

Desafios na incorporação da diversidade cultural nas estruturas do poder moçambicano na administração (público e privado): questões étnicas, tribais e culturais

Aquilasse Kapangula Manda*

ORCID iD <https://orcid.org/0009-0007-4402-680X>

Paulo Ivo Victor Patreque Cassicai**

ORCID iD <https://orcid.org/0009-0005-0823-7875>

Palma Pinto da Conceição José Maria***

ORCID iD <https://orcid.org/0009-0005-7793-3364>

RESUMO

A diversidade cultural é uma característica fundamental de Moçambique, mas que muitas vezes não é incorporada adequadamente nas estruturas do poder público e privado. Esse desafio envolve questões étnicas, tribais e culturais que exigem acções conjuntas da sociedade para promover a inclusão e a valorização da diversidade. A pesquisa realizada, utiliza a metodologia hermenêutica qualitativa e destaca a importância de mudanças nos mecanismos políticos e sociais para construir uma sociedade mais justa e igualitária. Entre as estratégias sugeridas estão a educação inclusiva, a consciencialização e o diálogo entre diferentes grupos. Em conclusão, é necessário promover políticas públicas que valorizem a diversidade cultural e criar espaços de valorização e celebração das diferentes culturas e etnias presentes em Moçambique.

PALAVRAS-CHAVE

Diversidade Cultural, Estruturas Do Poder, Incorporação, Questões Étnicas.

Challenges in incorporating cultural diversity into the structures of power in Mozambican administration (Public and Private): Ethnic, tribal, and cultural issues

ABSTRACT

Cultural diversity is a fundamental characteristic of Mozambique, but often not adequately incorporated into the structures of public and private power. This challenge involves ethnic, tribal, and cultural issues and requires joint efforts from society to promote inclusion and appreciation of diversity. The research conducted uses qualitative hermeneutic methodology and highlights the importance of changes in political and social mechanisms to build a more just and egalitarian society. Among the suggested strategies are inclusive educations, awareness-raising, and

* Doutorando em Ciência Política e Relações Internacionais na Universidade Católica de Moçambique; Especialista em Segurança Rodoviária; Membro das Forças de Defesa e Segurança; Comandante Adj. do Ramo da Polícia de Fronteiras de Moçambique. Mestre em Comando e Liderança pela Academia Superior de Ciências Policiais de SESPIENPOL-Indonésia; Bacharel e Licenciado em Ensino da Língua Inglesa pela Universidade Pedagógica-Delegação da Beira; **Email:** mandaaquilasse@yahoo.com

** Doutorando em Ciência Política e Relações Internacionais na Universidade Católica de Moçambique; Director do Gabinete da Secretaria do Estado da Província de Tete. Mestre em Desenvolvimento Curricular e a institucional, com habilidades para Currículo para formação nas Empresas; Licenciado em Administração Pública pelo Instituto Superior de Relações Internacionais; Email: kassicai@yahoo.com.br

*** Doutorando em Ciência Política e Relações Internacionais na Universidade Católica de Moçambique. Doutor em Gestão com Especialidade em Finanças e Mercados Financeiros, na Universidade Eduardo Mondlane; Mestrado em Engenharia Civil na Especialidade em Construção e Vias de Comunicação no Instituto Superior Castelo Branco – Portugal; Licenciado em Engenharia Civil pela Universidade Zambeze; Licenciado em Estatística e Gestão de informação - Universidade Pedagogia; Email: palmapintomaria04@gmail.com

dialogue among different groups. In conclusion, it is necessary to promote public policies that value cultural diversity and create spaces for the recognition and celebration of the different cultures and ethnicities present in Mozambique.

KEYWORDS:

Cultural Diversity, Structures Of Power, Incorporation, Ethnic Issues.

Apañuãĩ oñemoinge haguã diversidad cultural umi estructura de poder mozambica-pe Administración-pe (Público ha Privada): Cuestiones étnicas, tribales ha culturales

RESUMEN

Diversidad cultural ha'e peteĩ característica fundamental Mozambique-pe, ha katu heta jey noñemoingéi hekopete umi estructura de poder público ha privado-pe. Ko desafío oike umi tema étnico, tribal ha cultural ha oikotevê acción conjunta sociedad omokyre'ývo inclusión ha omomba'eguasúvo diversidad. Investigación ojejápo'a oiporu metodología hermenéutica cualitativa ha omomba'e guasu importancia orekóva cambio mecanismo político ha social omopu'ã haguã sociedad justa ha igualitaria. Umi estrategia oñeproponéva apytépe oĩ tekombo'e inclusivo, concienciación ha ñomongeta opaichagua aty apytépe. Oñemohu'ãvo, tekotevê oñemotenonde política pública omomba'éva diversidad cultural ha omoheñói espacio oñemomba'e ha ogueromandu'a haguã umi cultura ha etnia iñambu'éva oĩva Mozambique-pe.

ÑE'ẽ CLAVE

Diversidad Cultural, Estructuras De Poder, Incorporación, Tema Étnico Rehegua.

Introdução

A diversidade cultural é uma característica fundamental de Moçambique, composta por uma ampla variedade de etnias, tribos e culturas que coexistem no país. No entanto, a diversidade muitas vezes não é adequadamente representada nas estruturas do poder moçambicano, levando à exclusão e marginalização de grupos culturais importantes e falta de representatividade. A incorporação da diversidade cultural nas estruturas do poder é um desafio importante que Moçambique enfrenta. É essencial encontrar estratégias eficazes para lidar com questões étnicas, tribais e culturais sem prejudicar as competências político-administrativas necessárias para o bom desempenho das funções governamentais.

Com base nesse contexto, a pesquisa busca compreender a complexidade das questões culturais e étnicas nas estruturas do poder moçambicano. Para alcançar esse objetivos, usou-se a metodologia hermenêutica, qualitativa e exame de literatura existente sobre o assunto. Um paradigma interpretativo foi usado para desenvolver a pesquisa com o objetivo de compreender o mundo social, o conhecimento, a consciência e as emoções causadas pelo racismo cultural nas estruturas de poder em Moçambique.

A realização desta pesquisa tem como motivação fundamental contribuir para uma reflexão sobre a importância de se promover a incorporação da diversidade cultural nas estruturas do poder em Moçambique, tanto no âmbito público quanto no privado. Nota-se,

que, a distribuição do poder em Moçambique desde a independência é geralmente caracterizada na base de questões culturais e étnicas, mediante a linhagem de quem dirige o centro do poder.

A pesquisa busca contribuir socialmente ao promover uma reflexão sobre a inclusão da diversidade cultural nas estruturas do poder em Moçambique. Ao destacar a distribuição do poder na base de questões culturais e étnicas, a pesquisa traz à luz a importância de mudanças nos mecanismos políticos e sociais para promover uma sociedade mais justa e igualitária.

No âmbito acadêmico e científico, a pesquisa pode contribuir para o avanço dos estudos sobre diversidade cultural e suas relações com o poder na sociedade moçambicana. Além disso, pode servir como ponto de partida para novas investigações e debates sobre o tema. No contexto de moçambicano, a pesquisa pode ser utilizada como ferramenta para promover o diálogo e ações que visem à inclusão da diversidade e à superação de desigualdades no país. Pode ser uma fonte de informação e consciencialização para autoridades, organizações da sociedade civil e demais atores envolvidos na construção e manutenção das estruturas do poder.

1. Diversidade Cultural em Moçambique

A diversidade cultural em Moçambique é um tema complexo e desafiador devido às várias etnias e culturas existentes no país. Moçambique é um país rico em diversidade cultural, com cerca de 43 grupos etnolinguísticos diferentes, cada um com suas próprias tradições, línguas e crenças. Essa diversidade cultural constitui um fator importante na formação da identidade nacional do país e tem sido objeto de estudo por muitos pesquisadores (Muanza, 2019). Com isso, a diversidade cultural em Moçambique é um dos principais pilares da identidade nacional, refletindo a riqueza cultural e a pluralidade étnica que constituem a base da nação moçambicana (Lopes, 2018).

No entanto, a diversidade cultural em Moçambique também apresenta desafios e tensões, como aponta Muanza (2019). A diversidade cultural pode levar a conflitos, incompreensões e marginalização, especialmente quando não é reconhecida e valorizada. Segundo Ribeiro (2017), a promoção da diversidade cultural é um dos principais desafios para a construção de uma sociedade moçambicana mais justa e equitativa.

Um dos principais meios para a promoção da diversidade cultural em Moçambique é através da educação, como defende Lopes (2018). A educação é uma ferramenta

fundamental para que as pessoas aprendam sobre as diferentes culturas e tradições do país e desenvolvam um senso de respeito e tolerância em relação aos outros. Além da educação, a promoção da diversidade cultural em Moçambique também requer políticas públicas e iniciativas que valorizem e celebrem a diversidade. Nesse sentido, o governo moçambicano em 2017 expandiu o ensino Bilíngue para um total de 355 escolas primárias e um universo de quase dois milhões de alunos em todo país (MINED, 2018). Não obstante, até então não se faz sentir o impacto do ensino bilíngue nas comunidades, porque ainda há focos de tribalismo cultural mesmo nas estruturas do poder local, privilegiando aqueles de cultura com línguas dominantes em Moçambique (Changana; Macua; Ndaue e Sena), excluindo tantas outras.

No entanto, as políticas públicas devem estar voltadas para a promoção da diversidade cultural e para a valorização das diferentes expressões culturais presentes em Moçambique (Muanza; 2019). A diversidade linguística é um reflexo da diversidade cultural em Moçambique, e é importante promover o respeito pelas diferentes línguas faladas no país (Ribeiro, 2017). Entretanto, a língua portuguesa ainda é a língua oficial e de instrução em Moçambique, o que pode levar à marginalização das línguas e culturas locais. A promoção das línguas locais enfrenta desafios (questões étnicas, tribais e culturais), como a falta de recursos e a falta de interesse das pessoas em aprender essas línguas.

É importante destacar a necessidade de combater o racismo cultural nas estruturas do poder em Moçambique, como aponta Chichava (2019). O racismo cultural é um problema notório, que é caracterizado pela discriminação baseada em diferenças culturais, como etnia, idioma, religião e costumes. Assim, o racismo cultural afeta na estruturação do poder moçambicano, porque ao nosso olhar ao longo dos tempos, desde a independência, algumas culturas são valorizadas e privilegiadas em detrimento de outras. A questão central é como integrar essa diversidade nas estruturas de poder sem comprometer as competências necessárias para uma governação equilibrada, representativa e inclusiva das diversas identidades culturais no cenário político, ao mesmo tempo em que se assegura que as habilidades e competências essenciais para uma administração pública eficiente não sejam prejudicadas.

2.Poder moçambicano e representatividade cultural

Em Moçambique, o poder político e a representatividade cultural têm sido temas centrais de discussão ao longo das últimas décadas. Para entender a questão da representatividade cultural em Moçambique, é preciso levar em conta a diversidade étnica e linguística presente no país. Segundo a Constituição de 1990, o país reconhece a existência de 16 grupos étnicos diferentes, cada um com sua própria cultura e língua. No entanto, apesar dessa diversidade, há uma predominância do grupo étnico Changana na estrutura governativa em Moçambique desde a independência. A construção de uma identidade nacional em Moçambique deve levar em conta a diversidade étnica e cultural do país, e não tentar suprimi-la em nome de uma suposta unidade nacional (Adam, 2005).

A relação entre o poder político e a representatividade cultural em Moçambique é complexa e contraditória. Cahen (1993), em seu livro “Moçambique: a tortuosa construção da unidade nacional”, argumenta que a elite política do país, formada em grande parte por membros do partido FRELIMO (Frente de Libertação de Moçambique), tem buscado criar uma identidade nacional que supere as diferenças étnicas e culturais. No entanto, essa tentativa de unificação cultural muitas vezes ignora as tradições e práticas culturais dos diferentes grupos étnicos. Isso mostra que ainda há um desafio em garantir uma representatividade cultural equilibrada e inclusiva no país.

Na mesma senda, Santos (2002) aposta que em Moçambique, muitas vezes as demandas por representatividade cultural são vistas como “folclore” ou “tradição”, e não como uma forma legítima de expressão cultural e política. Além disso, a representatividade cultural não pode ser pensada apenas em termos de etnicidade, mas também de gênero e classe social. A elite política moçambicana tem-se distanciado cada vez mais da sociedade civil, o que tem gerado manifestações populares (maioritariamente dos jovens) por causa da intolerância política, liberdade de expressão, pensamento e exclusão política e social que afecta principalmente as mulheres e os jovens, que muitas das vezes se sentem marginalizados porque não têm espaço nem voz nas discussões políticas.

Nesse sentido, é fundamental que haja um esforço por parte da elite política para se aproximar da sociedade civil e promover uma participação mais ampla e diversa nas decisões políticas do país. Para o efeito, Isso passa pela valorização das diferentes culturas e tradições presentes em Moçambique, bem como pela promoção da igualdade de gênero e da inclusão social.

3. Questões étnicas, tribais e culturais no poder moçambicano

A diversidade étnica de Moçambique deve ser valorizada e respeitada no contexto político e governamental. Mondlane argumentava que a FRELIMO, como organização que lutou pela independência moçambicana, deveria representar todas as etnias do país. A luta contra o colonialismo português deveria ser uma luta em conjunto, não apenas de uma determinada etnia. Assim, Mondlane defendia a inclusão de todos os grupos étnicos em um governo unido e representativo (Mondlane, 1964).

Entretanto, na percepção de Limage (2002), a diversidade cultural e étnica pode ser utilizada como ferramenta para a manutenção do poder por elites políticas locais. Segundo o autor a existência de múltiplos grupos étnicos pode levar à criação de redes de poder baseadas na etnia, nas quais os grupos dominantes monopolizam o poder e excluem outros grupos, o que é evidente no cenário político actual moçambicano, mesmo dentro dos principais partidos políticos em Moçambique (MDM; FRELIMO E RENAMO). Nesse sentido, a valorização da diversidade cultural e étnica pode ser um obstáculo para a construção de um governo verdadeiramente unificado, contrariando abordagem da pesquisa em causa.

Por sua vez, Coelho (2003) argumenta que a diversidade cultural moçambicana é um elemento fundamental para a construção de uma nação. Isso quer dizer que, é necessário que haja uma valorização das diferentes tradições e culturas do país como forma de construir uma identidade nacional mais pluralista. Sendo assim, a diversidade cultural moçambicana deve ser uma fonte de criatividade e inovação, que deve ser aproveitada no contexto político e governamental. No entanto, a valorização da diversidade cultural pode levar à criação de identidades coletivas exclusivistas e a um enfraquecimento do sentido de unidade nacional, em muitos casos, a promoção da diversidade cultural pode ser utilizada para fins políticos e para a manutenção de redes de poder baseadas em grupos culturais específicos (Cahen, 1993).

Assim, fica evidente que as questões étnicas, tribais e culturais no poder moçambicano são complexas e multifacetadas. Embora a diversidade étnica e cultural seja um elemento importante da identidade moçambicana, a valorização dessa diversidade pode levar à exclusão de grupos minoritários ou à criação de identidades coletivas exclusivistas. É importante, portanto, que haja um equilíbrio na promoção da diversidade étnica e cultural, para que ela não se torne um obstáculo para a construção de um governo unificado e representativo. Além disso, é necessário que sejam implementadas políticas que promovam a inclusão e representação de todos os grupos

étnicos e culturais, para que a diversidade seja valorizada de forma justa e igualitária no poder moçambicano. Somente assim será possível construir uma nação verdadeiramente unificada e representativa de sua rica diversidade cultural.

4.Competência para o desempenho das funções políticas e administrativas

As funções políticas e administrativas requerem um conjunto diversificado de competências para serem desempenhadas de forma eficaz. As competências necessárias para o desempenho dessas funções incluem habilidades técnicas, gerenciais, institucionais, pedagógicas e de gestão. Por exemplo, um coordenador de curso em uma instituição de ensino superior deve possuir competências nas áreas pedagógicas, políticas, gerenciais, institucionais e administrativas. Além disso, a gestão dos municípios em Moçambique, deveriam ser na base de fixação de competências administrativas, legislativas bem como a capacidade de lidar com limitações em tempos de crise, o que não acontece na realidade moçambicana, bastando ser membro sênior do Partido no poder para liderar uma instituição.

A política e a administração (Central e Local) são áreas complexas e multifacetadas que exigem competências específicas para o desempenho adequado das funções. A habilidade de liderança, a capacidade de resolução de problemas, a comunicação eficaz e a ética são algumas das competências necessárias para um bom desempenho na política e na administração. Para Gardner (1990), a liderança é uma das competências fundamentais para os políticos e administradores. Isso quer dizer que, a liderança envolve a capacidade de inspirar e motivar outras pessoas, e que, um líder eficaz deve ser capaz de estabelecer metas claras e comunicar essas metas de maneira clara e persuasiva. Além disso, a resolução de problemas é outra competência fundamental.

Drucker (1954), um dos maiores teóricos da administração do século XX, afirma que a habilidade de identificar e resolver problemas é essencial para os administradores. A administração é uma tarefa complexa que envolve a tomada de decisões difíceis e a solução de problemas complexos, e que os administradores devem ser capazes de analisar problemas e desenvolver soluções criativas e eficazes. A comunicação eficaz também é uma competência essencial para os políticos e administradores. Segundo Tannen (1998), linguista e especialista em comunicação, a comunicação é fundamental na política e na administração, pois, permite a troca de informações e ideias entre as partes interessadas. Ela afirma que os políticos e os administradores devem ser capazes

de se comunicar de forma clara e eficaz para garantir que as informações sejam entendidas e que as decisões sejam tomadas com base em factos sólidos.

Além disso, a ética é uma competência crítica para os políticos e os administradores. Para Sandel (2013), a ética é fundamental para a política, pois é responsável por garantir a justiça e a igualdade na sociedade. Ele afirma que os políticos e os administradores devem ser éticos em suas ações e decisões, e que devem considerar as implicações éticas de suas políticas e práticas.

Outra competência importante para os políticos e administradores é a capacidade de trabalhar em equipa. Para Katzenbach e Smith (1993) a equipa é a unidade básica de trabalho na administração, e os administradores devem ser capazes de liderar equipas eficazes para alcançar os objectivos da organização. Eles afirmam que a liderança de equipa envolve a criação de uma visão clara, o estabelecimento de metas realistas e o desenvolvimento de habilidades de comunicação para garantir que a equipa trabalhe em conjunto de forma eficaz.

Por fim, a capacidade de adaptação também é uma competência importante para os políticos e administradores. Como afirma Charles Darwin, “não é a espécie mais forte que sobrevive, nem a mais inteligente, mas a que melhor se adapta às mudanças”. Na política e na administração, os políticos e os administradores devem ser capazes de se adaptar às mudanças no ambiente político e social, às novas tecnologias e às necessidades da comunidade. Essa competência é especialmente importante em um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA, na sigla em inglês).

Para desenvolver essas competências, é necessário investir em formação, treinamento e desenvolvimento de liderança. Um estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) concluiu que os países com os melhores resultados em termos de desenvolvimento de liderança e competências para a administração pública têm um desempenho significativamente melhor em termos de qualidade dos serviços públicos e da satisfação do cidadão (OCDE, 2015).

Além disso, é necessário promover uma cultura de ética e integridade, na política e na administração. Um estudo realizado pela Transparência Internacional concluiu que a corrupção é um dos principais obstáculos para o desenvolvimento sustentável e da democracia em todo o mundo, e que é necessário promover uma cultura de integridade, transparência e responsabilidade na política e na administração (Transparência Internacional, 2018).

Porquanto, as competências necessárias para o desempenho das funções políticas e administrativas são diversas e complexas, envolvendo habilidades de liderança, resolução de problemas, comunicação eficaz, ética, trabalho em equipa e adaptação. É necessário investir em formação, treinamento e desenvolvimento de liderança, bem como promover uma cultura de ética e integridade na política e na administração, a fim de garantir serviços públicos de qualidade e satisfação do cidadão.

A política e a administração pública são áreas complexas e exigem uma série de habilidades e competências para que os indivíduos que actuam nessas áreas possam desempenhar suas funções com eficiência e eficácia. Nesse sentido, diversos autores têm destacado a importância de certas competências que são consideradas fundamentais para o desempenho das funções políticas e administrativas. Uma das competências mais importantes para o desempenho de funções políticas e administrativas é a liderança. Segundo Dubrin (2010), a liderança é uma das habilidades mais importantes para qualquer pessoa que deseja ter sucesso na política ou na administração pública. A liderança envolve a capacidade de motivar e inspirar as pessoas, bem como de tomar decisões difíceis e resolver conflitos de forma eficaz.

Além da liderança, outra competência fundamental para o desempenho das funções políticas e administrativas é a habilidade de comunicação. De acordo com Berlo (1960), a comunicação é um processo complexo que envolve a transmissão e recepção de mensagens. Na política e na administração pública, a habilidade de comunicação é essencial para transmitir ideias e informações de forma clara e eficaz, bem como para ouvir as opiniões e necessidades dos outros, com vista a resolvê-las convenientemente.

Outra competência importante para o desempenho de funções políticas e administrativas é a capacidade de negociação. Segundo Fisher e Ury (1981), a negociação é um processo que envolve a resolução de conflitos e a obtenção de acordos mutuamente benéficos. Na política e na administração pública, a capacidade de negociação é fundamental para a resolução de conflitos e a obtenção de consenso.

Além dessas competências, outras habilidades são importantes para o desempenho das funções políticas e administrativas. Dentre tais funções, destacam-se a capacidade de planejamento, a habilidade de trabalhar em equipa, a habilidade de lidar com a pressão e a capacidade de tomar decisões difíceis. Todas essas competências são importantes para que os indivíduos que atuam na política e na administração pública possam desempenhar suas funções com eficácia.

No entanto, é importante ressaltar que as competências necessárias para o desempenho das funções políticas e administrativas podem variar de acordo com o contexto e as demandas específicas de cada cargo ou posição. Como destacado por Pollitt e Bouckaert (2017), a administração pública é uma área complexa e dinâmica, e as habilidades e competências necessárias para o desempenho das funções podem mudar ao longo do tempo.

Assim, fica claro que as competências necessárias para o desempenho das funções políticas e administrativas são múltiplas e variadas. Liderança, comunicação, negociação, planejamento, trabalho em equipa, habilidade de lidar com a pressão e capacidade de tomar decisões difíceis são algumas das habilidades que são consideradas fundamentais para a atuação na política e na administração pública. No entanto, é importante ressaltar que as competências necessárias para o desempenho dessas funções podem mudar ao longo do tempo.

É necessário que os indivíduos que atuam na política e na administração pública estejam sempre atualizados e preparados para enfrentar novos desafios e demandas. Dessa forma, é fundamental investir em capacitação e formação contínua, para que os profissionais estejam aptos a lidar com as complexidades e mudanças do ambiente político e administrativo. Com as competências adequadas, os indivíduos podem desempenhar suas funções de forma mais eficiente, contribuindo para uma gestão pública eficaz e eficiente.

5. Estratégias eficazes para lidar com questões culturais e étnicas sem prejudicar as competências necessárias na administração (pública ou privada)

As questões culturais e étnicas podem ser bastante complexas no ambiente profissional e, em especial, no ambiente corporativo. É importante que as instituições e profissionais estejam cientes da necessidade de lidar com essas questões de forma eficaz, sem prejudicar as competências necessárias para o bom desempenho das atividades. De acordo com Richards e Armstrong (2016), é importante que as instituições desenvolvam uma cultura inclusiva, que valorize a diversidade e a inclusão. Isso pode ser alcançado através da contratação de profissionais de diferentes origens étnicas e culturais, bem como através da implementação de programas de treinamento e capacitação que visem a valorização da diversidade.

Para uma gestão eficaz das questões culturais e étnicas, é importante que as instituições também estejam cientes das diferenças culturais e dos valores que regem

cada grupo étnico. Como destacado por Thomas e Ely (1996), uma gestão eficaz da diversidade requer que as instituições estejam cientes das diferenças culturais e adotem estratégias que promovam o respeito e a valorização dessas diferenças. Uma das estratégias que podem ser adotadas pelas instituições é a criação de equipas de trabalho diversificadas, que contemplem diferentes origens étnicas e culturais. Segundo Cox e Blake (1991), a diversidade nas equipas de trabalho pode levar a um melhor desempenho e a uma maior criatividade, uma vez que a diversidade pode trazer diferentes perspectivas e soluções para os desafios.

Além disso, é importante que as instituições estejam dispostas a ouvir e a entender as preocupações e necessidades dos seus funcionários de diferentes origens culturais e étnicas. Como destacado por Adler (2002), é fundamental que as instituições sejam sensíveis às diferenças culturais e estejam dispostas a adaptar suas práticas e políticas para atender às necessidades dos seus funcionários. Outra estratégia importante para lidar com questões culturais e étnicas é a implementação de programas de treinamento e capacitação que visem a sensibilização dos funcionários para as questões da diversidade. Segundo Kandola e Fullerton (1998), esses programas podem ajudar a desenvolver a compreensão e a empatia entre os funcionários, bem como a promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso.

Outrossim, é importante que as instituições estejam dispostas a reconhecer e a combater o preconceito e a discriminação, que muitas vezes estão enraizados na cultura organizacional. Como apontado por Cox (1994), a gestão eficaz da diversidade requer uma mudança cultural significativa, que promova o respeito e a valorização das diferenças culturais e étnicas. Certamente, a discussão sobre estratégias eficazes para lidar com questões culturais e étnicas sem prejudicar as competências necessárias também é relevante para a prática moçambicana. Moçambique é um país diverso e multicultural, com mais de 20 grupos etnolinguísticos e várias línguas locais. Além disso, o país enfrenta desafios relacionados à inclusão de grupos minoritários e à promoção da diversidade nas instituições.

Nesse sentido, as estratégias discutidas anteriormente podem ser adaptadas para a realidade moçambicana. As instituições moçambicanas podem desenvolver uma cultura inclusiva, valorizando a diversidade presente no país, reconhecendo a contribuição de cada grupo étnico e linguístico. Além disso, é importante criar equipas de trabalho diversificadas, onde cada membro possa contribuir com sua experiência e conhecimento específico.

A outra estratégia é de ouvir e entender as preocupações e necessidades dos funcionários de diferentes origens culturais e étnicos, dando-lhes voz e espaço para compartilhar suas experiências e perspectivas. Isso pode ser feito por meio de grupos de discussão ou programas de monitoria, por exemplo. A implementação de programas de treinamento e capacitação para a compreensão e sensibilização sobre a diversidade também é importante. As instituições moçambicanas podem oferecer workshops, seminários e palestras para seus funcionários, abordando temas como preconceito, discriminação e inclusão. Além disso, a formação de líderes e gestores para lidar com a diversidade é fundamental, pois eles têm um papel importante na promoção de uma cultura inclusiva.

Por fim, é importante destacar que a implementação dessas estratégias requer comprometimento e liderança. As instituições moçambicanas devem estar dispostas a aprender e evoluir nessa área, adotando uma abordagem proactiva e sistemática para lidar com as questões culturais e étnicas. A promoção da diversidade e inclusão não deve ser vista como uma obrigação legal, mas como um valor importante que contribui para o desenvolvimento e sucesso das instituições.



Conclusão

Compreender a complexidade das questões culturais e étnicas nas estruturas do poder moçambicano, é um pilar fundamental da identidade moçambicana, mas também apresenta desafios e tensões, especialmente nas esferas administrativas e políticas.

A promoção da diversidade cultural em Moçambique requer um esforço conjunto de diversos sectores da sociedade, com destaque para a educação como ferramenta fundamental nesse processo, através de curricula escolares inclusivos, que valorizem as diferentes culturas e etnias presentes no país, transmitindo o respeito e a valorização da diversidade desde a infância.

Existe a necessidade de as estruturas de poder em Moçambique possam promover políticas públicas que valorizem a inclusão e a representatividade de todos os grupos étnicos e culturais, evitando o uso da diversidade para fins políticos ou divisivos.

Os resultados relevantes trazidos pela pesquisa mostram que a valorização da diversidade cultural em Moçambique deve ser resultado de um esforço conjunto que requer a participação de diferentes sectores da sociedade. Entre eles, destaca-se a educação como uma ferramenta essencial para promover a inclusão e o respeito às diferentes culturas e etnias presentes no país. Isso pode ser alcançado através da

implementação de currículos escolares inclusivos, que devem transmitir esses valores desde a infância.

No entanto, é preciso reconhecer que ainda há pontos em aberto para lidar com essas questões de maneira eficaz. Uma dessas estratégias consiste em promover a conscientização sobre a diversidade cultural e estabelecer diálogos construtivos entre diferentes grupos. Além disso, é importante criar espaços de valorização e celebração das diferentes culturas e etnias presentes em Moçambique, promovendo uma sociedade inclusiva e o respeito mútuo entre os grupos.

REFERÊNCIAS

- Adam, Y. (2005). **Moçambique: história, sociedade e política**. Lisboa: Edições Colibri.
- Adler, N. J. (2002). Global leadership: **A new era: Academy of Management Executive**, 45-50.
- Berlo, D. K. (1960). **The process of communication: an introduction to theory and practice**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Coelho, J. P. (2015). **Abrir a fábula: Questões da política do passado em Moçambique**. in Rocha (2018). **Precisamos de uma identidade única e coesa? uma questão de identificação nacional: a nação e identidade nacional em Moçambique**. Mulemba. Rio de Janeiro: UFRJ, Vol.10, nº18, pp.111-120.
- Bufalo, N. (2018). Preservação do Património Cultural de Moçambique o Ensino de Xigubo na Escola Secundária de Cambine. **European Review of Artistic Studies 2020**, vol. 11, n. 2, pp. 52-68.
- Cahen, M. (1993). **Moçambique: a tortuosa construção da unidade nacional**. Maputo: Promédia.
- Cahen, M. (2004). **Entre identité collective et reconnaissance de la diversité: quelle place pour l'État? L'exemple mozambicain**. Politique Africaine, pp. 87-106.
- Chichava, S. (2019). **O combate ao racismo e à discriminação em Moçambique**. Revista Internacional de Estudos Africanos, pp. 67-75.
- Coelho, J. P. (2003). Cidadania e espaço público em Moçambique. **Cadernos de Estudos Africanos**, pp. 117-127.
- Cox, T. (1993). **Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice**. San Francisco: CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Domingos, M. (2017). A música como forma de expressão cultural e identidade nacional em Moçambique. **Revista de Cultura e Artes**, pp. 45-56.

- Drucker, P. F. (1954). **The practice of management**. New York: Harper & Row.
- Dubrin, A. J. (2010). **Leadership: Research findings, practice, and skills**. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. Boston: Houghton Mifflin.
- Gardner, J. W. (1990). **On leadership**. New York: Free Press.
- Gelfand, M. J., & Realo, A. (1999). Individualism–collectivism and accountability in intergroup negotiations. **Journal of Applied Psychology**, 721-736.
- Hofstede, G. (2001). **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). **The wisdom of teams: creating the high-performance organization**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., & . . . Thomas, D. (2003). **The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network**. . Human Resource Management.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). **Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups**. *Academy of Management Review*, pp. 325-340.
- Limage, L. J. (2002). Conflitos étnicos e violência política em Moçambique: um estudo de caso das tensões entre as etnias Lomwe e Makua. **Cadernos de Estudos Africanos**, pp. 29-44.
- Lopes, F. (2018). **A diversidade cultural em Moçambique**. Maputo: Universidade Eduardo Mondlane.
- Lopes, J. (2018). Valorização das línguas locais em Moçambique. In: SILVA, A. (Org.). **Educação e Diversidade Cultural**. Maputo: Edições X.
- Mondlane, E. (1964). **The struggle for Mozambique**. Penguin Books.
- Muanza, A. (2019). Diversidade cultural e desenvolvimento econômico em Moçambique. **Revista de Economia e Desenvolvimento**, pp. 67-78.
- Muanza, S. (2019). Diversidade cultural e inclusão social em Moçambique. **Revista Internacional de Educação e Desenvolvimento**, pp. 1-13.
- OCDE, O. (2015). **Desenvolvimento de liderança e competências para a administração pública**. Paris: OCDE.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). **Public management reform: a comparative analysis - new public management, governance, and the Neo-Weberian State**. Oxford: Oxford University Press.

Ribeiro, A. (2017). **A promoção da diversidade cultural em Moçambique: desafios e oportunidades**. Anais do Seminário Internacional de Políticas Culturais.

Ribeiro, L. (2017). A promoção da diversidade cultural como forma de combater o preconceito e a intolerância em Moçambique. **Revista de Ciências Sociais**, pp. 45-58.

Sandel, M. J. (2013). **Justiça: o que é fazer a coisa certa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Santos, B. D. (2002). Para uma sociologia das ausências e das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, vol.23, n.1, pp. 237-280.

Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: CA, Jossey-Bass.

Tannen, D. (1998). **The argument culture: moving from debate to dialogue**. New York: Random House.

Transparencia Internacional, T. (2018). **Global corruption barometer**. Berlim: Transparência Internacional.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). **Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business**. New York: McGraw-Hill.

Recebido em: 12/10/2023

Aceito em: 12/04/2024

Para citar este texto (ABNT): MANDA, Aquilasse Kapangul; CASSICAI, Paulo Ivo Victor Patreque; MARIA, Palma Pinto da Conceição José. Desafios na incorporação da diversidade cultural nas estruturas do poder moçambicano na administração (público e privado): questões étnicas, tribais e culturais. *Njinga & Sepé: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*. São Francisco do Conde (BA), vol.4, nº 1, p.422-436, jan.-abr. 2024.

Para citar este texto (APA): Manda, Aquilasse Kapangul; Cassicai, Paulo Ivo Victor Patreque; Maria, Palma Pinto da Conceição José. (jan.-abr. 2024). Desafios na incorporação da diversidade cultural nas estruturas do poder moçambicano na administração (público e privado): questões étnicas, tribais e culturais. *Njinga & Sepé: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*. São Francisco do Conde (BA), 4 (1): 422-436.