todos viviam neles. Era necessário trazer a infra-estrutura para o campo.

Portanto, foi um desafio delicado uma vez que a população que possuía bens, como gado, pensava que, indo às aldeias comunais, esses bens seriam perdidos. Por outro lado, a vila comunal era vista como uma oportunidade para muitos; pode-se dizer que Samora tinha uma visão universalista de bem-estar para todo o povo. Finalmente, com relação à decisão de fechar as fronteiras com a Rodésia do Sul, destacam-se: a FRELIMO, em seu Estatuto e Programa, aprovado no primeiro Congresso em 1962, estabeleceu como um de seus deveres apoiar a luta dos povos colonizados, ou seja, solidariedade com esses povos; a FRELIMO foi apoiada pela Tanzânia e pelo Comitê de Libertação da África; a necessidade de reciprocidade para um povo que já havia apoiado a FRELIMO; Resolução 1514 da ONU, de 14 de dezembro de 1960, que determinava o direito à autodeterminação e independência dos povos colonizados, e a Resolução 234 (ONU 1965) das Nações Unidas, que impôs sanções contra a Rodésia do Sul, em face da declaração unilateral de independência da minoria branca, representada por seu Primeiro Ministro Ian Smith.

Esses podem ser os motivos que levaram a essa decisão e a necessidade de acelerar o processo de independência da maioria negra. A natureza desta decisão, em vista da literatura, converge com a decisão de alto nível, porque Samora Machel e o povo de Moçambique não se beneficiaram da decisão. Ou seja, essa decisão abrange o tipo apresentado pelo autor Blanchard (2012), no sentido de que combinou evidências de tipos racionais e neo-racionais.

Mas a maior decepção é o fato de as Nações Unidas prometerem compensar o país pelo fechamento da fronteira, o que nunca foi cumprido. A repercussão desse processo foi a questão do setor de cajus, que já era de propriedade do Estado, que após foi privatizado e depois liberalizado. Essa decisão de liberalização, exigida pelo Banco Mundial e pelo Fundo Monetário Internacional, foi uma condição para receber financiamento. Segundo Patel (2013), não era compreensível que a liderança moçambicana aceitasse essa demanda, na qual implicou o desemprego de 10.000 moçambicanos e levou ao fechamento da indústria do caju, que era uma das fontes de receita para a população rural.

Esta decisão de desempregar os moçambicanos não se enquadra a um nível, uma vez que não está totalmente claro quem foram os beneficiários da mesma. Ou seja, nesta literatura há sinais de benefícios para os tomadores de decisão e sinais de liderança de nível inferior. Com a indústria paralisada, os produtores não conseguiram atender às expectativas criadas, que, juntamente com o fator desestabilizador da guerra, levaram ao fracasso do projeto.

Conclusão

A dinâmica de liderança de Samora Machel foi multifacetada, com o principal desiderato para atender às necessidades do povo, por meio das nacionalizações e aldeias comunais. Samora era o líder territorial e líder cultural. A literatura pode concluir que o estilo de liderança e os recursos de Samora Machel são estudados por vários pesquisadores. Samora Machel desempenhou uma liderança de alto nível que é verificada pela decisão de nacionalização, criação de aldeias comunais e fechamento da fronteira com a Rodésia do Sul, da qual não houve benefícios, fato revelado pela experiência do autor.

De fato, ele era um líder estratégico pela natureza das suas decisões e suas consequências. Em algum momento, Samora foi um líder carismático, tendo em vista essa literatura e as evidências coletadas, onde ele aparece em comícios para falar às multidões. Samora Machel pode ser considerado um líder territorial na perspectiva de que ele respeitava as diferenças étnicas, especialmente na seleção de guerrilheiros enviados para treinamento no exterior, bem como no pós-independência quando os estudantes eram selecionados para ir a Cuba, momentos nos quais ele garantia a representatividade de todos os distritos do país. A seguir, são descritas as principais motivações ideológicas, políticas e econômicas para a tomada de decisões, tendo sua origem considerando a necessidade de atender às expectativas do programa da FRELIMO, aprovadas em 1962, que, além da conquista da independência, incluía a construção de um Moçambique desenvolvido, industrial e próspero. O estudo considera que essa como uma das razões para essas decisões.

Comparando os efeitos econômicos e sociais das decisões da liderança de Samora Machel, parece que as nacionalizações foram um passo importante, pois permitiram aos moçambicanos obter um ativo repentinamente (independência). Contudo, para as partes nacionais interessadas essa decisão representou perda, pois elas perderam suas fontes de subsistência. Existem evidências subjacentes à ação da liderança de Samora Machel de que

todos os processos de tomada de decisão foram precedidos de um debate nos diferentes órgãos, a saber, o Gabinete, o Gabinete Político e o Comitê Militar Político. Nesse sentido, pode-se considerar que nesses casos, de acordo com a literatura deste estudo, havia liderança democrática. As decisões foram influenciadas, por um lado, pelo processo da luta de libertação nacional que trouxe a experiência de liderança nas zonas emancipadas e, por outro, pela grande expectativa e euforia criada pela conquista da independência após séculos de dominação colonial.

Diante deste estudo, recomenda-se que um estudo futuro: determine o destino dos 40 milhões de dólares resultantes de transações de bens confiscados, quando as fronteiras com a Rodésia do Sul foram fechadas; investigar as razões do não cumprimento pelas Nações Unidas de suas promessas; e compreender como os 100.000 moçambicanos que perderam o emprego, devido ao fechamento de fronteiras, sobreviveram de 3 de março de 1976, data do fechamento da fronteira, a 18 de abril de 1980, data da independência do Zimbábue e conseqüente reabertura do fronteira.

REFERÊNCIAS

- Bennis, Warren *et al.* 2004. *A Essência da Liderança*. 11ª Edição. Rio de Janeiro: Sextante.
- Blanchard, Ken. 2012. *Um Nível Superior de Liderança*. 5ª Edição. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, S.A.
- Carrilho, Júlio. 2013. *Minister for Public Works and Housing in the First Government of the Republic*. Interview Conducted in the Preparation of a Doctoral Thesis entitled “Leadership and Decision Processes in Mozambique” Presented in Commonwealth Open University. Maputo, Interviewed in July, 2013.
- Châtelet, François, Olivier Duhamel e Evelyne Pisier-Kouchner. 2000. *História das Ideias Políticas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Christie, Iain. 1996. *Samora: Uma Biografia*. Maputo: Ndjira.
- Departamento de Trabalho Ideológico (DTIP). 1978. *Documents of II National Conference of the Ideological Work*. Beira: FRELIMO.
- Dias, Máximo. 2014. Interview Conducted in the Preparation of a Doctoral Thesis entitled “Leadership and Decision Processes in Mozambique” Presented in Commonwealth Open University. Maputo, Interviewed on 28 October, 2014.

- Dos Muchangos, Aniceto. 1999. *MOÇAMBIQUE: Paisagens e Regiões Naturais*. República de Moçambique: Tipografia Globo, Lda.
- Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO). 1976. *Documentos da 8ª Sessão do Comité Central da FRELIMO*. Maputo: Tempo.
- _____. 1976. *FRELIMO's Central Committee Report*. Maputo: FRELIMO.
- _____. 1983. *Relatório do Comité Central ao IV Congresso*, Coleção 4ª Congresso. Maputo: CEGRAF.
- _____. 1983. *Directivas Económicas e Sociais*, Coleção 4º Congresso. Maputo: CEGRAF.
- Kanji, Nazneen, Carin Vijfhuizen, Carla Braga e Luis Artur. 2003. "Liberalization, Gender and Livelihoods: the Mozambique Cashew Nut Case". *International Institute for Environment and Development (IIED). Working Paper*. Moçambique Phase 2: The South, jan.-dez.: 1-28.
- Leite, Joana. P. 1999. "A Guerra do Caju e as Relações Moçambique-Índia na Época Pós-Colonial". *Instituto Superior de Economia e Gestão (CEsA). Documentos de Trabalho n.º 57*. 1-47.
- Machungo, Mário. 2013. *Interview Conducted in the Preparation of a Doctoral Thesis entitled Leadership and Decision Processes in Mozambique Presented in Commonwealth Open University*. Maputo, Interviewed on 9 August, 2013.
- Martins, Hélder. 2014. *Interview Conducted in the Preparation of a Doctoral Thesis entitled Leadership and Decision Processes in Mozambique Presented in Commonwealth Open University*. Maputo, Interviewed on 26 January, 2014.
- Mazula, Brazão. 2014. *Interview Conducted in the Preparation of a Doctoral Thesis entitled Leadership and Decision Processes in Mozambique Presented in Commonwealth Open University*. Maputo, Interviewed on 26 November, 2014.
- Medeiros, Carlos Alberto. 1989. "Aldeias Comuns em Moçambique". *FINISTERRA – Revista Portuguesa de Geografia* 24, no. 48: 336-340.
- Mocumbi, Pascola. 2013. "Discurso do ex-Primeiro-Ministro Pascoal Mocumbi". *Jornal Semanário Canal de Moçambique*. Maputo, 23 de Agosto.

- Monteiro, José Óscar. 2013. Interview Conducted in the Preparation of a Doctoral Thesis entitled “Leadership and Decision Processes in Mozambique” Presented in Commonwealth Open University. Maputo, Interviewed on 8 October, 2013.
- Mosca, João. 2011. *Políticas Agrárias de (em) Moçambique (1975-2009)*. Maputo: Escolar Editora.
- Patel, Kekobad M. 2013. Interview Conducted in the Preparation of a Doctoral Thesis entitled “Leadership and Decision Processes in Mozambique” Presented in Commonwealth Open University. Maputo, Interviewed in July, 2013.
- People’s Republic of Mozambique. 1978. *Presidential Decree nr. 1/78 of March*. Maputo: Imprensa Nacional.
- _____. 1979. *Decree nr 8/79, 30 June*. Maputo: Imprensa Nacional.
- _____. 1976. *Decreto-lei nº15/76 de 5 de Fevereiro*. Maputo: Imprensa Nacional.
- Ribeiro, Darcy. 1995. *O Povo Brasileiro: A formação e o sentido do Brasil*. 2^{ff} edição. Curitiba: Companhia das Letras.
- Tempo. 1976. “Aldeias Comunais”. *Revista Tempo*. 22 de Fevereiro. Maputo: Tempo, 1976: 52-59.
- _____. 1977. “Aldeias Comunais: Presente e o Futuro”. *Revista Tempo*, 21 de Agosto. Maputo: Tempo, 1977: 42-47.
- United Nations Organization (UNO). 1960. *UN’s Resolution nr 1514*. Nova York: United Nations.
- _____. 1965. *Resolution nr 232*. Nova York: United Nations.
- _____. 1965. *Resolution nr 234*. Nova York: United Nations.
- Veloso, Jacinto. 2013. Interview Conducted in the Preparation of a Doctoral Thesis entitled “Leadership and Decision Processes in Mozambique” Presented in Commonwealth Open University. Maputo, Interviewed on 9 November, 2013.
- Vieira, Sérgio. 2013. Interview Conducted in the Preparation of a Doctoral Thesis entitled “Leadership and Decision Processes in Mozambique” Presented in Commonwealth Open University. Maputo, Interviewed July, 2013.

RESUMO

Este artigo discute os processos de liderança e tomada de decisão e tem como referência Samora Machel, 1975-1986. Na introdução, são apresentados o questionamento, a motivação e a estrutura dos capítulos. O artigo possui uma estrutura teórica que aborda os aspectos da teoria da liderança, incluindo questões como liderança de alto nível, situacional, contingencial, processos coletivos e sistemas organizacionais. Ele também discute os traços de personalidade da liderança e dos estilos de liderança: liderança carismática, liderança transacional e liderança transformacional. São apresentados conceitos e abordagens para os tipos de tomada de decisão, como a formação de modelo e os modelos racional, burocrático, de anarquia organizada e neo-racional. Neste estudo, Samora Machel é visto como um líder carismático, sustentado pela presença maciça de pessoas em seus comícios. Ele também pode ser considerado como um líder de diálogo. A seguir, decisões importantes tomadas por Samora Machel, consideradas neste estudo: a nacionalização de edifícios, as aldeias comunais, o Plano Prospectivo Indicativo (PPI) e o fechamento da fronteira com a Rodésia do Sul, agora Zimbábue.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança; Processos de Tomada de Decisão; Samora Machel; Moçambique.

Recebido em 24 de dezembro de 2019

Aceito em 30 de junho de 2020

Traduzido por Camila Tais Ayala