

**“A gestão de Recursos Humanos em empresas  
moçambicanas num contexto de debilidade do  
Estado providência”**

**João Feijó**

Conference Paper N°24

**II Conferência IESE**

**“Dinâmicas da Pobreza e Padrões de Acumulação Económica  
em Moçambique”**

**Título da Comunicação: “A gestão de Recursos Humanos em empresas moçambicanas num contexto de debilidade do Estado providência”**

*Por João Feijó*

II Conferência do IESE, “Dinâmicas da Pobreza e Padrões de Acumulação em Moçambique”, Maputo 22 a 23 de Abril de 2009

### **Resumo da comunicação:**

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. O termo paternalismo é utilizado como metáfora para compreender as relações entre empregadores e empregados enquanto relações entre pais e filhos. Através do conceito procura-se demonstrar a transformação de relações autoritárias e de exploração, guiadas sob o imperativo do lucro, em relações éticas e afectivas, onde predomina um sentimento de dever para com um protector. 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. As reflexões teóricas são ilustradas com exemplos concretos observados ao longo da pesquisa exploratória de uma investigação de doutoramento. Na comunicação pretende-se reflectir, ainda, sobre os pressupostos epistemológicos inerentes a esta concepção de desenvolvimento.

### **Apresentação do autor:**

João Feijó é doutorando em Estudos Africanos pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa e investigador do projecto Configurações Empresariais na África e na China: um estudo em quatro países – Angola, Moçambique, Cabo Verde e China”, promovido pelo CEA do ISCTE e financiado pela FCT.

## 1. 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<sup>1</sup> 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. 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.

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),

---

<sup>1</sup> Os Programas de Ajustamento Estrutural (PAE) constituíram um conjunto de medidas económicas baseadas em pressupostos neo-clássicos, delineados pelo Banco Mundial, com vista à saída da crise de diversos países, neste caso africanos. As principais medidas consistiram na liberalização das economias (desregulação dos mercados e reformas aduaneiras com vista à liberalização do comércio externo), na redução da intervenção do Estado na economia (por meio de privatizações, da contenção da despesa pública ou da redução dos gastos sociais e dos subsídios a empresas Estatais), na reforma fiscal ou na redução da oferta monetária e do crédito ao sector público da economia. O Banco Mundial comprometiase a financiar a crise destes Estados (ao nível da negociação da dívida externa ou da ajuda a projectos de desenvolvimento, etc.) em função do desempenho dos governos na aplicação do programa estabelecido. Estes programas foram geralmente acompanhados por reformas políticas, com o objectivo de democratizar sociedades que, na maioria dos casos, experimentaram regimes autoritários e de partido único. Sobre os PAE e respectivo impacto em países africanos vejam-se, por exemplo, as obras de Florentino Kassotche (1999) ou de João Mosca (2002).

encontra-se ainda uma enorme escassez de informação sobre as empresas de maior dimensão do sector moderno.

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 Engelhard (cf 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.

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<sup>2</sup> ou de sistemas de poupança informal<sup>3</sup>, hoje observáveis em inúmeras cidades africanas.

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. Pinçon (1985) 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<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> A título de exemplo, o *Tsima/Nitimo* constitui uma prática através da qual um indivíduo ou agregado familiar, necessitando de mão-de-obra adicional, convida pessoas da comunidade, parentes ou não, para o apoiarem na realização de um determinado trabalho. A tarefa tem como recompensa a oferta de uma refeição conjunta e bebida (alcoólica ou não), a qual termina numa festa de confraternização entre os participantes (Dava, Low e Matusse, 1998: 322-325). Note-se que muitas destas práticas não são especificamente africanas, podendo-se registar formas similares em diversas zonas do globo, como por exemplo no mundo rural mediterrâneo.

<sup>3</sup> A título de exemplo, em Maputo o *xitique* constitui uma prática de poupança colectiva muito popular, que consiste no depósito regular de uma quantia estabelecida de dinheiro, que é levantada rotativamente por cada um dos membros do grupo. O *xitique* possibilita a acumulação de fundos para a aquisição de diversos bens de consumo, como frigoríficos, televisores, mobiliário ou peças de vestuário (Dava, Low e Matusse, 1998: 356).

<sup>4</sup> De acordo com Hernandez (2000: 100) o modelo paternalista de gestão de recursos humanos foi praticado essencialmente com três principais objectivos. Em primeiro lugar pretendia-se garantir o recrutamento, formação e fixação dos operários especializados, sobretudo em contextos de escassez de mão-de-obra qualificada. Em segundo lugar, marcando a presença da empresa em diversos contextos da vida social (através do financiamento de habitações para os operários, de centros de convívio, de escolas,

De acordo com Maricourt (1996), ao contrário do Oriente<sup>5</sup>, no Ocidente verificou-se uma rejeição do modelo paternalista<sup>6</sup>. 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*”<sup>7</sup>, orientado sobretudo para a satisfação dos interesses de uma burguesia em ascensão e não tanto para o dos seus assalariados<sup>8</sup>.

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

---

hospitais ou locais de culto) conseguiu-se instaurar um controlo total em diversos aspectos da vida dos trabalhadores, neutralizando assim a emergência de movimentos sindicais. Por último, reforçava-se a legitimidade do patronato, melhorando a sua imagem junto da comunidade envolvente, disfarçando-se simbolicamente relações de dominação e criando-se sentimentos de proximidade.

<sup>5</sup> Maricourt (1996) considera que o Japão entrou na sociedade industrial moderna sem grandes rupturas ao nível da organização social e das relações com as elites tradicionais, assentes num modelo paternalista protector. O autor constou uma atitude simultaneamente material e afectiva em relação aos assalariados em diversos espaços da sua vida, tanto no âmbito profissional como fora dele. No plano afectivo, as chefias consagram particular atenção a acontecimentos sociais relativos à vida dos subordinados (casamentos, nascimentos e funerais, etc.). No plano material, os benefícios podem ser bastante diversificados: alojamentos, deslocações em automóvel de empresa com motorista, casas de campo à disposição dos empregados ou bolsas e viagens de estudo. O papel encorajador e protector das chefias é retribuído pelos funcionários por intermédio de uma lealdade e dedicação exclusiva à organização. Este tipo de relação é característica da força dos laços sociais entre os superiores e os subordinados, pela assunção de direitos e de obrigações recíprocas e da personalização das relações entre os mesmos (Maricourt, 1996).

<sup>6</sup> Na Europa do séc. XX, o paternalismo enfrentou dois enormes obstáculos. Por um lado, o crescimento do Estado Providência e a imposição de direitos laborais (contribuições para a segurança social, subsídios de alimentação, etc.) e sociais (direito à saúde, à educação ou à habitação) trouxe uma série de benefícios aos trabalhadores e cidadãos que décadas antes dependiam unicamente da boa vontade da entidade patronal. Por outro lado, enquanto que outrora o objectivo essencial da gestão paternalista se orientava, através da concessão de benefícios sociais, para a fidelização dos (melhores) trabalhadores à empresa, a tendência actual é de flexibilização laboral num quadro de maior competição por um posto de trabalho.

<sup>7</sup> Neste modelo de pai abusivo, o poder é exercido por quem o detém de uma forma predadora e auto-centrada. Neste contexto verifica-se uma rejeição do modelo pela parte perdedora que se considera uma vítima na relação e predominam, por isso, a contestação social, as greves e as lutas de classes. Destas clivagens sociais emergem contra-poderes e, por intermédio de formas burocráticas e impessoais, opera-se a concertação social. Nestes contextos, os indivíduos alienam a um Estado-Providência os seus impostos, em troca do usufruto de serviços sociais públicos (educação, saúde, habitação social, etc.) bem como da segurança futura (reformas, subsídios de invalidez, etc.). O Estado substitui-se assim à sociedade civil na providência das populações, limitando o desenvolvimento de formas de solidariedade horizontal.

<sup>8</sup> No mundo ocidental, o conceito paternalismo adquiriu uma concepção claramente pejorativa, sobretudo pelo facto de não promover a emancipação e a autonomia dos colaboradores, perpetuando relações de dependência. Para o sociólogo Henri Vacquin (citado por Hernandez, 2000: 98): “*Le paternalisme, ça ressemble à ça: c’est du despotisme avec la vaseline*”.

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*”<sup>9</sup> (Médard, 1992; Fauré e Médard, 2000) africano ou fenómenos de resistência passiva e de “*conflitualidade 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. As reflexões que se seguem são complementadas com um conjunto de exemplos observados em três empresas moçambicanas do sector da construção civil, em Maputo, no âmbito do trabalho de campo em curso de uma pesquisa de doutoramento, ao longo do mês de Março de 2009.

### **2.1. O *Brothismo* e 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 das 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. Um trabalhador moçambicano entrevistado definiu este fenómeno de *brothismo* – apesar de algumas ofertas de emprego serem publicadas nos jornais, sobretudo para as postos de trabalho que exigem maiores qualificações, nos processos de recrutamento os gestores conferem, normalmente, preferência a familiares, amigos ou amigos de amigos. De facto, os três empresários entrevistados confirmam a existência destas práticas de recrutamento não só nas suas empresas, como noutras empresas moçambicanas, inclusivamente do sector formal. O termo *brother*, frequentemente utilizado como vocativo nas relações interpessoais em Maputo (independentemente dos intervenientes serem da mesma família), exalta a importância da amizade, do afecto e da proximidade entre os indivíduos, ainda que não deixe de assumir um carácter utilitário. 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 –

---

<sup>9</sup> Trata-se de um termo utilizado inicialmente por Sahlins (1963: 285-303) na análise dos sistemas sociais das ilhas do Pacífico, e recuperado posteriormente por outros autores no estudo das sociedades africanas.

o rendimento oriundo de um emprego de um membro da família é considerado pelo grupo doméstico como propriedade familiar<sup>10</sup>.

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<sup>11</sup> (Feliciano, 1996: 40; Labazée, 2000: 97).

Neste cenário de pressão comunitária por um emprego, muitas empresas vêm-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<sup>12</sup>. 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 nas empresas analisadas são caracterizados sobretudo pelo carácter assimétrico. Enquanto que a remuneração das posições de topo analisadas (cargos de gerência), pode atingir vários milhares de dólares norte-americanos<sup>13</sup>, os

---

<sup>10</sup> Labazée (2000: 87) reforça que essa relação entre a empresa e a comunidade envolvente é complexamente recíproca. Se o meio ambiente social e cultural influencia a organização da empresa, esta não deixa de inflectir as ordens comunitárias que a circunscrevem. Determinados comportamentos na esfera doméstica (ao nível da alimentação, do estilo da residência ou das relações entre familiares) são, por sua vez, influenciados pelas relações e pelas hierarquias da empresa.

<sup>11</sup> Após a realização de quase “*duas centenas de entrevistas aprofundadas*” a empresários moçambicanos e a diferentes responsáveis de ministérios e de unidades encarregadas das privatizações, Fialho Feliciano (1996: 40) conclui que a acumulação de quase todos os empresários foi produzida com apoios e envolvências políticas muito importantes.

<sup>12</sup> Com efeito, Labazée (2000: 90-91) refere que no Burkina Faso (onde realizou inquéritos de terreno em 1979 e 1983) observou situações em que o empresário assume plenamente os constrangimentos comunitários aquando da escolha do seu pessoal (sendo o despedimento bastante raro e apenas em caso de roubos repetidos); outras em que o empresário pratica também o recrutamento familiar, mas que face à maior concorrência do mercado ou à necessidade de pessoal qualificado, se vê obrigado a reduzir essa importância. Nestas situações, o autor constata que o empresário desloca a pressão comunitária para fora da empresa, através de ajudas materiais aos anciãos da aldeia, do acolhimento de dependentes escolares ou da participação em cerimónias. Tratam-se de contrapartidas às restrições feitas no recrutamento privilegiado de elementos dos grupos comunitários. Pode também acontecer contratar familiares mas restringindo-os a lugares pouco qualificados; Labazée constata ainda um terceiro tipo de situações, em que a contratação privilegiada de elementos do grupo doméstico se insere numa estratégia explicitamente orientada para a redução dos encargos salariais e dos riscos de sindicalização. Numa lógica de direitos e obrigações comunitárias, a família e a aldeia de origem constituem então um reservatório inesgotável de mão-de-obra, em que a convenção da solidariedade, reinterpretada pelos empregadores, se submete plenamente às lógicas económicas da rentabilidade. Sem contrato de trabalho, mais facilmente se podem despedir os mais novos, sempre que houver uma quebra na produtividade.

<sup>13</sup> Embora não tenha sido possível conhecer com exactidão o salário dos gerentes das empresas analisadas, um facto é que os sinais de exterior de riqueza observados deixam antever a existência de

índices salariais dos funcionários menos qualificados de posições mais subalternas são marcados sobretudo pela precariedade. O salário mínimo em Moçambique estava, em Março de 2009, situado em 1914 meticais (equivalente a 53,16 Euros à data da entrevista). 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 acordo com o desempenho dos indivíduos. Na análise do sector informal, Alain Morice (1987b) 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 consequente 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. Práticas relativamente semelhantes podem ser observadas em algumas empresas da construção civil em Maputo. Diversos entrevistados, sobretudo gerentes de empresas que têm o Estado como principal cliente, perante atrasos de pagamentos e dificuldades de financiamento na banca (as elevadas taxas de juro foram apontadas frequentemente como um enorme obstáculo), vêem-se obrigados, por vezes, a atrasar o pagamento de salários. Ainda que seja admitida a existência de focos de tensão, trata-se de uma medida que tende a ser aceite pelos trabalhadores, sobretudo pelos que beneficiaram das designadas práticas de *brothismo*.

Neste modelo paternalista, os benefícios sociais e simbólicos assumem uma importância crucial. Numa pesquisa sobre práticas de gestão em pequenas empresas industriais e do sector dos serviços em Moçambique, Ana Gomes (2004: 289) sublinhou que os respectivos líderes tendem a encarar a proximidade ou a disponibilidade para com os subordinados, como um factor-chave de motivação e, inclusivamente, de sucesso dos projectos. Em clara continuidade com a família, a figura do líder era frequentemente confundida com a figura de pai, como uma última garantia antes da pobreza e da incerteza (Gomes, 2004: 293-294). Estas circunstâncias levam os gerentes a olhar pela vida doméstica dos seus empregados, nomeadamente na morte e na doença, na alimentação e, inclusivamente, no apoio moral (visitas ao hospital, etc.).

### **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<sup>14</sup>. 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

---

índices salariais bastante elevados: posse de boas viaturas 4x4, residência em vivenda na Costa do Sol, pagamento de 70 mil randes pelo internamento hospitalar numa clínica privada na África do Sul, entre outros hábitos de consumo observados.

<sup>14</sup> Um estudo realizado por Harold Lubell e Charbel Zarour (1990) em Dakar (referido por Hernandez, 1998: 54) indica que 80% das micro-empresas estudadas recorriam a aprendizes (estagiários).

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<sup>15</sup> (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<sup>16</sup>. Contudo, os benefícios sociais proporcionados pelas políticas paternalistas podem constituir um mecanismo de gestão impulsor da produtividade e da diminuição do absentismo<sup>17</sup>. De facto, para muitos trabalhadores, a empresa constitui a principal fonte

---

<sup>15</sup> E.-S. Ndione (1992), *Le Don et le recours ressorts de l'économie urbaine*, Dakar, Enda Tiers-monde.

<sup>16</sup> Referir que quanto a este aspecto se verifica uma clara continuidade com as representações do tempo dos africanos durante o período colonial. Sobre as leituras europeias dos tempos africanos leia-se por exemplo Isabel Castro Henriques (2003), *O Pássaro do Mel – Estudos de História Africana*, Lisboa: Edições Colibri, pp. 123-139.

<sup>17</sup> Um exemplo retratado por Theulet (1995), referido por Hernandez (2000: 104) na sociedade de borrachas de Grand Béréby (SOGB) na Costa do Marfim mostra que esta empresa pública empregava quatro mil trabalhadores nas plantações, em condições frequentemente difíceis, por um salário mensal baixo e relativamente fálvel (na média de 27 000F CFA). A taxa de absentismo nunca ultrapassava os 1,5%. Para Theulet este resultado era explicado de duas formas: por um lado pela forte personalidade e competência do líder e, por outro, pela alargada política social da empresa, que abrangia, entre outras vantagens e benefícios, os cuidados médicos e o apoio escolar das crianças.

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<sup>18</sup>.

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 clientelas 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

---

<sup>18</sup> De 19 empresários entrevistados por Fialho Feliciano (1996: 37), 10 referiram ter recebido empréstimos de familiares e amigos, sempre sem juros. Na banca, a concessão de crédito apresentou-se mais difícil. Contudo, duas mulheres e sete homens obtiveram um empréstimo bancário. Para Feliciano, uma importante fonte de financiamento dos empresários reside no capital de conhecimentos e na rede de influências adquirida, que os privilegia no acesso a informações e a oportunidades de negócio. De facto, 17 obtiveram apoios significativos de patronos coloniais, de amigos no poder político ou apoios derivados dos lugares políticos que ocupam.

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<sup>19</sup>.

### 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<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Labazée (2000: 97) insiste que não está demonstrado que as despesas extra-económicas realizadas pelos empresários sejam superiores, em proporção dos volumes de negócios, às que são suportadas pelas empresas nos países industriais, com vista a celebrar a sua grandeza e dos seus dirigentes; ou que as taxas de retorno não traduzam um balanço positivo e não negligenciável.

<sup>20</sup> Gabriel Almond e Sidney Verba (1963) definiram três tipos de culturas ao nível da participação política, que designaram de *paroquial*, de *súbdito* e de *participativa*. A cultura *paroquial* 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.

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<sup>21</sup>. Por reacção, um segundo conjunto de abordagens não deixa de demonstrar o desfase destas formas de gestão relativamente a realidades sócio-culturais da África subsahariana, geradoras por isso de anomia<sup>22</sup>. 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<sup>23</sup>, segundo a qual os países

---

<sup>21</sup> De acordo com Dia (1992) os projectos de desenvolvimento institucional que repousam neste tipo de abordagens assentam em três grandes postulados: numa concepção mecânica e linear da história do desenvolvimento; numa abordagem tecnológica da gestão partindo da ideia que a modernização passa obrigatoriamente pela assimilação dos métodos e técnicas de gestão ocidentais e; por fim, numa abordagem etnocêntrica da cultura, fundada na ideia que toda a sociedade tenderá, por fim, a espisar os mesmos valores dos países desenvolvidos, e que a respectiva recusa é sinónimo de sub-desenvolvimento.

<sup>22</sup> Procurando ilustrar os pressupostos etnocêntricos de consultores ocidentais, Alain Henry (2000: 115) relembra um adágio africano segundo o qual “*O estrangeiro tem grandes olhos mas não vê nada*”.

<sup>23</sup> 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

desenvolvidos teriam que seguir os mesmos processos de desenvolvimento experimentados pelos países ocidentais a partir do século XVIII<sup>24</sup> 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<sup>25</sup>. 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<sup>26</sup>. Esta noção de “*empresa plural*” defendida por P. Labazée realça o constante (re)ajustamento entre um modelo de empresa cujas

---

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.

<sup>24</sup> Em *O fim da história e o último Homem*, Francis Fukuyama analisa a forma como, após a queda do muro de Berlim, o modelo de democracia liberal se popularizou e se afirmou como solução final em diversas regiões do globo.

<sup>25</sup> Em diversos trabalhos de formação e consultoria realizados no norte de Portugal (Porto, Braga, Arcos de Valdevez), em empresas do ramo da construção civil, da hotelaria ou da formação profissional, constatarem-se práticas de recrutamento preferencial de familiares (inclusivamente dos trabalhadores), de populações naturais da região ou de militantes/simpatizantes do partido político dominante. Apesar dos baixos índices de remuneração dos colaboradores e da existência de grandes assimetrias salariais (comparativamente com a direcção), alguns funcionários convidavam o director da empresa para assistir ao seu casamento ou até para padrinho dos filhos (que se chega a responsabilizar pelo pagamento da respectiva mensalidade do colégio particular). Se da parte dos colaboradores era evidente um investimento social com vista a capitalizar interesses e contactos para a rede familiar, da parte da direcção era clara a intenção clientelista, de contratar dependentes que não gerassem conflitos sindicais, mesmo que ao nível dos conhecimentos técnicos e de determinadas competências (inovação, dinamismo, curiosidade profissional) deixassem algo a desejar.

<sup>26</sup> Sendo “por excelência a ciência do entre-dois” Jean Copans (2000: 75-77) realça as potencialidades da antropologia enquanto ciência, na análise destes complexos processos híbridos e multi-identitários. O autor considera, inclusive, que a sociologia e a antropologia estão em condições para ultrapassar a dicotomia estabelecida entre ideologias pró-capitalistas dos “*ilusionistas do desenvolvimento*” e ideologias anti-capitalistas e anti-liberais preconizadas pelos especialistas (defensores das) vítimas da crise e dos (des)ajustamentos.

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 consequente desvalorização das relações sociais e de poder é incompatível com uma análise científica e sociológica da empresa<sup>27</sup>. 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 “dádiva” e do “afecto” constatadas em muitas sociedades africanas.

### **Bibliografia:**

- Almond, Gabriel, and Verba, Sidney. (1963). *The civic culture*. New Jersey: Princeton University Press.
- Copans, Jean. 1995. “Entrepreneurs et entreprises dans l’anthropologie et la sociologie africanistes” *Entreprises et entrepreneurs africains*. Eds Stephen Ellis, and Yves-A. Fauré. Paris: Karthala. 127-140.
- Crozier, Michel, and Friedberg, Erhard. 1977. *L’acteur et le système. Les Contraintes de l’action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Dava, Gabriel, Low, Jan, and Matusse, Cristina. 1998. “Mecanismos de ajuda mútua e redes informais de protecção social: estudo de caso das províncias de Gaza e Nampula e a Cidade de Maputo” *Pobreza e Bem-estar em Moçambique 1996-97*. Maputo: Ministérios do Plano e Finanças / Universidade Eduardo Mondlane / Instituto Internacional de Pesquisa em Políticas Alimentares.
- De Miras, Claude. 1984. “De la formation du capital privé à l’économie populaire spontanée. Itinéraire d’une recherche en milieu urbain africain” *Politique Africaine* 14: 92-109.
- Dia, Mamadou. 1992. “Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne” *Problèmes économiques* 2281: 28-32.

---

<sup>27</sup> De facto, Sainsalieu (1977) demonstra que as organizações constituem contextos de produção de cultura e de identidades, em conflito ou em continuidade com outros contextos sociais como a escola ou a família, de acordo com as percepções das diferenças entre grupos e actores. Por sua vez, Crozier (1977) compreende as organizações como cenários de incerteza, de negociação e de lutas de poder, relacionadas com a disputa de recursos como o tempo, o conhecimento, o estatuto ou recursos económicos diversos.

- \_\_\_\_\_ 1996. *Africa's Management in the 1990s and beyond: reconciling indigenous and transplanted institutions*. Washington D.C.: The World Bank.
- Durkheim, Émile. 1977. *A divisão do trabalho social*. Lisboa: Presença.
- Engelhard, Philippe. 1987-1988. “Quelques remarques sur l'article de Ali El Idrissi ou l'économie d'Adam Smith sous les tropiques”, *Annales 1987-88 du Laboratoire de gestion et cultures*. Nice: IAE de Nice: 51-59.
- Etounga-Manguelle, Daniel. 1991. *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel?*. Ivry-Sur-Seine: Les Éditions Nouvelles du Sud.
- Fauré, Yves, and Médard, Jean. 1995. “L'État-business et les politiciens entrepreneurs. Néo-patrimonialisme et Big-Men: économie et politique” *Entreprises et entrepreneurs africains*. Eds Stephen Ellis, and Yves-A. Fauré. Paris: Karthala. 289-310.
- Feliciano, José Fialho. 1996. “Empresários e memória social: percursos em Moçambique 1983/93” *Economia Global e Gestão 2*: 23-44.
- Fukuyama, Francis. 1992. *The End of History and the Last Man*. New York: Avon Books.
- 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.
- \_\_\_\_\_ 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.
- Henriques, Isabel Castro. 2003. *O Pássaro do Mel – Estudos de História Africana*. Lisboa: Edições Colibri.
- Henry, Alain. 1991. “Vers un modèle du management africain” *Cahiers d'études africaines* 124: 447-473.
- \_\_\_\_\_ 1995. “Entreprises modernes, entreprises métisses” *Entreprises et entrepreneurs africains*. Eds Stephen Ellis, and Yves-A. Fauré. Paris: Karthala. 175-186.
- Hernandez, Émile-Michel. 1997. *Le Management des entreprises africaines*. Paris: L'Harmattan.
- \_\_\_\_\_ 1998. “La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine” *Revue française de gestion* 119: 49-57.
- \_\_\_\_\_ 2000. “Afrique: L'actualité du modèle paternaliste” in *Revue française de gestion* 128: 98-106.

- Hopkins, Anthony. 1995. “Les entrepreneurs africains et le développement de l’Afrique. Une perspective historique” *Entreprises et entrepreneurs africains*. Eds Stephen Ellis, and Yves-A. Fauré. Paris: Karthala. 37-52.
- Hyden, Goran. 1983. *No Shortcuts to Progress: African Development Management in Perspective*. Berkeley / Los Angeles: University of California Press.
- Kuhn, Thomas. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: Univ. of Chicago.
- Labazée, Pascal. 1991. “Un terrain anthropologique a explorer: l’entreprise africaine” *Cahiers d’etude africaines* 124: 533-552.
- \_\_\_\_\_ 1995. “Entreprises, promoteurs et rapports communautaires. Les logics économiques de la gestion des liens sociaux” *Entreprises et entrepreneurs africains*. Eds Stephen Ellis, and Yves-A. Fauré. Paris: Karthala. 141-154.
- Lakatos, Imre. 1999. *Falsificação e Metodologia dos Programas de Investigação Científica*. Lisboa: Edições 70.
- Lopes, Carlos. 2003. “O sector informal urbano em Luanda e Maputo: contrastes e semelhanças” *Novas Relações com África: Que Perspectivas? – Actas do III Congresso de Estudos Africanos no Mundo Ibérico*. Eds Isabel Castro Henriques. Lisboa: Editora Vulgata. 397-439.
- Lubell, Harold and Zarour, Charbel. 1990. “Le secteur non structuré de Dakar résiste à la crise”. *Revue internationale du travail* 129.3: 423-432.
- Madeira, Ana Isabel. 1988. *Socialist Strategies of Development in Mozambique*, master degree report in Sociology. London: London School of Economics and Political Science.
- Maricourt, René. 1996. “Paternalisme au Japon et en Occident”. *Etudes* 384, pp.161-171.
- Mauss, Marcel. 1950. “Essai sur le don: forme et raison de l’échange dans les sociétés archaïques” *Sociologie et Anthropologie*. Eds Marcel Mauss. Paris. Presses Universitaires de France. 143-279.
- Médard, Jean-François. 1992. “Le «Big Man» en Afrique: Esquisse d’analyse du politicien entrepreneur” *Année Sociologique* 42: 167-192.
- Morice, Alain. 1987. “A propos de l’économie populaire spontanée – pour une vision socio-politique de la reproduction urbaine” *Politique Africaine* 18: 114-125.
- Morice, Alain (1987b), “Ceux qui travaillent gratuitement: un salaire confisqué” *Classes ouvrières d’Afrique noire*. Michel Agier, Jean Copans, and Alain Morice. Paris: Éditions Karthala-Orstom. 45-76.

- Ndione, E.-S.. 1992. *Le Don et le recours ressorts de l'économie urbaine*, Dakar, Enda Tiers-monde.
- Penvenne, Jeanne. 1993. *Trabalhadores de Lourenço Marques (1870-1974)*. Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique.
- Pinçon, Michel. et Rendu, Paul. 1985. "Un patronat paternel". *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 57/58 : 95-102.
- Ponson, Bruno. 2000. "Entrepreneurs africains et asiatiques: quelques comparaisons" *Entreprises et entrepreneurs africains*. Eds Stephen Ellis and Yves-A. Fauré. Paris: Karthala: 99-104.
- Sahlins, Marshall. 1963. "Poor Man, Rich Man, Big-Man, Chief: Political Types in Melanesia and Polynesia" *Comparative Studies in Society and History*. 5.3: 285-303.
- Sainsaulieu, Renaud. 1977. *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- 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.
- \_\_\_\_\_ 1996. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Lisboa: Editorial Presença.
- \_\_\_\_\_ 2003. *Fundamentos da Sociologia*. Porto: Rés-Editora.



Av. Patrice Lumumba, 178 - Maputo  
MOÇAMBIQUE

Tel. + 258 21 328894  
Fax + 258 21 328895  
[www.iese.ac.mz](http://www.iese.ac.mz)