



ÁREA TEMÁTICA: Decisão e incertezas na gestão da mudança

“A problemática de um modelo paternalista na gestão de recursos Humanos em empresas africanas – o caso concreto de Moçambique”

FEIJÓ, João

Doutorando em Estudos Africanos

ISCTE

joaofeijo@hotmail.com

Resumo

Após reflectir sobre a sua eficácia ao nível da gestão de empresas informais pretende-se analisar até que ponto um modelo paternalista de gestão de recursos humanos pode ser aplicável a unidades do sector formal, onde as lógicas de maximização do lucro assumem, à partida, uma dimensão mais exigente. Se esse modelo se adaptada às necessidades sócio-económicas da África sub-sahariana – colmatando a debilidade do Estado Providência ao nível da educação, da saúde ou da habitação – um facto é que o mesmo modelo é criticado por não promover a autonomia e a emancipação social dos trabalhadores africanos, proporcionando o servilismo e uma elevada submissão à autoridade. O artigo pretende reflectir, também, sobre os pressupostos epistemológicos inerentes a esta concepção de desenvolvimento.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Desenvolvimento em África; Empresas e empresários africanos





11. Liberalização dos mercados e exportação de novos modelos de gestão

A partir de meados dos anos 80, após um período de forte centralização económica, os Programas de Ajustamento Estrutural definiram, de uma forma geral, que o Estado deveria deixar de constituir o principal protagonista do desenvolvimento, pelo que cabia ao mercado o aparecimento de iniciativas de investimento e crescimento empresarial. Da liberalização dos mercados, da privatização de empresas públicas e do aumento do investimento estrangeiro resultaram inúmeras pequenas e médias empresas no sector privado da economia. Em Moçambique, este processo foi favorecido pela estabilidade política atingida na década de 1990, decorrente do fim da guerra civil.

Ao nível da produção académica, se até à década de 1980 as atenções dos analistas do desenvolvimento se centravam nas questões de política macro-económica e no impacto dos grandes projectos Estatais, ou na formação e exploração da classe operária africana, com a liberalização dos mercados, inúmeras atenções orientaram-se para a análise da empresa africana. A empresa privada deixou de ser concebida como um lugar de exploração da classe proletária mas como um motor de progresso sócio-económico. O crescimento urbano insustentado (que caracteriza as grandes metrópoles africanas), os problemas de desemprego e a precariedade da economia urbana têm suscitado uma nova corrente de investigações a propósito daquilo que a Organização Internacional do Trabalho designou de sector informal. É neste contexto que a antropologia do trabalho multiplica uma série de estudos a propósito do que se designa de “*economia popular*” de “*economia espontânea*” (De Miras, 1984; Morice, 1987), de “*economia moral*” (Scott, 1985) ou de “*economia do afecto*” (Hyden, 1983). De uma forma geral, passou-se a conferir um particular enfoque ao mundo das micro-empresas africanas, dos pequenos empresários informais, inclusive das mulheres. Note-se que as mudanças de discurso operadas nas últimas décadas, que vulgarizam expressões como “*corrupção*” ou “*boa governação*”, sugerem que as prioridades das agendas de investigação se encontram em processo de transformação.

Num contexto de ajustamento estrutural dos mercados e de reforço do papel da empresa enquanto agente de desenvolvimento, diversos pressupostos weberianos foram lançados para o debate científico. As novas políticas económicas presumem que a liberalização dos mercados conduz ao aumento da concorrência e, logo, à adopção de processos de gestão mais próximos do tipo legal-racional, conducentes a uma modernização das economias. O desenvolvimento adviria de uma postura perante a vida próxima da ética protestante fundadora do espírito capitalista. Estas premissas acompanham a internacionalização e a transferência de métodos de gestão desenvolvidos em países ocidentais, bem como a deslocação de quadros técnicos portadores desses hábitos de trabalho. Tratam-se de modelos importados de sociedades materialistas, onde as relações entre indivíduos são subordinadas às relações entre os homens e as coisas.

Como veremos em seguida, diversas reflexões antropológicas sobre a gestão em empresas africanas (Henry, 1991; Hernandez, 1997; Labazée, 2000) têm sido unânimes em considerar que, neste continente, as relações entre os homens são mais importantes, do que as relações entre os homens e as coisas. Tratam-se de sociedades de cariz relacional onde são aplicados, sob uma racionalidade ocidental, modelos incompatíveis com as formas de organização das comunidades locais. Neste “*pronto-a-vestir do desenvolvimento*” (Henry, 2000: 112), e a coberto de uma suposta racionalidade económica, são os seus próprios preconceitos ocidentais que são exportados para os países africanos. Nas empresas expatriadas, multinacionais e *joint-ventures*, a deficiente avaliação da heterogeneidade cultural e da interacção entre indivíduos e grupos portadores de diferentes códigos culturais corre sérios riscos de proporcionar toda uma série de barreiras, incompreensões e outros entraves à comunicação e à cooperação.



2. A especificidade da cultura organizacional no continente africano – um modelo paternalista de gestão de recursos humanos

Nas últimas décadas multiplicaram-se as análises académicas sobre o sector informal no continente africano, onde se destacaram a singularidade dos modos de gestão, pelo menos por comparação com empresas ocidentais. Jean Copans (2000: 74) constata uma vontade de “desenvolver” este sector, tanto por parte de organismos internacionais, como por ONG’s, como até por governos africanos, o que tem dinamizado um considerável número de investigações empíricas sobre este “*novo mundo económico*”. Se existem já inúmeros trabalhos sobre o papel dos actores nas empresas informais (Henry, 1991; Labazée, 1991; Hernandez, 1998; Lopes, 2003), encontra-se ainda uma enorme escassez de informação sobre as empresas de maior dimensão do sector moderno. É por este motivo que, recuperando factores de sucesso do sector informal, muitos autores têm questionado a aplicabilidade das suas práticas às unidades de maior dimensão e integradas no sector mais capitalista da economia. Para Mamadou Dia (1992), a empresa informal africana deve o seu relativo sucesso à capacidade de adaptar a sua estrutura organizacional simultaneamente aos imperativos de eficácia económica, bem como às características sócio-culturais da comunidade envolvente. É neste contexto que Philippe Engelhardⁱ (referido por Hernandez, 1998: 49) fala de uma osmose da empresa africana com as culturas locais.

A partir do estudo da resistência à monetarização em contextos rurais tanzanianos e do papel e importância das redes sociais nos assuntos económicos, o politólogo sueco Goran Hyden (1985) utilizou o conceito de “*affective economy*”. A economia do afecto reporta-se não às emoções e à afeição entre os indivíduos, mas à função das relações domésticas (definidas pelo parentesco ou não) e de vizinhança (como a troca de força de trabalho durante as colheitas), das comunidades religiosas e de outras redes de apoio na subsistência e sobrevivência dos indivíduos. O conceito procura exprimir essa lógica de solidariedade recíproca, promotora de uma comunidade providência, nomeadamente em contextos onde a acção social do Estado é muito pouco visível.

Se o processo de liberalização económica não gerou mudanças profundas nas estruturas sociais camponesas, estas assistiram, no entanto, a fortes movimentos migratórios para as zonas urbanas. Uma vez nas cidades, as primeiras e segundas gerações de migrantes tenderam a recriar alguns sistemas de reciprocidade nos novos contextos, perpetuando-se relacionamentos e comportamentos próprios da economia do afecto. É em torno deste quadro cultural que os indivíduos estruturam estratégias de resposta às dificuldades quotidianas, através de grupos de entreajuda ou de sistemas de poupança informal, hoje observáveis em inúmeras cidades africanas.

Esta economia do afecto apresenta alguma continuidade com aquilo que Marcel Mauss definiu de dádiva no domínio das relações económicas. Em *Essai sur le don*, o antropólogo francês constatou que, em comunidades da Melanésia, Polinésia e do Nordeste dos Estados Unidos, as relações económicas não assumiam a forma de compra e venda de bens ou de serviços mas de dádivas e de contra-dádivas obrigatórias. Diversas formas de consumo, participações em cerimónias, visitas ou até a destruição de bens valiosos constituíam obrigações sociais estruturadas numa lógica de reciprocidade. Dispor de um bem, seja através da oferta ou da sua destruição, representava a base para a formação de alianças e para a conquista de respeito social. Os contratos eram assim estabelecidos com base na oferta de um bem ou de um serviço e permeados por significados simbólicos diversos. Da mesma forma, trocar um bem na economia informal africana não constitui simplesmente um acto económico, mas representa um acto social maior. O objectivo inerente aos comportamentos sociais destas inúmeras comunidades não se relaciona com a acumulação, mas com a reciprocidade e respectivo reconhecimento socialⁱⁱ.

Émile-Michel Hernandez (1998; 2000) recorre, por sua vez, ao conceito de paternalismo para caracterizar o modelo de gestão de recursos humanos que emana deste contexto da economia informal. O termo paternalismo é utilizado como metáfora para compreender as relações entre empregadores e empregados através das relações entre pais e filhos. Pinçonⁱⁱⁱ (referido por Hernandez, 2000: 98) explica que o conceito procura demonstrar a transformação das relações de autoridade e de exploração, orientadas sob o



imperativo do regulamento e do lucro, em relações éticas e afectivas, onde predomina o sentimento de dever para com um protector. Como demonstra Hernandez (2000: 99-100), a adopção de um modelo paternalista já foi amplamente analisada, quer durante a idade média e revolução industrial no continente europeu, quer na França contemporânea quer inclusivamente no Japão (Maricourt, 1996). Trata-se de uma prática que consistia na disponibilização aos trabalhadores de um conjunto de benefícios sociais (relacionados por exemplo com a alimentação, com a habitação, com a saúde ou até com a escolarização), em troca de reduzidos índices salariais e que perpetuassem a sua dependência em relação à empresa.

De acordo com Maricourt (1996), ao contrário do Oriente, no Ocidente verificou-se uma rejeição do modelo paternalista. Aqui, a entrada na sociedade industrial foi acompanhada de profundas rupturas e perturbações sociais, traduzindo-se na emergência de uma nova classe dominante, ávida de lucrar com o seu poder. Maricourt classificou o modelo que emergiu de “*père abusif*”, orientado sobretudo para a satisfação dos interesses de uma burguesia em ascensão e não tanto para o dos seus assalariados.

Por seu turno, no contexto económico africano encontra-se um terreno profícuo para a manutenção do sistema paternalista. Por um lado, trata-se de um modelo que se adapta com maior facilidade a contextos sociais de cariz colectivista, marcados pela maior importância da família e do grupo. Por outro lado, num sistema marcado pela debilidade ou ausência do Estado Providência, a empresa emerge com um espaço protector dos cidadãos, capaz de proporcionar o mínimo de segurança e de compensar um contexto socialmente precário.

A este modelo de reciprocidade, observável em países em vias de desenvolvimento, em África ou na Ásia, Maricourt (1996) classifica de «*père protecteur*». Neste modelo, o sistema tende a ser aceite pela maioria dos subordinados, que não só percebem a existência de benefícios mútuos, como contribuem para um clima de maior consenso e estabilidade social. Comparativamente com Estado, a empresa proporciona uma maior protecção social ao trabalhador, o que é gerador de uma maior motivação dos colaboradores. A eficácia deste modelo reside, por isso, na estabilidade da cadeia de relações e na criação de redes clientelistas. No entanto, este discurso sobre uma harmonia social das sociedades africanas merece as devidas reservas, sobretudo se se considerarem as enormes desigualdades sociais e a forte hierarquização das suas estruturas, bem como o carácter pouco distributivo do “*Big Man*” (Médard, 1992; Fauré e Médard, 2000) africano ou fenómenos de resistência passiva e de “*confitualidade surda*” (Gomes, 1997). De facto, importa questionar os modelos de reciprocidade próprios desta lógica do afecto, analisando as tensões sociais inerentes a estas práticas, que lhes conferem um dinamismo particularmente complexo. Na linha de George Simmel (1995), não é possível conceber uma vida comunitária se excluirmos as dimensões repulsivas e destrutivas das relações sociais. O conflito constitui não só um meio de conservar a relação social como inclusivamente uma das funções que as constituem.

De qualquer das formas, este modelo paternalista de gestão da empresa e dos respectivos recursos humanos adopta algumas particularidades ao nível das formas de recrutamento e selecção, da remuneração e formação dos quadros, da gestão da produtividade e dos tempos de trabalho, bem como da procura de financiamentos.

2.1. As formas de recrutamento – a economia das relações sociais

De acordo com Henry (1991), a compreensão do funcionamento das empresas africanas exige a análise dos laços de proximidade que os respectivos agentes – dirigentes, chefias intermédias e restantes colaboradores – estabelecem com o espaço comunitário de origem, tanto ao nível dos valores locais, como com as redes de parentesco e de sociabilidade. Como reforça Hernandez (1998: 52-55) os responsáveis das empresas conhecem pressões sociais muito fortes por parte da família (no sentido mais alargado do conceito), no sentido de satisfazerem as inúmeras necessidades de emprego. Para Henry (1991), a inter-relação do comportamento dos actores em contexto organizacional, com os modelos afectivos dos contextos domésticos é evidente não só ao nível da importância dos aspectos relacionais no seio da



empresa, como do carácter colectivo conferido aos rendimentos dos trabalhadores – o rendimento oriundo de um emprego de um membro da família é considerado pelo grupo doméstico como propriedade familiar.

Mais vasto que o grupo doméstico, Labazée (2000: 95) refere a existência de outros círculos de dependentes da empresa. Um segundo círculo tem origem nas confissões religiosas de pertença dos empregadores. Os campos político e associativo constituem um terceiro círculo onde podem ser capitalizados clientes e dependentes. Com efeito, o período pós-colonial modificou radicalmente as relações dos comerciantes africanos com os poderes políticos. O sucesso de uma empresa tornou-se crescentemente condicionado pela existência de contactos e de relações pessoais com o aparelho de Estado ou da administração local, convertendo estes órgãos (na pessoa do funcionário) em entidades de controlo dos processos de acumulação (Feliciano, 1996: 40; Labazée, 2000: 97).

Neste cenário de pressão comunitária por um emprego, muitas empresas vêem-se obrigadas a operar com um número excessivo de trabalhadores que, ainda que auferindo baixos salários, não deixam de constituir um pesado custo para a organização. Contudo, importa relativizar qualquer relação linear entre este recrutamento de tipo comunitário e a irracionalidade económica ou a não rentabilidade das empresas. Pascal Labazée (2000: 89-91) ilustra, de facto, diferentes estratégias empresariais de recrutamento, em que a pressão dos próximos se vê progressivamente modificada, ou mesmo incorporada, sempre na óptica da rentabilidade. De facto, se a família constitui um elemento fundamental na estruturação das relações entre os indivíduos, não deixa de se constatar a existência de uma visão utilitarista da família.

2.2. A remuneração

Os índices salariais dos funcionários das empresas informais africanas são marcados sobretudo pela precariedade. O vencimento pode assumir a forma de benefícios sociais relacionados com refeições e bens alimentares, presentes e outros benefícios. Para além de reduzido, o salário pode sofrer variações constantes, de forma desconhecida no mundo ocidental. De facto, Alain Morice^{iv} (referido por Hernandez, 1998: 54) constata que a remuneração nestas organizações oferece um conjunto de particularidades relacionadas com a arbitrariedade (dependente da boa vontade do empregador ao longo do exercício profissional) e com a instantaneidade (em função do sucesso dos negócios a cada momento, da oscilação e da disponibilidade financeira). Em momentos de crise, os colaboradores e membros da comunidade demonstram compreensão e solidariedade para com o empregador. Esta prática remuneratória constitui um trunfo importante para a empresa nos períodos difíceis, conferindo ao empregador uma grande flexibilidade na gestão, evitando a redução dos postos de trabalho e conseqüente desemprego da comunidade local. Assim, períodos de crise que seriam fatais para muitas empresas europeias, estreitamente dependentes do cumprimento de obrigações patronais, conseguem ser superados em África pela adopção deste sistema paternalista

2.3. A formação profissional

Como demonstra Hernandez (1998: 54), o recurso a mão-de-obra estagiária por parte dos empregadores do sector informal constitui uma prática comum em diversas regiões do continente africano. Nestas circunstâncias, não só a remuneração tende a ser ainda mais reduzida, como a família do aprendiz chega, frequentemente, a ter que financiar a realização do estágio. As somas provenientes da formação do aprendiz constituem um rendimento complementar não negligenciável para a empresa. Se a presença deste pessoal numeroso e mal pago é incompatível com os princípios de gestão capitalistas, estas práticas permitem a sobrevivência da empresa em África, ainda que com fracos índices de produtividade.

Em relação à duração, os estágios tendem a assumir a peculiar característica de não possuírem um limite claramente definido. Ainda que dois ou três anos fossem suficientes para o domínio do ofício, o estagiário



pode permanecer durante muito mais tempo com o estatuto de aprendiz. Aliás, a relação mestre-aprendiz não cessa com um eventual abandono da empresa por parte do segundo. Ainda que abra o seu negócio, o ex-estagiário manter-se-á sob a influência paternalista do mestre. Por um lado não desaparecerá o reconhecimento de quem lhe transmitiu a arte e o iniciou no ofício. Por outro, as relações “familiares” tornaram-se a base das relações profissionais. Como refere Ndione^v (citado por Hernandez, 1998: 55): *“lorsque tu as été l'apprenti de quelqu'un, tu le restes à vie”*.

O recrutamento dos aprendizes enquadra-se num complexo sistema de direitos e obrigações. Se o proprietário tem deveres de cariz protector e paternalista para com o seu aprendiz, um facto é que da contratação de um estagiário resulta um alargamento do seu círculo de influência social, e portanto uma maior probabilidade de retirar daí dividendos económicos e sociais. Uma vez mais, ainda que pareçam irracionais a um olhar estritamente economicista, um facto é que, pela forma como articulam as estratégias empresariais com as necessidades locais, estas práticas permitem a sobrevivência das organizações, em contextos de constrangimento e contrariedade. No interior desta lógica de gestão observam-se comportamentos de empresas eficientes e coerentes.

2.4. Os tempos de trabalho

Como se tem vindo a referir, no continente africano não se registou uma ruptura entre a relação de trabalho e a relação social e o mercado de trabalho continua a constituir, simultaneamente, não só um espaço, como inclusive um mercado de relações sociais. Por este motivo, as relações de trabalho são aqui menos estandardizadas e as obrigações e os direitos dos trabalhadores não são definidos de forma contratual, pelo menos por comparação com os padrões ocidentais. Neste contexto, e face à utilização de um elevado número de quadros, proporciona-se uma grande confusão entre período de trabalho e período doméstico. De facto, os acontecimentos familiares e os constrangimentos da vida pessoal ou das actividades domésticas e agrícolas são reconhecidos pela comunidade como justificações plausíveis para o absentismo ou para a fraca pontualidade. Como refere Hernandez (2000: 103), a fronteira entre actividade e inactividade é pouco nítida, pelo menos no contexto do sector informal da economia. Contudo, os benefícios sociais proporcionados pelas políticas paternalistas podem constituir um mecanismo de gestão impulsionador da produtividade e da diminuição do absentismo. De facto, para muitos trabalhadores, a empresa constitui a principal fonte de providência, em contextos onde a função de um Estado distribuidor é altamente precária.

Refira-se que em relação aos empregadores, os seus tempos pessoais (assim como os seus recursos) também não são claramente separados dos tempos da empresa, numa atitude de claro compromisso com a tradição. Face ao enorme investimento na durabilidade das relações pessoais e no comprometimento para com a comunidade, a realização de planeamentos e de previsões constitui um exercício complexo. A coordenação das mudanças é assegurada por intermédio de um investimento em relações pessoais duráveis. Para Hernandez (2000: 102) as decisões apoiam-se também em referências à sabedoria antiga, nos provérbios ou em citações de personalidades importantes.

2.5 As fontes de financiamento

As políticas da banca privada orientam-se preferencialmente para a concessão de créditos às empresas que apresentam as melhores garantias de sucesso, o que passa pela elaboração e submissão de projectos de investimento, estruturados e formalizados segundo requisitos que não cumprem inúmeros actores da África Subsahariana. Pela sua própria natureza e fragilidade, muitas micro-empresas e PME's, sobretudo aquelas do sector informal, não são consideradas merecedoras de crédito pela banca privada. O desenvolvimento empresarial, quer ao nível do arranque inicial, quer nas suas operações de continuidade torna-se, assim, altamente dependente de apoios familiares, num claro retorno do investimento social realizado na



comunidade (Labazée, 2000: 88). No caso concreto moçambicano, José Fialho Feliciano (1996: 37) constata, inclusivamente, a importância da família como principal fonte de financiamento na constituição das suas actividades económicas. A multiplicação de alianças e de parceiros faz-se numa lógica claramente clientelista, onde o investimento relacional constitui, na linha do que se tem referido, uma garantia de sobrevivência num contexto de incerteza e precariedade.

Se a empresa africana se pode confundir com uma obra social protectora da comunidade (e não tanto como um meio de produção com exigências de produtividade), um facto é que a racionalidade da mesma reside precisamente no respeito para com o costume e a comunidade – essa desconsideração pode implicar graves consequências económicas. O estudo das práticas empresariais sugere, de facto, que a acumulação dos empresários africanos implica a existência de diferentes locais de sociabilidade, onde procuram conquistar, em contextos competitivos, posições de autoridade para fins estritamente económicos. Os laços comunitários estão no centro de uma economia de “*investimentos sociais*”, praticada com mais ou menos habilidade pelos empresários africanos. O parentesco, assim como as clientela capitalizadas em diversos campos sociais, aparecem muitas vezes sob a forma de “*operadores de ligação*”, em função de interesses de ordem económica. Uma “*riqueza em homens*”, ou seja, em número de dependentes e clientes constitui uma condição para uma acumulação económica (Labazée, 2000: 88-94).

À luz destas constatações, importa flexibilizar a proposição weberiana uma vez que o sucesso económico resulta, muitas vezes, da manutenção de uma relação dupla com os colectivos privados: uma relação de “*investimento*” em que os empresários gastam tempo e dinheiro em estabelecer e depois a reproduzir o seu poder sobre as comunidades, e uma relação de “*conversão*”, em que estes laços de domínio são transformados em ligações funcionais na, ou para a empresa. É com base nestas reflexões que se relativizam interpretações de ordem culturalista, segundo as quais valores e normas comunitárias, características de África, restringem o domínio do económico no continente. A racionalidade económica dos homens de negócios não parece comprometida pelos seus investimentos sociais, e os laços comunitários constituem, inclusive, o único modelo de acesso a um campo económico, socialmente constituído.

3. As consequências do modelo de gestão paternalista

Ainda que considere que o estilo paternalista de gestão possa conduzir ao servilismo e a formas de submissão extrema à autoridade, Mamadou Dia (1996) admite que a combinação de modelos simultaneamente hierárquicos e protectores da comunidade podem prevenir a indisciplina na empresa e limitar os conflitos sociais. Hernandez (2000: 104-105) acrescenta que este estilo de gestão colmata as inúmeras carências do Estado ao nível da protecção social dos cidadãos ou da respectiva formação profissional. Este estilo paternalista transforma as empresas numa verdadeira comunidade social e não num simples tecido de relações contratuais.

Etounga Manguelle (1991) fornece, no entanto, uma opinião mais pessimista. O autor considera que este sistema social perpetua atitudes de submissão das populações para com as autoridades e para com ordens divinas. Condicionando o futuro a forças mágicas e sobrenaturais, o Homem limita a sua capacidade de influenciar o próprio destino. Estas atitudes conduzem, também, a uma reprodução de outras atitudes em relação ao tempo e à produtividade. De facto, se a industrialização ocidental conduziu a uma forte racionalização do tempo, que passou a constituir uma unidade finita em torno da qual uma determinada acção se deve circunscrever, em África considerar-se-ia que é sobretudo a própria acção que condiciona o tempo. Segundo Manguelle, neste continente a medição do tempo está fortemente condicionada pela acção.

Por outro lado, estes modelos de gestão conduzem à reprodução de um sistema social bastante hierarquizado, não contribuindo para a autonomia e participação das populações, perpetuando, por isso, uma cultura política de súbdito ou paroquial^{vi}. Comparativamente com uma cultura ocidental, onde o



questionamento e a mudança se assumem como valores largamente partilhados, na África sub-sahariana é comum a tradição (bem como os anciãos e os antepassados) constituírem objecto de respeito. O sistema paternalista reforça a importância do carácter colectivo das sociedades, limitando a importância do indivíduo. Esta forte (inter)dependência em relação à família, que como vimos obriga muitas organizações a operar com um elevado número de quadros, condiciona a modernização tecnológica e o aumento da produtividade.

4. Conclusão

Nas reflexões sobre a empresa e o empresário africano proliferam dois tipos de discurso aparentemente opostos: Uma primeira abordagem debruça-se sobre o processo de nascimento de um empresário de espírito moderno, submetido a métodos nascidos da racionalização e das leis puras da economia. A formalização da empresa passaria pela adopção de processos e técnicas modernas (contabilísticas, organigramas, análise de funções, avaliação de desempenho ou existência de quadros de controlo) conducentes ao incremento da produtividade e à rentabilização dos recursos humanos. Por reacção, um segundo conjunto de abordagens não deixa de demonstrar o desfasamento destas formas de gestão relativamente a realidades sócio-culturais da África subsahariana, geradoras por isso de anomia. Trata-se, agora, de analisar a relação do empresário africano com as realidades locais, a importância conferida às solidariedades comunitárias, bem como as formas de gestão na fronteira do informal. De cariz mais antropológico, estas abordagens partem precisamente de uma análise de conclusões sobre o sector informal e pretendem canalizá-las para o sector formal, onde o hibridismo ao nível de práticas de gestão e de relacionamento, como inclusive ao nível das identidades, tornam este sector bastante complexo. Estas abordagens procuram conhecer as especificidades da gestão dos recursos humanos em África, bem como da definição de estratégias económicas e comunitárias, com vista à previsão e ultrapassagem de constrangimentos e dificuldades.

Estas duas visões opostas da empresa e do empresário estruturam-se em torno de dois eixos opostos: o primeiro, assumindo a existência de uma racionalidade universal tem dificuldades de lidar com qualquer relativismo; o segundo, em nome de uma crítica indispensável da modernidade tende, pelo contrário, para um relativismo absoluto das práticas de gestão de recursos humanos (Henry, 2000: 102). As duas abordagens opõem, ainda, dois conceitos claramente distintos: o de modernidade e o de pré-modernidade. A passagem de um sistema de dádiva para um de mercado pressupõe o abandono de lógicas tradicionais ou pré-modernas e a crescente monetarização das economias. Trata-se, contudo, de uma perspectiva linear da história^{vii}, segundo a qual os países desenvolvidos teriam que seguir os mesmos processos de desenvolvimento experimentados pelos países ocidentais a partir do século XVIII e que ignora a possibilidade de outros processos de desenvolvimento económico, como os experimentados no sudeste asiático (Ponson, 2000: 53-58). Fialho Feliciano (1996: 38) classifica, inclusive, esta oposição entre modernidade e tradição de “*grosseira*”, uma vez que o que está em questão não é a substituição de uma pela outra mas a sua conjugação. De facto, a tradição constitui algo constantemente produzido, recomposto e enriquecido pelas populações, na sua constante actualização de relações e memórias sociais. Desta forma, os processos ditos modernos e tradicionais misturam-se por todo o lado de uma forma inseparável. As próprias sociedades que se dizem “*modernas*” estão sempre repletas de singulares mestiçagens. É por este motivo que o cerne da questão se prende com a análise da transformação existente, bem como das múltiplas formas pelas quais a sociedade africana resiste ou se (re)adapta às lógicas de monetarização, tal como foram assumidas pelas congéneres europeias. É precisamente a partir desta questão que pode adquirir sentido a realização de uma sociologia das sociedades africanas, precisamente da análise destes processos de comparação, de oposição e de transformação, sempre numa perspectiva dinâmica. De facto, alguns traços ditos “africanos” não são essenciais e imutáveis, como o demonstra, por exemplo, uma nova



geração de empresários saídos do sistema moderno de educação e que actuam diariamente na realidade africana.

É à luz desta constatação que se opera uma crítica aos modelos culturalistas de análise das empresas africanas. De facto, contrariamente a uma visão que se centra numa homogeneidade estrutural da organização, Jean Copans (2000: 75-79) constata que a empresa é ao mesmo tempo a do capital e a do trabalho, do Estado e da etnia, das idades, dos géneros e dos saberes. Esta noção de “*empresa plural*” defendida por P. Labazée realça o constante (re)ajustamento entre um modelo de empresa cujas estruturas internas são importadas ou definidas pelos constrangimentos do mercado, e as percepções subjectivas que os agentes constroem sobre essas mesmas estruturas. A concretização dessas concepções é recriada na empresa (por intermédio de processos de negociação e conflito) aos mais diversos níveis: nas formas de recrutamento, nos níveis de remuneração, no estabelecimento de hierarquias ou nos procedimentos de produção. Uma inspiração culturalista acrítica e a conseqüente desvalorização das relações sociais e de poder é incompatível com uma análise científica e sociológica da empresa. Os processos de conflito são inerentes a quaisquer contextos, sobretudo naqueles onde é mais acesa a competição pelo acesso a recursos de poder escassos. A interferência de estratégias e expectativas de mobilidade na constituição de redes de sociabilidade no interior e exterior da empresa acabam por a transformar numa complexa arena de disputas e tensões, que modulam o funcionamento interno e externo da organização. Se a empresa constitui um espaço de cruzamento de interesses e estratégias pessoais de diversos actores, importa conhecer os conflitos inerentes às lógicas da “dáviva” e do “afecto” constatadas em muitas sociedades africanas.

Bibliografia:

- COPANS, Jean (2000), “Empresários e Empresas na antropologia e sociologia africanistas” in Stephen Ellis e Yves-A. Fauré (coord), *Empresas e Empresários Africanos*. Lisboa: Vulgata, pp.69-84.
- DE MIRAS, Claude (1984), “De la formation du capital privé à l'économie populaire spontanée. Itinéraire d'une recherche en milieu urbain africain” in *Politique Africaine*, nº14. Bourdeaux: Institut d'études politiques de Bordeaux - Centre d'étude d'Afrique noire, pp. 92-109.
- DIA, Mamadou (1992), “Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne” in *Problèmes économiques*, nº 2281, pp. 28-32.
- DIA, Mamadou (1996), *Africa's Management in the 1990s and beyond: reconciling indigenous and transplanted institutions*. Washington D.C.: The World Bank.
- ETOUNGA MANGUELLE (1991), *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel?*. Ivry-Sur-Seine: Les Éditions Nouvelles du Sud.
- FAURÉ, Yves e MÉDARD, Jean (2000) “O Estado-Business e os políticos empresários – neo-patrimonialismo e Big men: economia e política” in Stephen Ellis e Yves-A. Fauré, *Empresas e Empresários Africanos*. Lisboa: Vulgata, pp.159-186.
- FELICIANO, José Fialho (1996) “Empresários e memória social: percursos em Moçambique 1983/93” in *Economia Global e Gestão*, nº2/96, pp. 23-44.
- GOMES, Ana (1997), *A memória da submissão. Estudo das relações interculturais numa empresa mista em Moçambique*, Dissertação de mestrado Estudos Africanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- GOMES, Ana (2004), *A lógica do afecto – discussão em torno das linhas da força da gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas em Moçambique*, Dissertação de Doutoramento em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto de Ciências do Trabalho e da Empresa.



- HENRY, Alain (1991) “Vers un modèle du management africain”, *Cahiers d'études africaines*, vol. XXXI (4), n°124, pp. 447-473.
- HENRY, Alain (2000), “Empresas modernas, empresas mestiças” in Stephen Ellis e Yves-A. Fauré, *Empresas e Empresários Africanos*. Lisboa: Vulgata, pp.101-115.
- HERNANDEZ, Émile-Michel (1997), *Le Management des entreprises africaines*. Paris: L'Harmattan.
- HERNANDEZ, Émile-Michel (1998), “La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine” in *Revue française de gestion*, n° 119, Fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, pp. 49-57.
- HERNANDEZ, Émile-Michel (2000), “Afrique: L'actualité du modèle paternaliste” in *Revue française de gestion*, n° 128, Fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, pp. 98-106.
- HYDEN, Goran (1983) *No Shortcuts to Progress: African Development Management in Perspective*. Berkeley / Los Angeles: University of California Press.
- LABAZÉE, Pascal (1991), “Un terrain anthropologique a explorer: l'entreprise africaine” in *Cahiers d'étude africaines*, vol. 31, n° 124, pp. 533-552.
- LABAZÉE, Pascal (2000), “Empresas, Promotores e Relações comunitárias: as lógicas económicas da gestão dos laços sociais” in Stephen Ellis e Yves-A. Fauré, *Empresas e Empresários Africanos*. Lisboa: Vulgata, pp.85-99.
- LOPES, Carlos (2003), “O sector informal urbano em Luanda e Maputo: contrastes e semelhanças” in Isabel Castro Henriques (coord) *Novas relações com África: Que perspectivas? – actas do III Congresso de Estudos Africanos no Mundo Ibérico*. Lisboa: Editora Vulgata, pp. 397-429.
- MARICOURT, René (1996), “Paternalisme au Japon et en Occident “ in *Etudes*, vol. 384, n°2. Paris: Assas Editions, pp. 161-171
- MÉDARD, Jean-François (1992), “Le «Big Man» en Afrique: Esquisse d'analyse du politicien entrepreneur”, in *Année Sociologique*, n° 42, pp.167-192.
- MORICE, Alain (1987) “A propos de l'économie populaire spontanée – pour une vision sócio-politique de la reproduction urbaine” in *Politique Africaine*, n° 18. Bordeaux: Institut d'études politiques de Bordeaux - Centre d'étude d'Afrique noire, pp. 114-125.
- PONSON, Bruno (2000), “Empresários africanos e asiáticos: algumas comparações” in Stephen Ellis e Yves-A. Fauré, *Empresas e Empresários Africanos*. Lisboa: Vulgata, pp.53-58.
- SCOTT, James (1985), *Weapons of the Weak*. New Haven CT: Yale University Press.
- SIMMEL, Georg (1995), *Conflict – the web of group-affiliations*. New York: The free press
- WEBER, Max (1991), *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*, Volume 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- WEBER, Max (1996), *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Lisboa: Editorial Presença.

ⁱ Philippe Engelhard (1987-1988), “Quelques remarques sur l'article de Ali El Idrissi ou l'économie d'Adam Smith sous les tropiques”, in *Annales 1987-88 du Laboratoire de gestion et cultures*, Nice, IAE de Nice, pp. 51-59.

ⁱⁱ Importa estabelecer algumas reservas na interpretação desta perspectiva sob pena de se seguir por três caminhos arriscados. Em primeiro lugar de não se conferir o devido destaque ao conflito, entre os actores sociais, pela detenção de recursos de poder, ou à importância daquele na estruturação das relações sociais ou enquanto factor de socialização dos indivíduos. Por outro lado, corre-se o risco de se cair num certo essencialismo das sociedades africanas, eternamente tradicionais e pré-modernas e avessas ao desenvolvimento capitalista. Esta segunda crítica parte de uma perspectiva linear da evolução das sociedades, de acordo com a qual o caminho do desenvolvimento constitui precisamente aquele experimentado pelas sociedades ocidentais. Em terceiro lugar corre-se o risco de se cair num certo exotismo, ao esquecermos que essas lógicas de reciprocidade «especificamente» africanas são, afinal, uma característica inerente às relações entre os homens, pelo menos em inúmeras comunidades.

ⁱⁱⁱ Pinçon, M., e Rendu, P. (1985), “Un patronat paternel” in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, nº 57/58, Paris pp.95-102.

^{iv} Morice, Alain (1987), “Ceux qui travaillent gratuitement: un salaire confisqué”, in M. Agier, J. Copans et A. Morice, *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Éditions Karthala-Orstom, pp.45-76.

^v E.-S. Ndione (1992), *Le Don et le recours ressorts de l'économie urbaine*, Dakar, Enda Tiers-monde.

^{vi} Gabriel Almond e Sidney Verba (1963) definiram três tipos de culturas ao nível da participação política, que designaram de *parochial*, de *súbdito* e de *participativa*. A cultura *parochial* desenrola-se em estruturas de poder tradicional, politicamente descentralizadas e marcadas pela fraca visibilidade do Estado no dia-a-dia das populações. Os indivíduos não se envolvem no processo político-administrativo. A cultura de *súbdito* desenvolve-se no contexto de uma estrutura política autoritária e fortemente centralizada. Os sujeitos têm consciência do quadro normativo imposto pelo Estado, mas não se envolvem nos processos de tomada de decisão nem têm expectativas de participação. Ao invés, na cultura de súbdito, os actores sociais adoptam atitudes passivas e obedientes perante as leis. A cultura *participativa* é característica dos sistemas democráticos, onde os indivíduos são politicamente mais activos e participantes. Os cidadãos reconhecem os seus direitos de cidadania e o dever do Estado de se sujeitar à vontade geral. Os autores assinalam que a realidade não é estanque e que os indivíduos agem segundo traços destas três culturas políticas.

^{vii} É neste contexto que importa rever esta oposição ontológica entre modernidade e tradição. De facto, o pressuposto que o *homo modernus* consegue realizar uma separação do económico e do social bem como do campo da técnica do da política significa, no extremo, uma total transparência das sociedades modernas, libertas que estariam de ligações humanas e sempre submetidas a pressupostos científicos e intemporais. A assunção que as teorias económicas estão purificadas de contingências sociais e humanas constitui um claro preconceito em relação ao funcionamento das sociedades modernas. Nesta perspectiva, todos os modos de troca e de produção são simultaneamente económicos e sociais e não se encontra em nenhuma comunidade, nem inteiramente reunido nem totalmente ausente, o espírito capitalista analisado por Max Weber. Para as populações arcaicas (localizadas no outro extremo do eixo modernidade-tradição), o poder e a técnica, o económico e a ética, a mitologia e o conhecimento continuariam indissociavelmente misturados.