

Reflexões sobre uma prática de gestão *brodista* numa economia de relações sociais

João Feijó

Introdução

Em vários países da África subsaariana, as relações entre operadores económicos têm sido fortemente marcadas pela influência das relações familiares e de vizinhança nos processos de gestão. Ao longo deste texto pretende-se demonstrar a importância do capital social¹ para o sucesso de muitas unidades económicas, num contexto económico marcado pela descapitalização de grande parte dos empresários locais, pelo desemprego e pela importância da família alargada. A partir do termo inglês *brother*, frequentemente utilizado nas relações interpessoais para exprimir proximidade, utilizar-se-á o conceito *brodista* para designar sistemas organizacionais centrados na gestão de relações sociais. Propondo uma extensão dos modelos racionalistas weberianos de gestão, procura-se demonstrar que a racionalidade de muitos empresários locais reside, precisamente, no investimento em laços sociais, nomeadamente nos círculos políticos, nas confissões religiosas ou nas redes de vizinhança, capitalizando-os para fins económicos. Trata-se de caracterizar as práticas neo-patrimoniais e clientelistas de gestão, analisando as (dis)funcionalidades que exercem nos contextos locais, quer para os trabalhadores, quer para os detentores do capital. Ao longo do texto não deixará de se reflectir sobre os pressupostos epistemológicos inerentes a diversas concepções de desenvolvimento organizacional.

Liberalização dos mercados e exportação de novos modelos de gestão

A partir de meados da década de 1980, após um período de forte centralização económica, os Programas de Ajustamento Estrutural retiraram ao Estado o papel

1 Bourdieu (1986: 241-242), um dos primeiros autores a estruturar o conceito, define o capital social como sendo um conjunto de recursos de uma rede de contactos ou de um grupo, que um indivíduo pode mobilizar. O acesso a este capital social é obtido através da pertença a uma rede mais ou menos exclusiva, através do preenchimento de determinados requisitos. Para Bourdieu, o volume de capital social possuído por um determinado agente depende da dimensão da rede de conexões que pode efectivamente mobilizar, bem como do volume do capital (económico, cultural ou simbólico) de cada um dos indivíduos a que está conectado.

de motor da economia, passando a caber ao mercado o aparecimento de iniciativas de investimento e de 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, processo 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 macroeconómica e no impacto dos grandes projectos Estatais, ou na formação e exploração da classe operária africana,² 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 proletária³ passando a ser vista como um motor de progresso socioeconómico. O crescimento urbano insustentado (que caracteriza grandes cidades 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.⁴ Neste contexto socioeconómico, a antropologia do trabalho tem multiplicado 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 microempresas africanas, dos pequenos empresários informais, inclusive das mulheres.⁵

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

2 Sobre esta questão em Moçambique veja-se, por exemplo, os trabalhos do CEA (1983), Madeira (1988) ou Penvenne (1993).

3 Como explica Copans (2000: 73), as investigações precedentes já tinham confirmado que as estratégias dos trabalhadores os conduziam mais para o auto-emprego do que para a reprodução operária.

4 A partir da análise dos casos de Luanda e de Maputo, Carlos Lopes (2003: 400) inclui, na designada economia informal, as actividades económicas legais realizadas por agentes económicos que escapam, parcial ou totalmente, às normas legais em matéria fiscal, laboral, social ou de registo estatístico. Trata-se de actividades económicas lícitas, realizadas geralmente em escala reduzida, utilizando frequentemente tecnologias adaptadas e recursos locais, com competências adquiridas sobretudo fora do sistema formal de ensino, com finalidade quase exclusiva de sobrevivência dos seus agentes e respectivas famílias. Integram-se nesta categoria as pequenas empresas, as microempresas, os trabalhadores independentes e o designado auto-emprego.

5 Note-se que as mudanças de discurso operadas nas últimas décadas, que vulgarizaram expressões como “*corrupção*” ou “*boa governação*”, demonstram que as prioridades das agendas de investigação estão sujeitas a novos processos de transformação. Como demonstra Hopkins (2000: 36), os economistas do desenvolvimento são pressionados no sentido de propor soluções, preferencialmente simples, de incremento do progresso e do bem-estar. Consequentemente, assiste-se a uma busca permanente por uma solução ideal que, uma vez implementada, frustrará expectativas iniciais. Daí resulta uma nova procura de fórmulas mágicas de desenvolvimento, envolvendo gerações de especialistas na (re)descoberta de receitas para o crescimento.

adopção de processos de gestão mais próximos do tipo legal-racional,⁶ conducentes a uma modernização das economias. O desenvolvimento adviria de uma postura perante a vida próxima da ética protestante fundadora do espírito capitalista.⁷ 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. Trata-se de modelos importados de sociedades materialistas e de cariz mais individualista, onde frequentemente as solidariedades horizontais foram ofuscadas pelo Estado Providência. Produzidos em contextos meritocratas, estes *best sellers* da gestão tendem a basear-se no que designam de “boas práticas de gestão”, assentes em máximas como a “*escolha do homem certo para o lugar certo*”, condenando-se o nepotismo e práticas neo-patrimoniais.⁸ Trata-se de modelos exógenos, divulgados nos cursos de gestão de universidades locais, cujos diplomas, pela sua áurea de modernidade, conferem um importante capital simbólico aos recém-graduados, ainda que parte das técnicas apreendidas seja de complexa aplicação local.

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 sociais adquirem particular complexidade. Trata-se de sociedades de cariz relacional, marcadas pela debilidade do Estado Providência (e portanto dependentes de solidariedades horizontais), onde não deixam de se procurar

6 Para Max Weber (1996; 2003), a civilização ocidental acelerou, na era moderna, uma tendência de racionalização de inúmeros domínios da vida social, com destaque para o Estado, para o direito e para a economia capitalista. Num contexto de burocratização, a afectividade e as tradições foram excluídas e o cálculo, a previsão, o formalismo e a optimização dos meios com vista ao alcance dos objectivos foram constantemente aperfeiçoados. Foi neste cenário que Weber evidenciou a separação entre, por um lado, as comunidades familiares características da economia doméstica e, por outro, as comunidades de produção, instituições autónomas, dotadas de um capital próprio e de uma responsabilidade colectiva. De inspiração legal-racional, esta burocracia exerceu sobre a sociedade, sobre a empresa e sobre a vida humana uma obrigação de intelectualização, de tecnicização do pensamento e da acção. Weber considerou que a história Ocidental do direito se traduziu numa emancipação progressiva em relação a influências e legitimações extrínsecas, até se constituir num universo autónomo, dominado por especialistas competentes e organizado segundo regras formais precisas e claras, onde legalidade e legitimidade se passaram a confundir.

7 De acordo com Max Weber, a revolução industrial na Europa não teria sido possível sem a existência de uma mentalidade orientada para o lucro e para o investimento, atitude económica que explicou a partir daquilo que definiu de “*religião de salvação*” (Weber, 1996: 101). Analisando a ética de conduta protestante, Weber observou que o fiel se considerava constantemente vigiado por Deus e que a vida terrestre constituía um sacrifício (por meio de obras), para uma futura recompensa no além. A relação entre o praticante e o seu Deus assumia uma dimensão jurídica, de inferior para superior. De forma a tornar-se um eleito por Deus, o praticante via-se obrigado a disciplinar os seus comportamentos, colocando-o num alerta constante e numa ansiedade permanente. Para Weber, foi neste contexto que se tornou possível o desenvolvimento de um instinto de aquisição, de uma espécie de filosofia da avareza, de orientação ascética, que se tornou conduta obrigatória para o protestante. Não havia assim lugar para o ócio, para o prazer ou para a inacção, valores inclusivamente condenáveis. Promulgando o trabalho como valor inelutável, esta conduta facilmente se compatibilizou com o espírito do capitalismo. Estavam criadas as condições mentais (ética do trabalho) para uma orientação da economia para o lucro, para o constante investimento na produção e para o progresso industrial.

8 Para Max Weber (1983), assentando no direito próprio e absoluto do senhor, a dominação tradicional assume um carácter patrimonial. Este fenómeno acontece quando os recursos organizacionais e os cargos administrativos (e, por conseguinte, as oportunidades de lucro criadas pela ocupação de tais postos) são transformados em património privado, sob a égide de grupos dominantes. Essa apropriação do património público para fins privados não invalida, no entanto, que estes sejam qualitativamente distinguidos. A atitude patrimonial não obedece a critérios objectivos mas, pelo contrário, à esfera do livre arbítrio. Nesta perspectiva, entre o senhorio e os servidores desenvolvem-se relações ambivalentes. O poder patrimonial do senhor apoia-se nos seus súbditos e é por força desse poder que aquele alarga a extensão do seu arbítrio. Por sua vez, o servidor patrimonial pode retirar dividendos da proximidade do senhor, apropriando-se de oportunidades e de receitas oriundas do património. Os critérios de selecção não assentam apenas nas competências dos trabalhadores mas, sobretudo, na capitalização de interesses e de influências, tanto na comunidade local como no sector político. Os empregadores tendem, por isso, a recrutar os trabalhadores por entre os seus círculos de dependentes.

aplicar, sob uma racionalidade ocidental, modelos incompatíveis com as formas de organização de comunidades locais. Neste “*pronto-a-vestir do desenvolvimento*” (Henry, 2000: 112), e a coberto de uma suposta racionalidade económica, são os próprios preconceitos ocidentais que são exportados para sociedades locais.

Gestão da produção ou de relações sociais? Características da gestão *brothista*

Nas últimas décadas multiplicaram-se as análises académicas sobre o sector informal no continente africano (Henry, 1991; Labazée, 1991; Hernandez, 1998; Lopes, 2003), onde se destacaram a singularidade dos modos de gestão, pelo menos por comparação com empresas ocidentais. Copans (2000: 74) constata uma vontade de “*desenvolver*” este sector, tanto por parte de organismos internacionais, como por ONG, como até por governos africanos, o que tem dinamizado um considerável número de investigações empíricas sobre este “*novo mundo económico*”.

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 Hyden (1983) 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)⁹, 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.¹⁰

Se o processo de liberalização económica não gerou mudanças profundas nas estruturas sociais camponesas, não deixou de se assistir 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, 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 entreaajuda ou de sistemas de poupança informal,¹¹ hoje observáveis em inúmeras cidades africanas.

9 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).

10 Esta distinção entre economia monetária e economia do afecto tem algum equivalente nos conceitos de solidariedade orgânica e solidariedade mecânica de Durkheim (1977: 148-153), de comunidade e sociedade de Tönnies (1979), ou na oposição Weberiana (1983) entre modelos de autoridade moderna e tradicional.

11 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 & Matusse, 1998: 356).

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, em muitos contextos locais, trocar um bem não constitui simplesmente um acto económico, mas representa um acto social maior.¹² O objectivo inerente aos comportamentos sociais destas inúmeras comunidades não se relaciona com a acumulação, mas com a reciprocidade e respectivo reconhecimento social.

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. 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 (Pinçon & Rendu, 1985). Trata-se de uma prática assente 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 perpetuam a sua dependência em relação à empresa.¹³

12 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, observáveis em inúmeros contextos geográficos.

13 Como explica 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, afirmando a presença da empresa em diversos contextos da vida social (através do financiamento de habitações para os operários, de centros de convívio, de escolas, hospitais ou locais de culto) conseguia-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.

De acordo com Maricourt (1996), ao contrário do Oriente,¹⁴ no Ocidente verificou-se uma rejeição do modelo paternalista.¹⁵ Aqui, a entrada na sociedade industrial foi acompanhada de profundas rupturas e perturbações sociais, traduzindo-se na emergência de uma classe capitalista, ávida de lucro. 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.¹⁶

Contudo, em contextos onde o Estado Providência é menos visível encontra-se um terreno propício 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 como 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 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 o estado, a empresa proporciona uma maior protecção social ao trabalhador, o que pode ser gerador de uma particular motivação para os trabalhadores. A eficácia deste modelo reside, por isso, na estabilidade da cadeia de relações e na criação de redes clientelistas.

Em Moçambique, diversos autores têm analisado as singularidades das práticas de gestão em empresas do sector formal da economia (Lopes, 2000; Gomes, 2008; Feliciano, 2008; Feijó, 2015) demonstrando que o relativo sucesso destas organizações se deve, frequentemente, à capacidade de adaptar a sua estrutura organizacional aos imperativos de eficácia económica, mas também às características socioculturais da comunidade envolvente. Neste sentido, a partir do termo inglês *brother*, propõe-se a designação deste modelo de gestão de *brodista*. Frequentemente utilizado como vocativo nas relações interpessoais (independentemente dos intervenientes serem da mesma família), o termo *brother* exalta a importância da amizade, do afecto e da proximidade entre os indivíduos, ainda que não deixe de assumir um carácter utilitário. Como se abordará em seguida,

14 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 constatou 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 seus subordinados (casamentos, nascimentos e funerais, etc.) e, no plano material, os benefícios podem ser bastante diversificados. 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.

15 O crescimento do Estado Providência na Europa e a consagração de direitos laborais (subsídios de desemprego, de alimentação, de reforma, de invalidez ou baixa médica, mediante contribuições para a segurança social) e sociais (direito à saúde, à educação ou à habitação) trouxeram uma série de benefícios aos cidadãos. Gradualmente, o Estado foi-se substituindo à sociedade civil na providência das populações, limitando o desenvolvimento de formas de solidariedade horizontal.

16 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 (cf Hernandez, 2000: 98): “*Le paternalisme, ça ressemble à ça: c'est du despotisme avec la vaseline*”.

trata-se de práticas que adoptam procedimentos específicos ao nível da gestão interna – em termos de recrutamento e selecção, de formação de recursos humanos, de gestão dos tempos de trabalho ou dos sistemas de recompensa –, mas também ao nível da gestão das relações com o exterior, quer em termos de obtenção de financiamentos ou das relações com o Estado. Propõe-se uma abordagem sistémica das organizações, concebendo-as não como unidades isoladas, analisáveis em si mesmas, mas como sistemas complexos e abertos, que tecem um conjunto de trocas com o meio exterior, nomeadamente com a família e redes de vizinhança, com as confissões religiosas ou com o Estado, círculos estes que exercem uma importante influência sobre as práticas de gestão.

O recrutamento *brothista*

Como explica 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 em termos 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. 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.

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. 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.¹⁷ Se a família constitui um

17 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. Trata-se de contrapartidas às restrições ao 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 alargada constitui um reservatório inesgotável de mão-de-obra, em que a convenção da solidariedade, reinterpretada pelos empregadores, se submete plenamente às lógicas económicas da rentabilidade.

elemento fundamental na estruturação das relações entre os indivíduos, não deixa de se constatar a existência de uma visão utilitarista da família.

Os sistemas de recompensa

Os índices salariais dos funcionários da maioria das empresas locais são marcados, sobretudo, pela precariedade. A remuneração nestas organizações tende a oferecer 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). As recompensas assumem, frequentemente, a forma de benefícios sociais relacionados com refeições e bens alimentares, presentes e outros benefícios. A compreensão e solidariedade dos colaboradores e membros da comunidade para com o empregador em momentos de crise financeira são constatadas por Henry (2000). Esta prática remuneratória constitui um trunfo importante para a empresa em períodos difíceis, conferindo ao empregador uma grande flexibilidade na gestão, evitando a redução dos postos de trabalho e consequente desemprego no meio envolvente.

A contratação de trabalhadores oriundos de círculos familiares e de vizinhança pode permitir a constituição de sistemas de compreensão mútua, que permitem à empresa sobreviver a períodos de crise, que seriam fatais para organizações assentes em lógicas legal-rationais, estreitamente dependentes do cumprimento de obrigações contratuais.

A formação profissional

Como demonstra Hernandez (1998: 54), o recurso a mão-de-obra aprendiz 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 dessa aprendizagem. 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, ainda que com fracos índices de produtividade.

Estes períodos de aprendizagem não possuem 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 (1992): “*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 socioeconómicos. 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.

Os tempos de trabalho

Nos contextos em análise não se registou uma ruptura evidente entre a relação de trabalho e a relação social, pelo que 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 padrões ocidentais. Neste contexto, e face à utilização de um elevado número de quadros, frequentemente oriundos do mesmo círculo social, 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 podem ser reconhecidos como justificações plausíveis para o absentismo ou para a fraca pontualidade. A fronteira entre actividade e inactividade torna-se pouco nítida. Contudo, os benefícios sociais proporcionados pelas políticas paternalistas podem constituir um mecanismo de gestão impulsionador da produtividade e da diminuição do absentismo. 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, o seu tempo pessoal (assim como os seus recursos) também não é claramente separado do tempo 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. As decisões apoiam-se também em referências à sabedoria antiga, nos provérbios ou em citações de personalidades importantes (Hernandez, 2000: 102).

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 apresentação de projectos de investimento, estruturados e formalizados segundo requisitos que não são cumpridos por inúmeros empresários locais. Pela sua própria natureza e fragilidade, muitas micro, pequenas e médias empresas dificilmente são consideradas merecedoras de crédito pela banca. 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, Feliciano (1996: 37) constata, inclusivamente, a importância da família como principal fonte de financiamento na constituição das suas actividades económicas.¹⁸

As relações com o Estado

Ao nível do relacionamento com o Estado, a existência de um *brother* num departamento governamental ou num importante organismo público pode-se revelar bastante útil ao longo de um processo de licenciamento, de fiscalização, num concurso público ou na libertação de desembolsos do Estado. A multiplicação de alianças e de parceiros processa-se numa lógica claramente clientelista, onde o investimento relacional constitui uma garantia de sobrevivência, num contexto de incerteza e precariedade. O sucesso das empresas prevê, assim, a existência de contactos próximos com a administração central ou local (Feliciano, 1996: 40; Labazée, 1995: 144-147; Fauré & Médard, 1995: 294), convertendo-se estes órgãos (através do detentor do cargo), em entidades de controlo dos processos de acumulação.¹⁹ O acesso ao poder abre um património privado de origem pública, tornando-se assim num bem económico. Mais do que um mero “*Gestor de Produção*”, o empresário local está consciente que também terá de ser um “*Relações Públicas*”.

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, inclusive, graves consequências económicas. O estudo das práticas empresariais sugere, de facto, que

18 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.

19 É por este motivo que importa alargar o alcance do aforismo africano segundo o qual “*o cabrito come onde está amarrado*”. As estratégias de relacionamento analisadas sugerem que o cabrito adopta um papel bastante mais activo e consciente, pelo que se amarra onde pode comer.

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 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.

(Dis)funcionalidades do modelo brodista de gestão

O modelo *brodista* de gestão que se procurou descrever apresenta um conjunto de potencialidades e limitações para o desenvolvimento organizacional e das economias locais. As vantagens foram já enunciadas. A rentabilização de contactos socio-políticos para fins económicos constituiu, na verdade, uma estratégia racional num cenário marcado pela incerteza e pelo oportunismo, mas também pela ausência de capital, de tecnologia ou de competências técnicas. Através da exploração de toda uma rede clientelista, as organizações conseguem contornar uma situação inicial pouco competitiva, em particular perante concorrentes internacionais, num cenário de liberalização económica e de penetração de capital estrangeiro.²⁰ Por outro lado, ainda que considere que um estilo paternalista de gestão possa conduzir ao servilismo e a

20 Na verdade, a emergência do grande empresariado nacional esteve intrinsecamente associado à respectiva proximidade com os centros de decisão. Ainda durante a guerra dos 16 anos, diversos *lobbies* associados ao poder militar competiram pelo controlo dos abastecimentos e fornecimentos de equipamentos e economato geral das forças armadas, geradores de elevadas comissões. Através de esquemas neo-patrimoniais, outras redes de poder instaladas acumularam capital por intermédio de créditos mal parados, de desvios financeiros do Orçamento Geral de Estado ou de processos fraudulentos como o caso do BCM e BPD. Entre 1987 e 1997 todos os membros da Comissão Política da Frelimo estiveram directamente envolvidos na criação de actividades empresariais ou integraram Conselhos de Administração (Mira, 2011: 9-13), pelo que a privatização de empresas estatais em Moçambique assentou num processo “*centrifugo*”.

formas de submissão extrema à autoridade, Dia (1992) referido por Hernandez (2000: 104-105), admite que a combinação de modelos simultaneamente hierárquicos e protectores da comunidade podem prevenir a indisciplina na empresa e limitar os conflitos sociais. Este estilo de gestão colmata as inúmeras carências do Estado ao nível da protecção social dos cidadãos ou da respectiva formação profissional, transformando as empresas numa verdadeira comunidade social, e não num simples tecido de relações contratuais.

Manguelle (1991 cf Hernandez, 2000) 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. 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.²¹ O sistema paternalista reforça o respeito para com a tradição, assim como a importância do carácter colectivo das sociedades, limitando a importância do indivíduo. Esta forte (inter)dependência em relação à família, que obriga muitas organizações a operar com um elevado número de quadros, condiciona a modernização tecnológica e o aumento da produtividade. Trata-se de uma prática que não favorece a inovação, a internacionalização, ou a eficácia, em prejuízo da qualidade da produção e da satisfação de consumidores.

Contornando o risco de essencialismo: algumas reflexões finais

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

21 Almond & 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.

ao incremento da produtividade e à rentabilização dos recursos humanos.²² Por reacção, um segundo conjunto de abordagens não deixa de demonstrar o desfasamento destas formas de gestão relativamente a realidades socioculturais da África subsaariana, geradoras por isso de uma anomia social.²³ 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 incidem sobre o hibridismo das práticas de gestão e de relacionamento, que tornam este sector bastante complexo. Estas abordagens procuram conhecer as especificidades da gestão dos recursos humanos em contextos locais, 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 (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,²⁴ segundo a qual os países em desenvolvimento 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, 1995). 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

22 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, finalmente, numa abordagem etnocêntrica da cultura, fundada na ideia de que toda a sociedade tenderá, por fim, a espessar os mesmos valores dos países desenvolvidos, e que a respectiva recusa seria sinónimo de subdesenvolvimento.

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

24 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 contexto social, nem inteiramente reunido nem totalmente ausente, o espírito capitalista analisado por Max Weber.

“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 as sociedades africanas resistem ou se (re)adaptam às lógicas de monetarização, tal como foram assumidas pelas congéneres europeias. De facto, em contextos totalmente monetarizados e caracterizados pela forte competição pelo acesso a recursos de poder, práticas de recrutamento preferencial junto das redes familiares ou de vizinhança (portanto entre os *brothers*) não deixam de ser atravessadas por lógicas de cálculo e de lucro. Em processos de recrutamento e selecção, mesmo quando se estendem aos círculos familiares, tendem a ser exigidos aos candidatos consideráveis importâncias monetárias, em troca da respectiva colocação, que podem ir até ao pagamento dos primeiros salários (Feijó, 2015). Da mesma forma, num cenário capitalista, os próprios empregadores locais não deixam de estar preocupados com a diminuição das despesas correntes, pelo que se assiste a um esforço de contratualização das relações sociais, não obstante a persistência de expectativas paternalistas dos subordinados (ou seja, da parte do “filho”) que, quando não satisfeitas, são geradoras de tensão e conflito.

Por outro lado, o impacto da gestão *brodista* sobre a harmonia social das organizações africanas merece também as devidas reservas, sob risco de se cair numa perspectiva demasiado funcionalista, sobretudo se se considerarem as enormes desigualdades sociais e a forte hierarquização das suas estruturas, bem como o carácter pouco distributivo do “*Big Man*”²⁵ (Médard, 1992; Fauré & Médard, 1995) 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.²⁶ Na linha de George Simmel (1966), 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. Uma inspiração culturalista acrítica e a consequente desvalorização das relações sociais e de poder são incompatíveis com uma análise científica e sociológica da empresa. Como demonstram Crozier & Friedberg (1977), as organizações constituem 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. 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

25 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.

26 Ao longo de análises anteriores (Feijó, 2015) constatou que, se existe uma expectativa paternalista dos trabalhadores em relação à empresa (cujo empregador tende a ser representado como um pai protector, num contexto de pobreza generalizada), da parte de vários empregadores, sobretudo do sector formal, não deixou de se assistir a um esforço de contratualização dessas relações, limitando desta forma as obrigações patronais.

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 muitos contextos africanos.

Referências

- Almond, G., & Verba, S. (1963). *The Civic Culture*. New Jersey: Princeton University Press.
- Bourdieu, P (1986). “The forms of capital”. In John Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, pp. 241-258.
- CEA – Centro de Estudos Africanos (1983). *Organizar os trabalhadores nas machambas estatais: o caso do CALA – relatório nº 83/1*. Maputo: Centro de Estudos Africanos
- Copans, J. (2000). “Empresários e Empresas na antropologia e sociologia africanistas”. In Stephen Ellis & Yves-A. Fauré (coord) *Empresas e Empresários Africanos*. Lisboa: Vulgata, pp.69-84.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les Contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Dava, G., Low, J. & Matusse, C. (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”. In *Pobreza e Bem-estar em Moçambique 1996-97*. Maputo: Ministérios do Plano e Finanças/ Universidade Eduardo Mondlane/Instituto Internacional de Pesquisa em Políticas Alimentares, pp. 316-370.
- De Miras, C. (1984). “De la formation du capital privé à l'économie populaire spontanée. Itinéraire d'une recherche en milieu urbain africain” In *Politique Africaine*, nº14, pp. 92-109.
- Dia, M. (1992). “Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne” In *Problèmes économiques*, Nº 2281, pp. 28-32.
- Durkheim, É. (1977). *A divisão do trabalho social*. Lisboa: Editorial Presença.
- Fauré, Y. & Médard, J. (1995). “L'État-business et les politiciens entrepreneurs. Néopatrimonialisme et Big-Men: économie et politique” In Stephen Ellis & Yves-A. Fauré, *Entreprises et entrepreneurs africains*. Paris: Karthala, pp. 289-310.
- Feijó, J. (2015). *Orientações culturais e recursos de poder – relações laborais em Maputo*. Maputo: Alcance Editores.
- Feliciano, J. (1996). “Empresários e memória social: Percursos em Moçambique 1983/93” In *Economia Global e Gestão* 2, pp. 23-44.
- Feliciano, J. (2008). “Vinte anos de empresariado em Moçambique (1983-2004)” In José Fialho Feliciano e Guilherme Fonseca-Statter (Coords) *Empresariado, Empreendedorismo e Desenvolvimento em Angola e Moçambique*. Lisboa: Centro de Estudos Africanos, pp. 5-25.
- Gomes, A. (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.
- Omes, A. (2008). “Gestão Recriada em Moçambique – o caso da Propesca na Beira” In José Fialho Feliciano e Guilherme Fonseca-Statter (Coords) *Empresariado, Empreendedorismo*

- e Desenvolvimento em Angola e Moçambique*. Lisboa: Centro de Estudos Africanos, pp. 156-185.
- Henry, A. (1991). “Vers un modèle du management africain”, *Cahiers d'études africaines*, 124, pp. 447-473.
- Henry, A. (2000). “Empresas modernas, empresas mestiças” In Stephen Ellis & Yves-A. Fauré, *Empresas e Empresários Africanos*. Lisboa: Vulgata, pp.101-115.
- Hernandez, É-M- (1997). *Le Management des entreprises africaines*, Paris, L'Harmattan.
- Hernandez, É-M- (1998). “La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine” In *Revue française de gestion*, N° 119, pp. 49-57.
- Hernandez, É-M. (2000). “Afrique: L'actualité du modele paternaliste” In *Revue française de gestion*, N° 128, pp. 98-106.
- Hopkins, A. (2000). “Os empresários africanos e o desenvolvimento de África” In Stephen Ellis & Yves-A. Fauré, *Empresas e Empresários Africanos*. Lisboa: Vulgata, pp.35-52.
- Hyden, G. (1983). *No Shortcuts to Progress: African Development Management in Perspective*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Labazée, P. (1991). “Un terrain anthropologique a explorer: l'entreprise africaine” In *Cahiers d'étude africaines*, vol. 31, N° 124, pp. 533-552.
- Labazée, P. (2000). “Empresas, Promotores e Relações comunitárias: as lógicas económicas da gestão dos laços sociais” In Stephen Ellis & Yves-A. Fauré, *Empresas e Empresários Africanos*. Lisboa: Vulgata, pp. 85-99.
- Lopes, C. (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: Vulgata, pp. 397-429.
- Lopes, A. (2000). *O papel dos valores e crenças africanas no tempo de trabalho circular, nas estratégias, na negociação das diferenças entre operários e dirigentes no corredor de Maputo*. Tese de Doutoramento em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Madeira, A. (1988). *Socialist Strategies of Development in Mozambique*, Master degree report in Sociology. London: London School of Economics and Political Science.
- Maricourt, R (1996). “Paternalisme au Japon et en Occident” In *Etudes*, 384, pp. 161-171.
- Médard, J-F (1992). “Le ‘Big Man’ en Afrique: Esquisse d'analyse du politicien entrepreneur” In *Année Sociologique* 42, pp. 167-192.
- Mira, F. (2011). “Os Corredores do Poder nas Elites Moçambicanas (1987-1994)”, comunicação apresentada na/o Prevenção e Resolução de Conflitos em África, Instituto de Defesa Nacional, 10 a 12 de Outubro.
- Morice, A. (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.
- Ndione, E. (1992). *Le Don et le recours ressorts de l'économie urbaine*. Dakar: Enda Tiers-monde.
- Penvenne, J. (1993). *Trabalhadores de Lourenço Marques (1870-1974)*, Colecção Estudos, N° 9. Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique.
- Pinçon, M. & Rendu, P. (1985) “Un patronat paternel” in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 57/58, pp. 95-102.

- Ponson, B. (1995). "Entrepreneurs africains et asiatiques: Quelques comparaisons" In Stephen Ellis & Yves-A. Fauré, *Entreprises et entrepreneurs africains*. Paris: Karthala, pp. 99-104.
- Sahlins, M. (1963). "Poor Man, Rich Man, Big-Man, Chief: Political Types in Melanesia and Polynesia". *Comparative Studies in Society and History* 5 (3), pp. 285-303.
- Scott, J. (1985). *Weapons of the Weak*. New Haven: Yale University Press.
- Simmel, Georg (1966) *Conflict – the web of group-affiliations*. New York: The free press.
- Tönnies, F. (1979). *Comunidad y asociacion: el Comunismo y el socialismo como formas de vida social*. Barcelona: Ediciones Península.
- Weber, M (1983). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*, Volume 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Weber, M (1996). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Lisboa: Editorial Presença.
- Weber, M. (2003). *Fundamentos da Sociologia*. Porto: Rés-Editora.