

Cadernos de Estudos Africanos

ISSN: 1645-3794

cea@iscte.pt

Centro de Estudos Africanos  
Portugal

Gomes, Ana Célia

Introdução de Ferramentas de Gestão Modernas numa Empresa na Beira (Moçambique): o plano de  
autocontrolo da Prapesca

Cadernos de Estudos Africanos, núm. 11-12, dezembro-junio, 2007, pp. 85-95

Centro de Estudos Africanos  
Lisboa, Portugal

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293023480005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**INTRODUÇÃO DE FERRAMENTAS DE  
GESTÃO MODERNAS NUMA EMPRESA  
NA BEIRA (MOÇAMBIQUE): O PLANO DE  
AUTOCONTROLO DA PRAPESCA**

**Ana Célia Gomes**

Centro de Estudos Africanos, ISCTE

luiziana@mail.telepac.pt

## **Introdução de Ferramentas de Gestão Modernas numa Empresa na Beira (Moçambique): o plano de autocontrolo da Prapesca**

*Uma «velha» questão, sistematicamente revisitada na literatura de gestão, é a da possibilidade de utilização de modelos e ferramentas modernas (adaptadas à produção industrial clássica), em contextos em que as premissas culturais da organização científica do trabalho não estão presentes. A esta questão pode-se responder de duas formas: negando essa possibilidade, ou afirmando-a. No primeiro caso é necessário desenvolver modelos específicos de gestão a partir do contexto local, o que pode ser problemático em termos de produtividade e integração no mercado global; no segundo caso, subsistem duas possibilidades: adoptar os modelos de forma acrítica e «moldar» o contexto aos seus ditames, ou adaptá-los às realidades locais, reinventando-os. Este é o ponto de partida para uma discussão em torno de duas questões fundamentais na gestão em África, a responsabilidade e a liderança, discussão esta desencadeada e ilustrada pelo caso da Prapesca, uma empresa de processamento e comercialização de pescado (sobretudo camarão), que implementou um procedimento de qualidade designado Plano de Autocontrolo. A partir da sugestiva designação deste plano, vamos reflectir sobre a complexidade das empresas modernas no continente africano e acompanhar o percurso de dois empresários portugueses, também eles obrigados a inventar caminhos entre o espírito de aventura e o imperativo da competitividade.*

## **Introducing Modern Management Tools in a Firm in Beira (Mozambique): the self-control plan of Prapesca**

*An «old» and systematically revisited question, is the one which asks for the possibility of using modern management models and tools in contexts where the premises of scientific management are not present. One may answer this question either negatively or affirmatively. In the first case, it becomes necessary to develop strong context-bounded models. This option may be quite problematic in terms of productivity and global market integration. In the second case, we may solve the problem in two different ways: either by adopting classical models acritically or «recreating» them. This is the starting point of a discussion about two fundamental questions in African management, responsibility and leadership. The discussion will be illustrated by the Prapesca case, a company which processes and sells fish products, mainly shrimps, and is implementing quality procedures designated as Self-control Plan. From the suggestive designation of the plan, we are going to reflect about the complexity of modern African business and follow the itinerary of two Portuguese entrepreneurs, forced to create a path between adventure and competitiveness.*

## Introdução

A reflexão que aqui se propõe teve como motivação inicial um episódio inesperadamente presenciado no âmbito da investigação sobre a introdução de ferramentas de gestão moderna em empresas em Moçambique.

No dia 15 de Março de 2005, por volta das 15 horas, teve lugar nas instalações da Prapesca<sup>1</sup> uma sessão de formação integrada no Plano de Autocontrolo, uma ferramenta de gestão da qualidade que está a ser implementada na empresa.

Assessão, subordinada ao tema «Higiene e refrigeração», começou pontualmente e contou com a presença dos trabalhadores (formandos), as chefias intermédias e o responsável pela produção (director executivo), que assumiu as funções de formador. Este começou por abordar o tema sob um ponto de vista técnico, de forma descritiva e explicativa, enunciando os conceitos e traduzindo-os por metáforas que pudessem ser compreendidas por uma audiência constituída por operários, processadores de camarão, de baixíssima formação escolar<sup>2</sup>. Numa segunda parte, o formador abordou as questões humanas relacionadas quer com a organização do trabalho quer com as atitudes esperadas dos trabalhadores, como, por exemplo, o trabalho de equipa, a responsabilidade individual e colectiva, a polivalência, a participação, o orgulho e brio profissional, aproveitando todas as ocasiões para reforçar a associação entre qualidade, sucesso da empresa e sucesso de cada trabalhador.

Esta sequência acabou por conduzir, espontaneamente, ao enunciar de questões sobre confiança e reciprocidade. Nesse momento, já a sessão de formação se tinha transformado numa reunião reivindicativa, em que as trocas de pontos de vista entre os trabalhadores e o formador (doravante na qualidade de representante/parte integrante da administração) se centravam em duas questões fundamentais:

- acesso livre e sistemático à administração (nomeadamente à pessoa do patrão), evitando a via hierárquica (chefias intermédias, acusadas de impedir a comunicação vertical);

- o desejo de dependência (por parte dos trabalhadores) versus o discurso de autonomia (por parte da administração).

Foi precisamente esta aparente contradição, entre uma força de trabalho a reivindicar dependência e uma administração e tentar convencê-la dos méritos da autonomia, que desencadeou a presente reflexão.

<sup>1</sup> Empresa de processamento de camarão na cidade da Beira (Moçambique), propriedade de um empresário português.

<sup>2</sup> Exemplo: evitar a proliferação microbiana é traduzido por «*não deixar que os bichinhos microscópicos façam filhos*».

### O caso da Prapesca

A Prapesca é uma pequena empresa de processamento de camarão, fundada em 1995 na cidade da Beira por Manuel Guimarães, um empresário português com vasta experiência na área do processamento e comercialização de pescado. A empresa surgiu no seguimento de uma das várias missões organizadas de deslocação de empresários portugueses a Moçambique, no âmbito do apoio à internacionalização das empresas; mas resulta igualmente do encontro fortuito entre Manuel Guimarães e o seu braço direito, Mário Rui, que embora mantenha um estatuto de empregado, exerce de facto a função de líder executivo, sendo reconhecido e respeitado nesse papel.

A Prapesca adquire o camarão e outro tipo de pescado junto de pescadores locais, artesanais e semi-industriais, com os quais procura manter uma relação baseada numa troca entre apoio (gelo, instrumentos de pesca, adiantamentos, créditos) e fidelidade (garantia de entrega do produto) – uma relação que nem sempre funciona, mas que se tem revelado, apesar de tudo, a mais eficaz nas circunstâncias.

A Prapesca emprega uma força de trabalho permanente (não despede durante os três meses de defeso), da qual exige flexibilidade e polivalência em troca da garantia de emprego ao longo do ano. Manuel Guimarães explica esta política – aparentemente absurda do ponto de vista da simples contabilidade dos ganhos e prejuízos imediatos – pelas vantagens da criação de laços de fidelidade, pela garantia da qualidade do trabalho (formação e experiência dos empregados) e ainda pela manutenção da forma física e da saúde do pessoal, não debilitado por três meses de penúria alimentar.

Entretanto, Manuel Guimarães iniciou um processo de expansão duplo, pela diversificação das áreas de presença e aprofundamento do negócio do camarão. No primeiro caso, criou a Agripec (quintas de produção agro-pecuária), associada à exploração do matadouro municipal da Beira e do talho da única grande superfície comercial moderna da cidade, o Shoprite (cadeia de supermercados sul-africanos que serve a população estrangeira e a emergente classe média local); no segundo caso, prepara um projecto de produção de camarão em aquacultura no Buzi. Para elaborar o estudo de viabilidade económica e a candidatura a investimentos, contratou uma jovem economista, recém-licenciada, que é o único quadro superior da empresa.

Até agora, a procura de camarão sempre excedeu a oferta, pelo que a Prapesca nunca teve preocupações em termos comerciais, como campanhas de marketing, diversificação de clientes, aposta na construção da marca. A sua produção ronda as 150 toneladas de camarão processado por ano, embora estas quantidades sofram flutuações importantes, seja porque depende de um produto natural (o camarão

selvagem, cuja quantidade depende de factores imprevisíveis), seja porque aposta na aquisição do produto aos pescadores artesanais, cuja capacidade de pesca é limitada e cuja capacidade de manejar o produto em termos de garantia da sua qualidade é igualmente limitada<sup>3</sup>.

No entanto, a situação mudou significativamente com a entrada em cena de países como o Brasil ou a Índia, que produzem camarão em aquacultura, de forma industrializada, tendo inundado o mercado e pressionado drasticamente o preço.

A administração da Prapesca está ciente desta situação, mas uma certa inércia trava a tomada de medidas a nível comercial, no sentido de encontrar soluções para um problema que ainda não começou a fazer-se sentir verdadeiramente. Em todo o caso, a introdução do Plano de Autocontrolo, medida indispensável à exportação para a União Europeia, embora se insira numa política de continuidade, é igualmente um passo no sentido da criação de condições para a expansão do mercado.

## **Liderança, gestão e contexto**

Apresentada a Prapesca, regressemos à questão inicial, colocada pela vontade expressa dos trabalhadores de se conservarem dependentes, num contexto de implementação de um processo de controlo de qualidade significativamente apelidado de autocontrolo: a questão da liderança e da sua relevância para a introdução de ferramentas de gestão modernas no contexto africano.

Definimos, por conseguinte, com base na análise de conteúdo de entrevistas semidirigidas<sup>4</sup>, três grandes áreas temáticas: liderança, gestão e contexto, as quais passaremos a explorar.

A distinção entre os conceitos de liderança e gestão não é consensual, ou seja, tanto podem ser concebidos como sobrepostos, como um sendo parte do outro (a liderança como parte ou forma específica da gestão), ou como completamente distintos, advogando-se inclusive o seu exercício por pessoas diferentes. De uma maneira geral, a liderança é concebida como o exercício visionário e a capacidade de mobilizar, enquanto à gestão cabe a implementação da visão do líder e a manutenção da infra-estrutura organizativa que a permite e facilita (Cunha *et al.*, 2004: 269).

<sup>3</sup> O camarão deve ser refrigerado assim que é pescado. Os pescadores artesanais não só não possuem o equipamento mais adequado, como não têm o conhecimento suficiente para agir de forma a salvaguardar a frescura do produto. Para obviar este problema, a Prapesca fornece o gelo e esforça-se por fazer compreender aos seus fornecedores a importância da refrigeração imediata e constante do camarão.

<sup>4</sup> Foram efectuadas duas entrevistas semidirigidas, mas muito aprofundadas, aos responsáveis pela Prapesca, o patrão (líder) e o seu braço-direito (líder executivo). Ambos são portugueses. Foi ainda efectuada uma entrevista semidirigida à jovem economista moçambicana responsável pelos estudos de viabilidade económica e apresentação do projecto de produção de camarão em regime de aquacultura às entidades financiadoras.

No caso da Prapesca, a distinção entre liderança e gestão está presente, na medida em que a direcção da própria empresa é bicéfala, e as funções de líder e gestor assumidas por cada um dos responsáveis pela empresa seguem aproximadamente a linha divisória clássica (Cunha *et al.*, 2004: 270). No entanto, deve referir-se que as diferenças não são de modo nenhum tão drásticas como as apresentadas no Quadro 1, já que estas devem ser entendidas como extremos opostos de um contínuo e, como é óbvio, é necessária muita criatividade e espírito de iniciativa para transformar em realidade a visão, por vezes muito pouco explícita, de um líder.

*Quadro 1 – Diferenças entre gestores e líderes*

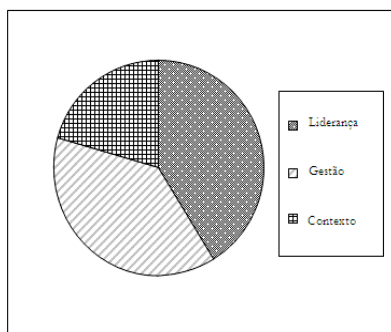
Gestores	Líderes
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rendem-se à situação</li> <li>● Administram</li> <li>● Questionam-se sobre o como e o quando</li> <li>● Têm perspectivas de curto prazo</li> <li>● Imitam</li> <li>● As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procuram agir sobre a situação</li> <li>● Inovam</li> <li>● Questionam-se sobre o quê e o porquê</li> <li>● Têm perspectivas de longo prazo</li> <li>● São originais</li> <li>● As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas</li> </ul>

Quanto à questão do contexto, ela vem forçar a visão contingencial da liderança e da gestão.

Em termos globais, os três grandes temas detêm pesos diferentes nos discursos analisados, o que já de si é significativo. Dos 1.588 indicadores codificados (100%), 652 (41,06%) correspondem ao tema Liderança, 609 (38,35%) correspondem ao tema Gestão e 327 (20,59%) correspondem ao tema Contexto (Figura 1). Como a análise foi feita sem aplicação prévia de nenhum modelo teórico<sup>5</sup> – o que significa que as características temáticas emergiram do *corpus* textual e só posteriormente foram interpretadas –, tornou-se clara a relevância dos temas da liderança e da gestão nos discursos.

<sup>5</sup> As entrevistas assumiram um formato muito próximo da história de vida, ainda que concentrada na Prapesca, sua fundação, funcionamento e perspectivas e ainda aprofundamento de episódios concretos da vida da empresa. Não foram feitas perguntas directas sobre modelos de liderança ou gestão empregues, ou medidas concretas nessa área.

Figura 1 – Peso relativo dos temas principais nos discursos analisados



### Liderança

A percepção de liderança transmitida pelo discurso dos entrevistados pode resumir-se em três eixos fundamentais:

- o carácter pioneiro (45,86% dos indicadores codificados);
- o carácter funcional ou de orientação para a tarefa (34,51% dos indicadores codificados);
- o carácter relacional ou de orientação para as pessoas (19,63% dos indicadores codificados).

O carácter pioneiro apresenta-se no discurso essencialmente através da presença de indicadores que revelam uma forte consciência da própria diferença (38)<sup>6</sup>; a expressão do espírito de aventura, desafio, liberdade, irreverência e humor (85); uma interessante contraposição entre a percepção de gozo e prazer (34), frequentemente cruzada com a expressão do sacrifício (17) e finalmente toda uma forma de agir e decidir improvisada, baseada na intuição, criatividade, tentativa e erro (100), perfeitamente adaptada a ambientes de grande incerteza e sobre os quais não se dispõe de informação de qualidade.

O carácter funcional reflecte-se no valor atribuído à competência técnica (36) e muito particularmente à sistemática associação entre teoria e prática (48), o poder de fazer e persistir (38), transmitindo um elevado grau de auto-eficácia (17). Reflecte-se igualmente nas muitas referências ao empreendedorismo do líder (25) e à necessidade de organização (18). Emerge dos discursos o retrato de uma liderança activa e criativa, muito mais do que ponderada, dividida entre uma tendência consultiva (4) e a tentação centralizadora (3) e pecando por alguma inércia (5), sobretudo no capítulo comercial.

<sup>6</sup> Os algarismos entre parênteses indicam o número de vezes em que o indicador temático surge no *corpus* textual.

O carácter relacional fica patente através das referências ao valor das relações humanas, a emoção, a amizade, reciprocidade e respeito (50), o valor da presença, do fazer com os trabalhadores (39) e a expressão normativa de valores como a honestidade e a justiça (18), assim como a pureza (6) de sentimentos, uma temática que será particularmente valorizada no âmbito das referências ao contexto humano. No âmbito do carácter relacional da liderança, destaque-se ainda a referência a qualidades de tipo carismático (visão, inspiração, impulso para a acção (15).

### **Gestão**

O tema da gestão surge dividido em várias categorias, uma geral (36,95%) e três mais específicas, voltadas respectivamente para a questão comercial (11,49%), as relações com os clientes, os fornecedores e os trabalhadores (33,33%) e, finalmente, para a qualidade (18,23%).

Em geral, o tema da gestão aparece referido sob dois pontos de vista: o da dinâmica (145) [dinamismo (97) e adaptabilidade (48)] e o do equilíbrio (81).

Sob o ponto de vista dinâmico, destaquem-se indicadores como a diversidade de projectos (39), frequentemente fruto do aproveitamento de acasos (27) e a consciência da necessidade de ser flexível (14) e adaptável (33), inclusive através de práticas de gestão próximas do terreno (15).

Sob o ponto de vista do equilíbrio, refira-se a linearidade do processo de produção em si (41) e as referências ao investimento e modernização (17), ao sucesso e à eficiência (21).

A questão comercial é possivelmente uma das vertentes mais esquecidas pela direcção da Prapesca, precisamente aquela em que a inércia da liderança mais se faz sentir.

Por esse motivo, as referências ao *marketing* (18) surgem sempre pela negativa, ou seja, pela ausência, e são basicamente provocadas por perguntas directas. Do mesmo modo, a aposta na marca própria, mesmo quando referida (22), é apenas para concluir pela sua insignificância, preferindo-se neste caso apostar na marca Moçambique (15) enquanto garantia de excelência do produto camarão.

Quanto à vertente relacional da gestão, é possível determinar indicadores referentes às relações com clientes, fornecedores e empregados, sendo que as relações com estes últimos ocupam o grosso (73,40%) das referências alusivas a esta categoria.

Transversal a todas as subcategorias mencionadas surge a questão da confiança/desconfiança (71), muito associada à longevidade da relação, seja com os clientes, seja com os fornecedores, seja com os empregados. O saldo dos indicadores referentes a esta categoria antitética é positivo, apresentando

55 menções positivas contra 16 negativas, das quais 14 se referem às relações com os empregados. Neste âmbito, as questões mais focadas são aspectos ligados à gestão das pessoas, com indicadores que apontam para uma relação de tipo paternalista, de troca de fidelidade por protecção (24), à relação ensino/aprendizagem (35) e a aspectos relacionados com as atitudes, participação e flexibilidade (41) e autonomia/dependência, um par de indicadores antitéticos com saldo claramente negativo, ou seja, há 9 referências à dependência e apenas 2 à autonomia dos recursos humanos.

É interessante constatar que a participação e a flexibilidade estão desassociadas da questão da autonomia, ou seja, a força de trabalho é flexível e participante, mas não deixa de ser dependente, e inclusive, de repelir a autonomia.

Finalmente, ainda dentro do tema da gestão, refira-se a questão da qualidade, que, para além das múltiplas referências directas (81), relacionadas com a descrição do processo de transformação do produto submetido ao Plano de Autocontrolo, apresenta dois indicadores bastante interessantes: as alusões à relação qualidade/preço (15), associadas ao tema do contexto em duas das suas manifestações (a concorrência desleal e os efeitos da globalização) e, pelo seu carácter quase insólito no contexto, as preocupações estéticas (6), que levaram, inclusive, à abolição das grades, de modo a permitir a visão livre através de grandes vidraças directamente aplicadas no cimento.

### **O contexto**

O terceiro grande tema resultante da análise de conteúdo das entrevistas é o contexto (20,59%), que pode ser subdividido em geral (24,46%) e humano (75,54%).

Dentro do contexto geral, a questão da concorrência merece especial atenção (68,75%), tanto no que diz respeito ao seu aumento, mercê do processo de globalização (12), como no que toca à concorrência desleal (30) promovida pelas actividades informais.

Quanto à imagem do contexto humano transmitida pelos discursos, ela pode ser analisada sob dois pontos de vista: um geral, muito centrado na questão cultural, e um outro mais específico e descritivo, voltado para a enumeração de qualidades positivas e negativas dos sujeitos locais, nomeadamente certas particularidades do domínio cognitivo.

Os entrevistados denotam uma grande sensibilidade para a diferença cultural a um nível bastante aprofundado, como revelam múltiplas alusões à diferença de lógicas (20) e à questão do tempo, do curto prazo/longo prazo e sobretudo ao desfrute do momento (*carpe diem*) (30).

Quanto às qualidades humanas mencionadas, apresentam um saldo negativo

considerável (63 referências positivas contra 120 negativas). As referências positivas centram-se no reconhecimento das competências manuais dos sujeitos (29) e numa visão de brutalidade pura (22) muito próxima do mito do «bom selvagem». As negativas referem sobretudo questões ligadas à corrupção, vigarice e falsidade (37) e, em segundo plano, à inércia (14).

A questão da diferença cognitiva também merece especial destaque. São referidos aspectos como a visão pontual ou incapacidade de abstracção (9), que estará na base das referências à incapacidade de aprender (12), embora esta ligação não seja estabelecida pelos entrevistados, e, por fim, há uma alusão à visão exclusivamente funcional das coisas (7), ou seja, à ausência de perspectiva de simetria ou estética.

## Conclusão

Da análise efectuada ao discurso dos entrevistados podemos concluir que o êxito da Prapesca (inclusive na sua *démarche* de qualidade) está directamente associado à sua liderança (independentemente de muitos outros factores que possam concorrer para o mesmo fim).

A liderança da Prapesca combina um elevado grau de originalidade com uma adaptação muito bem conseguida ao contexto local, sem, no entanto, perder características que já foram detectadas no discurso de empresários portugueses, como é o caso do espírito de aventura, da expressão de gozo em face das dificuldades<sup>7</sup>, e da capacidade de improvisação (ainda que no caso da Prapesca ela seja conscientemente complementada pelo estudo das situações).

Um primeiro factor de originalidade é o facto de a liderança ser exercida por duas pessoas: o patrão, que encarna o espírito empreendedor e visionário e se encarrega também das tarefas de relacionamento externo, nomeadamente com as instituições locais e com a banca, apresentando algumas características de líder carismático; um director executivo *sui generis*, que associa a capacidade técnica e organizativa a um marcante espírito de curiosidade e uma criatividade exuberante.

Por outro lado, esta liderança liga de facto a teoria à prática na sua gestão quotidiana, recorrendo, quando necessário, à participação efectiva de quadros superiores locais.

A relação relativamente tumultuada com o factor humano local, que se reflecte na visão de certo modo negativa que o discurso exprime, está no entanto associada a uma evidente consciência da diferença cultural, o que acaba por atenuar os conflitos, ao retirar-lhe o carácter de julgamento moral.

<sup>7</sup> Ver Gomes (2003); veja-se também Jesuíno, Reis e Cruz (1988).

Quanto à faceta da adaptabilidade ao contexto, sem contudo perder uma certa «marca» portuguesa, ela exprime-se pela preponderância do modelo da improvisação e do aproveitamento dos acasos; pelo relativo descurar da dimensão comercial (ausência de estratégia de marketing, falta de cuidado na imposição da marca própria, diversificação de clientes deixada ao acaso); pelo pendor marcadamente relacional e emocional da gestão; pela opção estratégica pela diversificação (não colocar todos os ovos num mesmo cesto), embora esta seja simultaneamente acompanhada por uma intensificação do investimento em duas áreas fundamentais: o processamento de pescado, sobretudo de camarão, e o projecto de aquacultura; e a produção de carne – Agripec, matadouro, talho.

Em termos mais gerais, a gestão da Prapesca parece enquadrar-se num modelo mais vasto de gestão africana, com liderança personalizada e laivos paternalistas (fidelidade/protecção), conjugada com um carácter relacional forte, que imprime um cunho de familiaridade mais próximo da gestão portuguesa (Jesuíno, Reis e Cruz, 1988; Lopes e Gomes, 2004). Mantém práticas e interpretações muito comuns às da gestão em Moçambique, como a predisposição para ensinar, a presença e o apoio, a confiança baseada na longevidade da relação e, num âmbito mais estratégico, a diversificação dos investimentos. Estes, no entanto, aparecem conjugados na sua globalidade, o que escapa ao modelo «clássico» africano da dispersão, imprimindo uma lógica integrativa. E, se parece evidente que a direcção da Prapesca não compreendeu o alcance e, por conseguinte, também não tira partido de uma adequada gestão do colectivismo local, que se manifesta na ruptura do binómio participação/autonomia, também é certo que, embora continuando a apostar na improvisação (aliás indispensável no contexto), tem desenvolvido hábitos de associação entre a teoria e a prática (busca e análise de informação e competência especializada para apoiar a tomada de decisão) que são incomuns em empresas do género e da dimensão da Prapesca. Resta saber se conseguirá vencer o grande desafio da globalização, que começa a fazer-se sentir através da concorrência dos grandes produtores mundiais de camarão em aquacultura, que esmagam o preço do produto.

### **Bibliografia citada**

Cunha, Miguel P., et al. (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Rh Editora.

Gomes, Ana (2003) «Um outro olhar sobre as entrevistas do *Appreciative Inquiry*», inédito.

Jesuíno, Jorge Correia, Reis, Elizabeth, e Cruz, E. (1988), «Motivações empresariais em Portugal», *Revista de Gestão*, II/III, pp. 43-50.

Lopes, Albino, e Gomes, Ana (2004), «A gestão da cultura na internacionalização – Portugal e o Leste europeu: uma inesperada semelhança de padrões» (inédito).