

Capítulo 3

Quadros formados nas empresas em África: conflitos de construção identitária

Ana Gomes

Introdução

A África²⁸ é geralmente apresentada como um continente de extremos, em que a uma pobreza infra-humana – as imagens que nos chegam são sempre as de moles humanas sem expressão, acotovelando-se ou apaticamente esperando pelo ínfimo quinhão de alimento indispensável à manutenção de uma actividade mínima, que possa ser chamada vida - se contrapõe uma elite, cuja riqueza raia muitas vezes a pornografia ética, tanto mais que é frequentemente fruto da corrupção, do puro roubo e dos tráficos mais variados. Mas este continente, e cada um dos seus Estados e regiões, é obviamente muito mais do que isso. Nele, como em todos os outros locais do mundo, vivem e trabalham milhões de pessoas que não se enquadram em nenhum destes dois retratos, ambos à sua maneira trágicos, a tragédia da indigência ou a tragédia moral. É sobre um grupo concreto destas pessoas que o presente trabalho se debruçará, nomeadamente aquelas, em número ainda restrito mas crescente, que graças à educação

²⁸ Existe a consciência de que a generalização é incorrecta, mas no presente contexto serve para realçar uma problemática que se considera comum a toda a zona subsariana, muito embora apresente uma gama extensa de variações.

moderna²⁹, acederam a um estatuto que se poderá considerar como o de um embrião de classe média, ou seja, auferem rendimentos bastante acima da média local, dispõem de regalias sociais e possibilidades de promoção pessoal e desenvolvimento de carreira, constituindo a base tecnocrática das organizações modernas e possivelmente também o núcleo mais dinâmico dos empresariados locais.

Antes de abordar analiticamente este grupo social, poderá ser interessante traçar um quadro, necessariamente superficial e linear, da investigação da problemática ligada às empresas em África, já que interessa delimitar o contexto em que este grupo social adquire/constrói a sua identidade própria. Neste âmbito poder-se-iam considerar três abordagens, tendo por base não uma sucessão cronológica, mas as filosofias subjacentes à interpretação dos dados, quer directamente recolhidos no terreno, quer obtidos através da leitura de estudos de caso publicados, ou fontes primárias documentais.

Uma primeira abordagem que poderá ser apelidada de “desenvolvimentista”, em que se preconiza a convergência, mais ou menos gradual, da gestão de empresas em África com o modelo ocidental moderno, considerado como clássico e, basicamente, único. Este ponto de vista continua presente em estudos que seguem uma linha neoliberal, mas ao contrário da euforia inicial – que correspondeu à fase imediatamente a seguir à maioria das independências – adquiriu um cunho pessimista, defensivo, e extremamente redutor, na medida em que, basicamente, se limita a apontar o dedo a uma espécie de corrupção intrínseca representada como fonte de todo o mal³⁰. Além disso, considera

²⁹ A expressão “moderno/a” deve ser sempre entendida como designando o que é próprio da modernidade, enquanto sistema económico, social, político e cultural com características próprias (ex.: racionalidade positivista, lógica linear, dessacralização etc.) e limitado no tempo e no espaço de origem. A expressão não deve ser entendida como comportando juízos de valor.

³⁰ Um bom exemplo desta abordagem, na sua versão neoliberal é o volume HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel P. (2000), *Culture matters: how values shape human progress*, Basic Books, New York

tudo o que não se enquadra nos seus modelos de desenvolvimento como um desvio pernicioso que urge rectificar.

Uma segunda abordagem, que se poderia designar por “tradicionalista”, em que perante a evidência do descalabro do desenvolvimento – entendido enquanto processo linear de modernização ocidentalizante – se procuram modelos autóctones de gestão, que possam mostrar-se mais eficazes no ordenamento de uma situação que se apresenta caótica. O interesse pelo mercado informal, pelas pequenas e micro-empresas que pululam nas cidades africanas, as vias possíveis da sua formalização, as hipóteses de competitividade destas organizações, são os temas caros aos estudos efectuados com base neste ponto de vista. A eles se devem o iluminar das complexas redes de relações que enformam estes empreendimentos, as continuidades entre espaços rurais e urbanos, a permanência da visão centralizadora da liderança, a importância da feitiçaria nas práticas empresariais e nas tomadas de decisão, as formas específicas de gestão do tempo e de classificação de prioridades. Mas é também a estes estudos que se ficam a dever as dúvidas sobre a possibilidade de formalizar, de facto, as empresas de gestão tradicional, e sobretudo as suas hipóteses de crescimento, uma vez que a dispersão do investimento é uma das suas características mais notórias. Além disso, a abordagem “tradicionalista” centra-se quase exclusivamente nas permanências, e denota alguma dificuldade em integrar na sua leitura elementos transformados que, não constituindo propriamente “intrusos” modernos no universo “tradicional”, podem constituir elementos indicadores de mudanças endógenas, não no sentido desenvolvimentista clássico, mas no sentido de uma criação própria de desenvolvimento, enquanto invenção resultante de interpretações locais³¹ de estímulos exógenos.

³¹ Local não no sentido estrito de autóctone, mas com um significado bem mais abrangente, visto que o exógeno transplantado, com o tempo, adquire tonalidades locais. A este nível, o trabalho de Isabel de Castro Henriques pode ser considerado precursor, na medida em que dá conta do domínio africano sobre as expedições

A terceira abordagem da gestão de empresas em África, que se poderá denominar de “reconciliatória” - utilizando a expressão proposta por Mamadou Dia (1996) - pretende precisamente abarcar a complexa problemática de “localização” do importado, dando assim conta da transformação na continuidade.

Trata-se pois, em última análise, de uma questão de movimento, se ele é constante e linear, se é circular e, por conseguinte, estático, ou se é complexo, entendendo-se por complexidade a noção aparentemente paradoxal de caos ordenado, ou seja, os padrões que emergem da repetição infinita de movimentos desencontrados (Waldrop, 1994), sendo que os próprios padrões não se sobrepõem ao movimento, antes resultam dele e variam precisamente na medida em que se repetem (Deleuze, 1972; Marsden, 2000; Lazzarato, 2002).

Esta já longa excursão pelas abordagens da empresa em África tem dois objectivos: primeiro, localizar e introduzir a problemática concreta dos quadros formados africanos nas empresas modernas³² do continente; segundo, inseri-la numa perspectiva filosófica mais vasta, capaz de dar conta do carácter simultâneo do movimento ruptura/continuidade que eles incorporam.

O problema da integração dos quadros formados africanos nas empresas modernas coloca-se, simultaneamente ou não, em pelo menos duas circunstâncias, a da sua relação quer com as chefias tradicionais, quer com a centralização hierárquica; e a da sua relação com quadros expatriados, no caso da empresa ser estrangeira. Acresce, fora da empresa, a do equilíbrio que conseguem ou não manter entre as exigências da organização e as da família. Em caso algum se considera ser possível interpretar os conflitos resultantes, quer segundo uma lógica exclusivamente “moderna” de carreirismo individualista, quer segundo uma

ocidentais. Estas, sem deixar de ser conduzidas por europeus, eram “canalizadas” segundo interesses e normas africanas. Nesse sentido, tornavam-se locais.

HENRIQUES, Isabel Castro (1997), Percursos da modernidade em Angola: dinâmicas comerciais e transformações sociais no século XIX, IICT, ICP, Lisboa

³² Entende-se por modernas, as empresas formalizadas, que pelo menos teoricamente seguem as regras clássicas de gestão e contabilidade.

abordagem “tradicionalista” de sujeição consentida e reprodução simples do modelo arcaico. Propõe-se então uma outra leitura, em que estes conflitos sejam interpretados à luz de um construção identitária que ao reproduzir a “tradição” a transforma, incorporando nesse processo a reprodução, também ela transformada, da representação local de modernidade. Ou seja, pretende-se abordar a problemática dos quadros formados africanos enquanto indivíduos e grupo social que, agindo embora simultaneamente em dois universos - materializados em termos muito concretos na empresa e na família, por um lado, e no interior da própria empresa, face à hierarquia, por outro - não se enquadram propriamente na noção de esquizofrenia social referida por Poirier (1985), mas antes se constroem, construindo formas específicas de estar ou ir estando. O termo “mechwork” proposto por Guattari pode-se perfeitamente aplicar aqui, na medida em que as próprias vivências individuais destas pessoas estão muito mais próximas de constituir agregados auto-consistentes de elementos heterogêneos articulados entre si, do que padrões de estratos heterogêneos justapostos, o que não significa que a heterogeneidade intrínseca dos seus quotidianos se revelem necessariamente, ou sequer frequentemente, como sucessões disruptivas e patológicas de “despersonalização”.

Mas como abordar um processo que ao reproduzir transforma? Em que quadro teórico-filosófico é possível compreender a noção paradoxal de movimento estático que enforma esta questão? Como se move o indivíduo que assim age no interface de dois mundos, e como vai reproduzindo um universo familiar e simultaneamente novo?

A necessidade de clarificação destas questões de base conduzem a uma breve apresentação dos traços gerais de uma teoria, que torne esta problemática inteligível, antes de abordar os três conflitos básicos da construção identitária dos quadros formados africanos, nomeadamente a questão da família/empresa, a questão da hierarquia e a questão colonial/pós-colonial no caso de empresas estrangeiras.

As leis da imitação

Quando se estuda o fenómeno “cultura”, qualquer que seja a definição que se atribua a este conceito - até mesmo que seja a sua negação - é forçoso deparar com dois problemas de difícil resolução, o da relação movimento/estase e o da relação individual/colectivo ou social. De uma maneira geral, ou se considera que tudo é fruto exclusivo da circunstância e, por conseguinte, tudo único e passageiro e, nesse caso não é possível explicar a repetição e/ou as semelhanças senão através de um processo interpretativo a posteriori e abusivo; ou se considera a existência de um substrato estrutural praticamente imutável, no âmbito do qual, como que à sua sombra, o movimento não é mais do que aparência. Do mesmo modo para a relação entre indivíduo e sociedade. Ou se considera apenas a psicologia individual, na sua máxima liberdade, negando sequer a existência de constrangimento social; ou pelo contrário, se erige a sociedade a fenómeno transcendental, que enquadra, a partir de um estrato exógeno e superior (mesmo que a sua origem seja endógena) toda a actividade individual, inclusive a atribuição de significado, transformando a pessoa, inevitavelmente, num personagem-tipo quase desprovido de densidade psicológica própria. Considerar estas duas posições como pontos extremos – puros – de um contínuo de variantes e combinações múltiplas tem sido a forma de resolver o problema, sem no entanto apresentar uma alternativa que explique, de forma mais consistente, relações cujos elementos surgem como mutuamente exclusivos.

É neste contexto de busca para solucionar um problema básico, que surge o interesse pelas propostas do investigador francês Gabriel Tarde³³, que no final do século XIX enuncia as “leis da imitação” em obra assim mesmo intitulada.

³³ Informação sucinta em português sobre a vida e a obra de Gabriel Tarde pode ser encontrada em

<http://planeta.terra.com.br/educacao/RBSE/V2.n.4%20Abril%20de%202003/Documento%20Tarde%201.html>

Não cabe no âmbito deste trabalho abordar as teorias de Gabriel Tarde na sua abrangência, nem as razões do seu “esquecimento” histórico, nem os teóricos que influenciou, dos quais o mais evidente será Gilles Deleuze, cuja “*Différence et Répétition*” (Deleuze, 1972) vai buscar a própria designação à obra tardiana, nem sequer os motivos do seu actual ressurgimento, nomeadamente no âmbito de teorias ligadas a modelos de difusão da informação, a “actor network theory”, (Marsden, 2000; Latour, 2001³⁴) ou as tentativas de ultrapassagem, quer da teoria económica neoclássica, quer marxista (Lazzarato, 2002). Interessa, no âmbito deste estudo, tão só compreender em que medida as suas “leis da imitação” resolvem o problema da relação entre o movimento e a estase, ou seja, apresentam alternativa ao dualismo circunstância/estrutura, e ao mesmo tempo à questão do individual/ social que é um problema semelhante.

Paul Marsden (2000), reportando-se a Tarde, enuncia três leis da imitação:

A génese de uma invenção envolve a recombinação de imitações existentes, e esta génese será influenciada pelo contexto social e as capacidades dos envolvidos na recombinação.

O sucesso da difusão geométrica de uma imitação a partir do seu ponto de origem será função da sua adequação, ou seja, compatibilidade com o ambiente das imitações existentes.

A selecção, ou seja, a adopção de uma imitação, ocorre seja por “substituição” envolvendo um “dualismo lógico” e “luta” entre duas alternativas, seja por “acumulação”, um processo contendo uma união lógica de imitações³⁵.

³⁴ http://pages.akbild.ac.at/aesthetik/contrib/latour_01.html

³⁵ “1. The origination of an invention involves the recombination of existing imitations, and this origination will be influenced by the social context and abilities of those involved with the recombination. 2. The success of an imitation in spreading geometrically from its point of origination will be a function of its fit, that is, compatibility, with the environment of existing imitations. 3. The selection, that is, adoption of an imitation occurs either through “substitution” involving a “logical dual” and a “struggle” between two alternatives, or through “accumulation”, a process entailing a logical union of imitations.” (Marsden, 2000)

De modo menos esquemático, mas igualmente claro, Maurizio Lazzarato (2002: 44) refere também a forma como, segundo Tarde, a variação emerge da repetição e ambas são condição uma da outra.

“Si la répétition (pour utiliser le langage philosophique de Tarde) est subordonnée à la variation, elle en est aussi l'une des condition. L'imitation est le canevas d'où surgit, par des déplacements infinitésimaux, une nouvelle invention. L'imitation-reproduction n'est pas une simple standardisation et homogénéisation (...) mais une activité qui contribue à la création de nouvelles valeurs. »

Daqui se pode concluir, por um lado, que a imitação de uma novidade, ou de um “pacote” de novidades, como a moda, por exemplo, não implica a homogeneização, antes pelo contrário, ela cria mais possibilidades de variação, dado que quanto maior for a sua difusão, mais “variações infinitesimais” são possíveis e, por conseguinte, mais recombinações de imitações. É claro que o sucesso das recombinações, ou seja, a sua difusão, a sua adopção e repetição (que dará origem a novas variações) está dependente da sua compatibilidade com outras imitações, do contexto social e das competências e vontade dos sujeitos envolvidos. Ora, estas tanto dependem de capacidades pessoais (seja em termos de conhecimento e/ou de desejo), como sociais, nomeadamente o poder de que dispõe cada indivíduo, e a possibilidade de o exercer. Esta, embora individual, é uma questão colectiva, pois depende da pertença social de cada um. Do mesmo modo, a forma de exercício do poder, depende do “estilo” de cada um, mas este apresenta-se como uma imitação, uma variação “infinitesimal” sobre um fundo colectivo, que tanto contribui para o reproduzir, como para o alterar. Daqui se conclui que o individual e o colectivo são níveis distinguíveis mas completamente imbricados um no outro, assim como o movimento, a transformação, é fruto da repetição e não ocorre sem ela. Lazzarato (2002:27-28), mais uma vez parafraseando Gabriel Tarde, compara metaforicamente a relação entre o individual e o colectivo à distinção entre as vagas e o mar.

“Tarde décrit le processus de constitution de la subjectivité par la belle métaphore de la vague et de la mer. La vague, cerveau individuel, est le résultat d’une individualisation des mouvements de la mer, espace lisse de cerveaux associés. Les vagues se produisent à la surface en enroulant des courants qui traversent la mer en profondeur dans toutes les directions. »

O acto ou o pensamento individual produz-se à superfície, mas é ele, e a sua associação a muitos outros, e as suas incontáveis repetições, que “revolvem” os fundamentos do agir e do pensar colectivo – social – e o vão sucessivamente transformando.

Uma encruzilhada de conflitos

Aplicando este ponto de vista ao grupo social que aqui importa analisar, entende-se propor uma reflexão crítica sobre o jogo de conflitos de onde emergem identidades, que ao replicarem a “tradição” se constituem em diferenças.

Os quadros formados que trabalham nas empresas modernas na África subsariana vivem, como já foi referido, no que se pode simplificarmente definir como interface entre dois mundos. Estes não estão separados em instituições estanques, em que à família corresponderia a tradição, e à empresa, a modernidade. O indivíduo mover-se-ia então entre os dois, quotidianamente, ao ritmo dos horários de trabalho e dos fins-de-semana. A questão é bastante mais complicada, porque os dois mundos não só estão presentes em ambas as instituições, como são parte integrante da identidade do próprio indivíduo, ou seja, pode-se afirmar que o constituem enquanto pessoa. Nesta medida, é impossível separá-los; no entanto, muitos indivíduos têm plena consciência de pelo menos uma parte dessa dualidade, referindo-se com naturalidade à disparidade de estatutos de um chefe tradicional dentro e fora da empresa³⁶; à necessidade de encontrar formas de conciliar atitudes

³⁶ “Muitas vezes nós... num determinado grupo há um líder, local, de bairro, (...) E ele dentro da empresa continua a ser chefe ali, mesmo que seja subordinado do outro. Ele continua a chefiar e aquele que é chefe de serviço, quando chega no bairro, é

completamente díspares face à morte e aos seus rituais³⁷; aos problemas levantados pelo choque geracional dentro das famílias, no que diz respeito, por exemplo, ao dever de acolhimento solidário³⁸, etc. Tendo, pois, em consideração, a impossibilidade de separar este complexo “mechwork”, tentar-se-á, no entanto, isolar três tipos de conflitos³⁹, cuja vivência se apresenta como constitutiva do grupo social que aqui se procura analisar e, simultaneamente surge como exemplo da dinâmica de transformação e criação de desenvolvimento endógeno.

Em primeiro lugar, o conflito entre empresa e família; depois os conflitos no interior da empresa, seja entre a hierarquia de facto e a de jure, seja em face da centralização do poder e, por fim, igualmente dentro da empresa mas num contexto particular, os conflitos que emergem da relação com os expatriados quando a empresa é estrangeira⁴⁰.

subordinado real, e então, quando vai pr’ali, ele tem um comportamento misto.” (Entrevista realizada no dia 28.06.2000 a um consultor de gestão moçambicano, em Maputo).

³⁷ “Se morre o meu vizinho, dizer que não vou ao enterro do vizinho porque tenho que ir trabalhar é muito difícil. É extremamente difícil!” (Entrevista realizada no dia 19.06.2000 a um alto quadro de uma instituição bancária luso- moçambicana).

³⁸ “Mas às vezes, às vezes até, quem sente são os filhos. Os pais, não propriamente, porque fazem parte da minha família, pode ser até alguém muito afastado, mas faz parte da minha família e...olhe fique aqui, enquanto precisar de ajuda, vai ficar aqui, e depois há-de ir embora. Mas os filhos insurgem-se muitas vezes, tem que dormir no mesmo quarto, ou porque... pronto, os filhos às vezes não gostam e muitas vezes, com essa pressão dos filhos, nem os pais começam também a pensar: mas afinal o que é que este veio cá fazer? Portanto, é um pouco isso, não é? Que as pessoas começam... os filhos já não querem, não gostam.” (Entrevista realizada no dia 03.05.2000 a um quadro superior da administração pública moçambicana).

³⁹ Aplica-se a palavra “conflito” para designar uma relação em que necessariamente existem dificuldades de ajustamento de ambas as partes, em que este se vai construindo por tentativas e em que as interpretações dos significados, dos actos e das comunicações, são problemáticas. Não se pretende atribuir, neste caso, conotação negativa à palavra.

⁴⁰ Laurent Bazin (1998) refere-se à relação com quadros europeus no âmbito de uma empresa da Costa do Marfim (100% de capital marfinense), mas esta ainda não é uma

A empresa e a família

A questão da relação entre empresa e família é sobejamente conhecida⁴¹. De uma maneira geral, estas duas instituições surgem como pares antagónicos ou, como subordinados, em que a empresa aparece quase necessariamente como um apêndice da família, que apenas serviria para contribuir para a sua manutenção, através do pagamento do salário e outras regalias sociais, como a eventual dispensa de medicamentos e refeições. Em troca, o trabalhador consciente oferece um mínimo de assiduidade, desde que esta não interfira com obrigações mais prementes⁴², e o cumprimento bastante escrupuloso do horário de trabalho⁴³, por vezes até um tempo extra para ficar bem visto pela hierarquia⁴⁴.

situação muito comum. Mais vulgar serão as relações inter-raciais em empresas sul-africanas e não só, e mesmo em Moçambique e Angola entre locais negros, brancos e mestiços, já sem falar de outras nuances cromáticas ou étnicas. Não se pretende analisar aqui essas questões, pelo que a análise se limitará à questão dos expatriados em empresas detidas por capital estrangeiro.

⁴¹ Em termos muito gerais, a problemática aqui abordada é comum a grande parte dos países da África subsariana. No entanto, agora que se pretende analisar mais detalhadamente os vários conflitos apresentados, tanto o discurso como os exemplos apresentados se limitarão à realidade moçambicana.

⁴² «Não se pode recusar à família... (...) É muito mais fácil, em meu entender, para moçambicanos, africanos, eeh... justificarem à instituição a falta do que à família.» (Entrevista realizada em Junho de 2000 a um alto quadro de uma instituição bancária luso-moçambicana).

⁴³ “Os trabalhadores todos os dias, estavam religiosamente no posto de trabalho, mas não faziam rigorosamente nada. Pronto isso é um aspecto interessante aqui, é a pontualidade. Ou seja, as pessoas aqui são pontuais, ou seja, a produtividade não tem a ver com atrasos (...).” (Entrevista realizada em Junho de 2000 ao administrador-delegado de uma grande empresa portuguesa de telecomunicações).

⁴⁴ “Nós somos pessoas que estamos ali, estamos sempre presentes. Porque tem que ser. A coisa ... eu acho que tem sido a coisa fundamental, (...) é a presença das pessoas, as pessoas a trabalharem, as pessoas no seu lugar. Portanto esta permanência,

Mas se a relação entre a empresa e a família, quando falamos do trabalhador comum, pode ser a de uma dependência mútua ao nível da sobrevivência, ou seja, a empresa necessita de mão-de-obra (que sendo indiferenciada pode ser muito volátil) e o trabalhador precisa do salário, tanto mais que a redistribuição é um imperativo sem delimitação clara; quando pensamos nos quadros formados, os que asseguram a linha hierárquica intermédia e a base tecnocrática da organização, há que ter outros factores em consideração. Sem dúvida o salário, os prémios e as regalias sociais, mas também as possibilidades de promoção pessoal⁴⁵, nomeadamente através da atribuição de bolsas de formação no estrangeiro e viagens internacionais⁴⁶.

Todas estas formas de retribuição e motivação têm uma leitura dupla. Se as quisermos enquadrar no esquema tradição/modernidade no âmbito da relação empresa/família, podemos interpretar a importância do dinheiro e das regalias sociais a dois níveis; por um lado o da sobrevivência simples, do indivíduo e dos familiares permanentemente a seu cargo⁴⁷, por outro, o da

esta fidelidade, sem horários, há o horário de entrada, mas o horário ... de saída, ponto e vírgula.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 a um alto quadro moçambicano de uma grande empresa de telecomunicações).

⁴⁵ “Eu falo muito bem da instituição em que estou, esta, (...), justamente porquê? Porque deram-me a oportunidade de aprender, de crescer dentro da instituição.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 a um alto quadro de uma instituição financeira).

⁴⁶ “(...) outra fórmula de incentivar para técnicos superiores (...) são viagens, cursos, capacitação no exterior. Penso que isso, para eles é fundamental, porque eles já têm outra forma de conseguir um salário extra. Então querem-se valorizar profissionalmente.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 a um quadro superior da administração pública moçambicana, ele próprio empresário e deputado de um partido da oposição).

⁴⁷ O número destes familiares não é muito constante, por um lado devido aos elevados índices de natalidade, por outro devido à obrigatoriedade moral de solidariedade em relação a uma teia extensa de familiares. O aumento do número de famílias

extensão do prestígio pessoal. Tradicionalmente o prestígio cresce na relação directa da capacidade de redistribuição. A obtenção de um salário (sobretudo se for elevado em relação à média) constitui uma forma de o indivíduo adquirir poder junto da sua família, inclusive regateando o estatuto de “mais velho” antes do tempo, ou seja, sem ter atingido a idade e a posição necessárias à sua aquisição natural. Nesse sentido, o salário, ao constituir o preço de mercado do trabalho e ser, por conseguinte, uma categoria capitalista, moderna, vai contribuir para democratizar o acesso ao poder e ao prestígio na orgânica familiar, que é pré-capitalista e tradicional. Ao fazê-lo, não substitui simplesmente a tradição familiar pela modernidade capitalista, encaixa-se nela, mantendo-a, na medida em que a transforma.

Mas nem só de salário vive um assalariado. Nas condições de Moçambique (que são comuns, neste aspecto ao grosso se não à totalidade da África subsariana), as regalias sociais – ou seja, em termos muito gerais, um acréscimo ao salário em espécie – são igualmente formas de motivação importantes, sendo que, neste caso, ajudam a criar uma relação de fidelidade do trabalhador face à empresa, pois a regalia (refeições, assistência médica, apoios em caso de morte de familiares, contribuições para a educação dos filhos ou mesmo para aquisição ou construção de habitações), ao contrário do salário, não é directamente quantificável e é muito mais facilmente atribuível à bondade particular de uma dada empresa e/ou do seu proprietário.

A introdução de regalias sociais está ligada ao surgimento do “Estado social” na Europa do pós-guerra, é portanto produto de um capitalismo simultaneamente defensivo - face à investida sindical e à atracção exercida pelo modelo comunista - e expansivo, em busca de novas formas de motivação e organização do trabalho. A sua introdução, não tanto pelo Estado, mas pelas empresas, no continente africano, tem uma leitura histórica completamente diferente. São uma maneira de “poupar” no salário, assegurar

monoparentais constituídas por mãe e filhos, vem exercer uma pressão acrescida sobre os poucos assalariados das famílias, ou sobre os empresários.

parâmetros de aumentos salariais e inflação compatíveis com os programas de ajustamento estrutural, e acabam por ser formas de transferir parcialmente para o meio empresarial a relação dependência/fidelidade própria da organização familiar. Mas esta transferência não fica sem consequências, pois obriga à subdivisão da fidelidade do trabalhador, abarcando nela uma organização de cariz capitalista.

O salário e as regalias sociais são meios de retribuição que abarcam a totalidade dos trabalhadores de uma empresa, incluindo a sua direcção, mas as oportunidades de carreira, de formação própria, de obtenção de estágios profissionais, muitas vezes no exterior, são formas de motivação reservadas aos quadros superiores. Estas cumprem, de forma muito particular, a dupla função de integrar o indivíduo na lógica capitalista ao mesmo tempo que lhe proporcionam uma posição de prestígio na família.

As oportunidades de formação, a ascensão dentro da empresa ou a gestão da carreira são formas de promoção pessoal e integram-se no espírito individualista do capitalismo ocidental, mas simultaneamente asseguram ao indivíduo um lugar de prestígio no seio da comunidade familiar, mais possibilidades de redistribuição e ostentação (as viagens ao estrangeiro proporcionam oportunidades ímpares a este nível), uma capacidade acrescida de aceder, antes do tempo, a posições dominantes na hierarquia comunitária. Tudo isto permite concluir que a relação entre empresa e família, complexa e conflituosa, não corresponde de forma alguma à imagem dos pares de opostos que se excluem mutuamente, e nem tão pouco a um processo de procura sucessiva de equilíbrios entre realidades justapostas. Trata-se de um “mechwork”, cujos elementos constitutivos, neste caso empresa e família, embora perfeitamente definíveis e agindo segundo lógicas próprias – principalmente incompatíveis – se articulam entre si de forma auto-consistente.

A hierarquia empresarial

Concentre-se agora a atenção no interior da empresa e na segunda ordem de conflitos já referidos, ou seja a da relação entre os

quadros formados e a hierarquia das empresas em que trabalham. Esta relação é dual, à partida, pois há que ter em consideração dois tipos de hierarquia, a formal, constituída pela direcção da empresa (o proprietário que pode ou não ser o administrador-geral e os membros do conselho de administração); e a informal, constituída pelos individuos que, muito embora exercendo funções subalternas devido à sua fraca formação escolar, detêm prestígio e poder na comunidade.

O quadro formado é geralmente jovem, ou pelo menos mais jovem do que aqueles que detêm o poder na empresa, seja ele formal ou informal, mas tem um diploma que atesta, em princípio, o seu acesso ao conhecimento. Ora, o conhecimento em geral, e o ocidental em particular, está sempre muito associado ao poder e mesmo que não se lhe atribua um significado mágico, como considera Alain Henry (1995), não há dúvida que constitui um poderoso factor de mobilidade social, apercebido como tal, tanto por quem o detêm – pelo menos através da formalidade do diploma – como por quem o almeja, como até por quem eventualmente o despreze. Logo, o jovem quadro formado, detentor do diploma surge como uma ameaça aos poderes instituídos e, ele próprio, sabe que o é e deseja sê-lo, ou seja, considera que a posse do diploma, que é em princípio a do conhecimento, deve obrigatoriamente conduzi-lo à posse do poder. É neste contexto que se explicam grande parte dos receios de intenções ocultas, de desconfiança, que enformam os ambientes propícios ao surgimento de medos e acusações de feitiçaria. Já aqui é interessante constatar como, uma instituição ocidental, o diploma universitário, é investido de um poder oculto, benigno ou maligno conforme o ponto de vista, não deixando, no entanto, de ser um diploma universitário, com tudo o que isso implica em termos do tipo de conhecimento que, em princípio, lhe está associado e também em termos do lugar, na hierarquia formal da empresa, que reserva ou reservará, ao seu detentor. Esta hierarquia formal é, normalmente, também ela, uma instituição dúbia. A competência técnica cede face à competência política. Isto acontece sobretudo na administração pública, mas também em empresas privadas fundadas ou geridas

pela nomenclatura do Estado e mesmo empresas estrangeiras que agem em domínios de grande sensibilidade política, como a banca, por exemplo. A tendência para a centralização do poder – requerida pelos próprios trabalhadores por razões várias - , e a ilegitimidade do mesmo aos olhos dos jovens detentores de diplomas, que se sentem mais habilitados para assumir os cargos de direcção, tudo contribui para minar a autoridade e desfazer a linha hierárquica, concentrando o poder executivo e simbólico na pessoa do administrador-geral, quer este o exerça como patriarca benévolo ou como tirano.

Em Moçambique, e de uma maneira geral em toda a África subsariana, a autoridade na empresa fundamenta-se em dois vectores complementares: (1) a capacidade de estabelecer relações pessoais, o conhecimento íntimo dos subordinados e o poder de lhes resolver problemas, eliminando os obstáculos que se colocam a nível quer do desempenho profissional, quer da vivência familiar; (2) e a demonstração de conhecimento, técnico e humano. Um trabalhador, que tem um problema, dirige-se naturalmente ao chefe que conhece e que sabe que tem o poder de decisão⁴⁸. Este é colocado perante o dilema de resolver a questão passando por cima da linha hierárquica⁴⁹ - ou seja eliminando a quota parte de

⁴⁸ “Eles [os chefes intermédios] não são atendidos pelo trabalhador, porque se verifica muitas vezes que, muitas das empresas (...) que o trabalhador que nós temos é o trabalhador que é um legado, que veio da função pública prás empresas (...). Mas... como ele não conhece as chefias intermédias, porque são pessoas novas dentro da empresa, conhece as pessoas que estão no topo, com quem já trabalhou antes. Então, tenta sempre subir, porque lá tem pessoas com quem já caminhou e tem alguma aproximação.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 ao director do departamento de Recursos Humanos de uma grande empresa pública moçambicana).

⁴⁹ “Eu penso, muitas vezes, como administrador, que receber um trabalhador de base (...) estou a tirar muitas vezes autoridade àqueles que estão no meio. Não dou oportunidade que os outros sejam ouvidos, sejam consultados. Então, o trabalhador, logo à partida (...) não vê o seu chefe intermédio como capaz de resolver o seu problema.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 ao director do departamento de Recursos Humanos de uma grande empresa pública moçambicana).

responsabilidade das chefias intermédias -, ou passar por incompetente e/ou desumano e mal intencionado⁵⁰. Deste modo, os indivíduos que exercem funções de chefia intermédia, desconhecedores das suas reais responsabilidades⁵¹, ou sabendo-as inexistentes na prática, ou se conformam com uma posição de mera correia de transmissão de informação da base para o topo⁵² – e neste caso frequentemente acusados, com razão ou sem ela, de boicote – ou almejam substituir o topo, reproduzindo o seu papel⁵³. No primeiro caso, as suas potenciais competências não são

⁵⁰ “(...) quem toma decisões deste tipo, subestimando todos os outros escalões, não obstante terem sido indicados por ele, são os que pretendem ser heróis individuais, porque isso significa....O meu director de departamento não decidiu, já viu, o director já decidiu! Ele é muito mais humano... é... é...este não presta....aquele...!” (Entrevista realizada em Junho de 2000 ao administrador de uma empresa de gestão imobiliária, pertencente a um grande grupo empresarial português).

⁵¹ “(...) as coisas não estão muito bem definidas, sei lá, quando os papéis não estão muito bem definidos (...) o que é que compete ao chefe de recursos humanos, o que é que compete ao encarregado fabril, que tipo de questões é que um tem que resolver, que tipo de questões é que têm que ser resolvidas pelo outro. E...e às vezes as pessoas, a tendência é sempre...vão sempre ao chefe máximo, não é...ao director-geral pra resolver tudo e mais alguma coisa.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 a uma directora de um grupo empresarial moçambicano).

⁵² “(...) as pessoas têm que estar permanentemente abertas e ouvir o que é que elas querem para si. Podermos passar à hierarquia para a hierarquia resolver os problemas.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 a um alto quadro de uma instituição financeira de capital português).

⁵³ “E essas pessoas, têm um outro conflito que trazem consigo, que é aspirar pelo poder, porque sabem que sabem (...). Então eles, quando sentem que sabem mais do que aqueles que estão em cima, ficam apáticos àquilo que são ordens que saem de cima, e como não podem manifestar aquilo que sabem, e porque também, no topo não há aceitação de crítica, eles ficam num silêncio que é muito perigoso, então quebram a comunicação entre o topo e a base.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 ao director do departamento de Recursos Humanos de uma grande empresa pública moçambicana).

utilizadas, no segundo caso, representam uma ameaça real para a administração vigente, sem oferecerem, no entanto, uma alternativa em termos de modelo de gestão.

Para além da capacidade de resolver problemas, tanto profissionais como pessoais, o chefe tem também que demonstrar que tem competência técnica e capacidade para transmitir conhecimentos⁵⁴. O factor pedagógico é muito importante, pois alia a capacidade humana ao poder de dominar as circunstâncias adversas ou muito simplesmente fazer funcionar as máquinas.

Também aqui o jovem quadro com formação superior se encontra em situação delicada, pois mesmo que detenha o domínio das máquinas e até demonstre grande capacidade de gestão – sendo-lhe permitido exercê-la - falta-lhe normalmente a experiência pedagógica e, sobretudo, o conhecimento humano, a competência, muito louvada, de conhecer cada subordinado de tal forma, que nem necessita de lhe perguntar qual o problema que este deseja apresentar⁵⁵.

Para além dos conflitos resultantes de um sistema de gestão extremamente centralizador, que à tendência “tradicional” de personalização do poder veio juntar a burocratização “moderna”, os quadros formados vêem-se ainda na contingência de negociar a sua autoridade com a hierarquia informal, ou seja, com aqueles indivíduos que, investidos de poder nas suas comunidades, exercem no meio empresarial funções subalternas, mas conservam

⁵⁴ “Eeeeh, eu mando fazer um trabalho qualquer a alguém e esse alguém começa a fazer e começa a fazer a coisa mal feita. Eu digo assim: meu filho, não é assim. E ele fica em dúvidas, quer-se dizer, se é ou se não é. Então eu pego no trabalho nas minhas mãos e faço e mostro que é assim. (...) E a partir daí (...) eu entro aqui na oficina, aquilo que eu digo é sagrado.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 a um empresário português estabelecido em Moçambique.)

⁵⁵ “ (...) mas o importante é haver uma ligação muito forte entre aquilo que é a gestão e o trabalhador, a todos os níveis. Se houver essa ligação, nós de facto não precisamos de perguntar.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 ao administrador de uma empresa de gestão imobiliária, pertencente a um grande grupo empresarial português).

a influência que lhes advêm do seu estatuto fora da empresa. A presença desta hierarquia informal pode constituir um problema para a própria administração e até para os sindicatos. Em caso de conflito laboral, por exemplo, os trabalhadores seguirão a indicação destes “régulos” organizacionais muito mais facilmente do que as directivas dos delegados sindicais.

Mais uma vez, a intrincada trama das relações intra-empresariais se revela como a vivência quotidiana de um processo genésico baseado em actos repetidos e significados conhecidos. No interior de uma empresa podem-se descobrir todos os conflitos de poder presentes no mundo rural, pode-se inclusive utilizar versões dos diversos meios disponíveis para os resolver, desde as reuniões dos “régulos e seu conselho” até às práticas de feitiçaria. Mas estas organizações, mesmo imitando as aldeias e as famílias, ou pelo contrário optando por uma gestão que lembra mais a burocracia colonialista – que também faz parte da história e da herança de Moçambique como da maior parte dos países africanos – estão a criar diferença, estão a incorporar nos antigos sentidos, significados diferentes, estão a repetir uma tradição alterada e portanto, estão a desenvolver-se.

O conflito com os quadros expatriados

É neste movimento, em que os significados se repetem e ao fazê-lo vão criando a diferença, que se pode inscrever o terceiro conflito de construção identitária que aqui se propõe apresentar, nomeadamente a relação entre os quadros formados moçambicanos e os seus congéneres estrangeiros, concretamente os expatriados recrutados para assegurar os sectores-chave das respectivas organizações. Por vezes, dada a falta de mão-de-obra qualificada e a desconfiança, estes sectores abrangem uma parte significativa dos lugares de chefia nas empresas, o que desde logo vem contribuir para acirrar um conflito que, de qualquer modo, está sempre latente.

O investimento estrangeiro é, de uma maneira geral, bem-vindo pela população local, pois ele significa, antes de mais nada, potenciais

postos de trabalho⁵⁶. O problema coloca-se perante os quadros qualificados autóctones que pretendem fazer carreira nas empresas e se vêm limitados nas suas aspirações por aquilo que surge a seus olhos como uma barreira de cor. Independentemente de o ser de facto ou não, ou seja, de a intenção ser à partida discriminatória ou simplesmente baseada numa desconfiança própria do desconhecimento, do receio do estranho, a ocupação da totalidade ou da maioria dos cargos de chefia por expatriados, coloca inevitavelmente a questão racial em “cima da mesa”. Se a propriedade e/ou a gestão da empresa é assegurada por nacionais da antiga potência administrante, o conflito pode agudizar-se ainda mais, pois à questão racial⁵⁷ vem juntar-se o complexo colonial⁵⁸. Não se pretende aqui analisar em pormenor esta questão, mas apenas referir a posição dos quadros formados africanos nas empresas estrangeiras, nomeadamente no que diz respeito à dupla estratégia de ascensão social através da gestão individual da carreira no seio da empresa, por um lado, e do prestígio na família, por outro. A interligação entre estes dois processos é total, pelo que a presença dos expatriados - sobretudo se estes ocuparem uma parte significativa das funções de chefia e o fizerem de forma continuada – equivale a um obstáculo real às aspirações dos quadros nos dois campos simultaneamente. A extensão do que está em causa transforma a integração dos quadros formados locais nestas empresas num assunto especialmente sensível,

56 “Esse tipo de empresário [grande] tem uma certa aceitação, porque são pessoas que vêm com uma empresa forte, com uma certa estratégia, que sabem muito bem o que querem e têm a perspectiva do longo prazo (...)” (Entrevista realizada em Junho de 2000 a um quadro superior moçambicano de um grande grupo português de telecomunicações).

57 “A contradição nasce - então toma um foro rácico, porque quem substituiu é um branco (...), aquele que é tirado diz: tiraram-me porque eu sou preto, porque foram pôr um branco. Mas, de facto, o problema é que o tiraram.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 ao proprietário de uma empresa moçambicana de consultoria de gestão).

58 “Há um... há um problema, que é... já histórico, porque Portugal foi o país colonizador. E muitas pessoas têm sempre, este ressentimento e alguns portugueses também têm ainda, esta imagem de que vêm a uma colónia portuguesa, que não vêm para um país independente.” (Entrevista realizada em Junho de 2000 ao proprietário de uma empresa moçambicana de consultoria de gestão).

gerador de tensões e incompreensões várias⁵⁹ e que deve ser alvo de particular atenção por parte dos responsáveis pela gestão.

Conclusão

Quando se abordam problemáticas ligadas à empresa e ao empresariado em África, é comum opor a tradição à modernidade, quer reservando a primeira ao universo familiar, apresentado enquanto antagonista da empresa, quer contrapondo a empresa tradicional, normalmente informal e muito ligada à família, à empresa moderna, frequentemente estrangeira ou gerida por indivíduos muito próximos das nomenclaturas políticas. Os dois movimentos, o tendente à preservação da “identidade africana” e o outro, apostado na “ocidentalização”, são apresentados como antagónicos, sendo que o primeiro permite garantir a heterogeneidade social e cultural, enquanto o segundo culminaria – num ponto qualquer ainda indeterminado – na homogeneização.

Procurou-se aqui mostrar - através da análise de um grupo social, que se vai construindo a si próprio num universo de charneira, e utilizando uma grelha de leitura filosófica que permite subordinar mutuamente diferença e repetição - que quanto mais se repetem os gestos e mais se procura alcançar o que é conhecido e familiar, mais os significados se interpenetram e mais variações se criam.

Os quadros com formação superior não são nem uma espécie de renegados da tradição africana, nem os seus mais fiéis arautos; representam, de uma forma muito visível, as muitas diferenças resultantes da busca sistemática de transformar o que é estranho em familiar, de aproveitar novas oportunidades para escorar ambições antigas e, neste processo, inovar de facto.

59 «(...)os moçambicanos, a partir do momento que têm a mania que são doutores, começam a dar problemas, mas o povo...é, é verdade...o povo propriamente dito, o povo é sadio, mentalmente é...é bem intencionado, é alegre, é porreiro.» (Entrevista realizada em Junho de 2000 ao proprietário português de uma empresa de pesca e processamento de camarão).

Referências

BAZIN, Laurent (1998), *Entreprise, politique, parenté*, L'Harmattan, Paris

COQUERY-VIDROVITCH, C. (1981), *Entreprises et entrepreneurs en Afrique XIX et XX siècles*, tome 1, L'Harmattan, Paris

De **LANDA, Manuel, Meshworks, hierarchies and interfaces**, in : www.t0.or.at/delanda/meshwork.htm em 2004-10-25

DELEUZE, Gilles (1972), *Différence et répétition*, Seuil, Paris

DIA, Mamadou (1996), *Africa's management in the 1990s and beyond*, The World Bank, Washington D.C.

D'IRIBARNE, Philippe (Ed.)(1998), *Cultures et mondialisation: gérer au-delà des frontières*, Seuil, Paris

ELLIS, Stephen; FAURÉ, Yves-A. (Ed.) (1995), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala, ORSTOM, Paris

FELICIANO, José Fialho (1996), «Empresários e memória social: percursos em Moçambique 1983/93», in *Economia Global e Gestão*, 2: 23 - 44

GOMES, Ana C. (2005), *A lógica do afecto: Discussão em torno das linhas de força da gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas em Moçambique*
Estudo, Tese de Doutoramento (texto não publicado), ISCTE, Lisboa

GROUPE AFD (1998), *L'Afrique des entreprises*, La Documentation française, Paris

HANNERZ, Ulf (1992), *Cultural complexity: studies in the social organization of meaning*, Columbia University Press, New York

HANNERZ, Ulf (1996), *Transnational connections: culture, people, places*, Routledge, London, New York

HENRIQUES, Isabel Castro (1997), *Percursos da modernidade em Angola: dinâmicas comerciais e transformações sociais no século XIX*, IICT, ICP, Lisboa

HENRY, Alain (1995), «Quand donc les experts partiront-ils?», in : *Gérer et Comprendre - Annales des Mines*, Juin : 71-81

HERNANDEZ, Émile-Michel (1998), «La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine», in : *Revue Française de Gestion*, 119, Juin- Août : 49 -57

HERNANDEZ, Émile-Michel (2000), «Afrique : l'actualité du modèle paternaliste», in : *Revue Française de Gestion*, Mars/Avril/Mai : 98-106

JESUÍNO, Jorge Correia; REIS, Elizabeth (1996), «Culturas empresariais na África Lusófona», in: *Economia Global e Gestão*, 2: 7 -21

LABAZÉE, Pascal (1988), *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso*, Karthala, Paris

LATOURE, Bruno (2001), *Gabriel Tarde : The vofathers os mimetics*, http://pages.akbild.ac.at/aesthetik/contrib/latour_01.html

LAZZARATO, Maurizio (2002), *Puissances de l'invention : la psychologie économique de Gabriel Tarde contre l'économie politique*, *Les Empêcheurs de penser en rond/ Le Seuil*, Paris

MARSDEN, Paul (2000), «Forefathers of memetics : Gabriel Tarde and the laws of imitation» in: *Journal of Memetics – Evolutionary Models of Information Transmition*, 4; http://jom-emit.cfpm.org/2000/vol4/marsden_p.html (2004-10-25)

OLOMO, Paul R. (1987), «Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine», in : Revue Française de Gestion, 64/ Septembre – Octobre : 91-94

POIRIER, J. (1985), "Hétéroculture et sociétés africaines", in: Maffesoli, M.; Rivière, C. (Ed.), Une anthropologie des turbulences, Berg, Paris:75-87

RIBEIRO, Gabriel S.M. (1999), As representações sociais dos Moçambicanos: do passado colonial à democratização. Esboço de uma cultura política, Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa

WALDROP, M. Mitchell (1994), Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos, Penguin Books, London

WARNIER, Jean – Pierre (1993), L'esprit d'entreprise au Cameroun, Karthala, Paris