

ENSAIO

**PARA UMA CLARIFICAÇÃO DAS POLÍTICAS ECONÓMICA,
FINANCEIRA E SOCIAL**
Um observatório sobre as práticas da gestão pública

António Farinha do Amaral

O efeito de crise exponencial na lógica do senso comum

No âmbito do actual debate sobre o sector público, há que identificar três registos discursivos sobre a hipotética crise das empresas públicas *versus* papel do estado providência.

Tem sido vulgar que, em qualquer local onde se discutam as empresas públicas, haja sempre uma manifesta opinião sobre a situação de crise e eventuais derrapagens e não se vaticine sobre o sector intervencionado do estado. Desde os *opinion makers* que anunciam especulativamente sobre a matéria cenários demasiado negros para o futuro das empresas, passando pela avalanche de informação que trespassa a estratégia ou opções de negócio pouco tranquilizantes para quem decidiu, numa aposta gestonária, dar a garantia a curto prazo de um sinal revitalizante na sobrevivência da empresa. Ou então aqueles que constroem como solução de todos os problemas a insinuante palavra da privatização. Esta última tem estado cada vez mais na ordem do dia; quase que, para quem se disponibilizar a aceitar tamanhas virtudes, a solução é mesmo ao virar da esquina. Acompanhado por este passe de mágica, o garante dum discurso projectado e cheio de efeitos especiais que se augura como uma solução potencialmente redentora e que, até parece, antevê um futuro sorridente de sucesso económico e financeiro para as empresas.

Os défices das empresas são vistos como a parte “suja” da ineficiência e ineficácia da gestão dos negócios, ao mesmo tempo que as políticas de racionalização nas empresas avançam para o seu emagrecimento. Não se avaliou se existem outros problemas que estejam subjacentes à conceptualidade tradicional de se viabilizar ou projectar para uma dimensão mais rigorosa da sua inserção produtiva, e tece-se de imediato a velha fórmula clássica: trabalhar para o rácio de produtividade, para um determinado VAB (Valor Acrescentado Bruto), havendo que baixar o número de efectivos. São casos sobre que, quase todos os dias, os que se interessam por aquilo que se passa no país não param de se questionar. São esses os assuntos sobre que muitos dos cidadãos comuns se interrogam perante a tirada menos escrupulosa de quem se indigna impulsivamente e que não deixa de dizer: tantos milhões de contos de investimento nas infra-estruturas, ferroviárias e rodoviárias, modernização de linhas, expansões da rede metropolitana e respectivo alargamento a outras regiões do país, melhoria das condições do transporte fluvial, investimento em material circulante com tecnologia mais recente, etc. Mas aquilo que subsiste junto de todos aqueles que utilizam os transportes, comunicações ou outros quaisquer serviços é a desconfiança que começa a ganhar algum estatuto de

verosimilhança, acompanhada pelo receio de insegurança cujo impacte transbordante se traduz em imagens que valem mais que mil palavras sobre o sofrimento. Daí que a responsabilidade das empresas públicas pela gestão que realizam e o papel que desempenham as respectivas tutelas tenha de ser muito mais rigorosa, para que a persistente ideia do senso comum, embora considerada como preocupação legítima porque está em causa um confronto diário com a prestação de um serviço de qualidade ou a falta dele, se arrogue e se substitua à avaliação técnica e gestonária que envolve maior complexidade analítica do que as meras suposições dos cidadãos. Para maior tranquilidade destes e sem qualquer desprezo pela sua pertinência observadora, já é tempo de se efectuarem avaliações a diferentes níveis da gestão do sector público e intervencionado do estado.

Identificação do perfil do gestor público: da malha burocrática-estatutária aos desafios de clarificação, mudança e inovação nas empresas

A clarificação económica e financeira desse sector assim o exige, mas sobretudo nos impactos sociais e da sua performance nas organizações, num contexto célere de mudanças no quadro da globalização e sob o signo das directivas europeias. O efeito das mesmas tem de ser confrontado com as práticas gestonárias desenvolvidas. Sob pena de que ao se falar do atraso estrutural no desenvolvimento económico e social, quando comparado com os países do centro europeu, não demos conta, entretanto, que este conjunto de condições de abordagem permite corrigir de forma a que esse objectivo tenha maior probabilidade de se aproximar à realidade de um desenvolvimento mais sustentado. O maior obstáculo não é a ignorância em que, por vezes, se permanece, é a profunda convicção de que uma ilusão de conhecimento se sobrepõe à irrupção de novas experiências e lógicas de funcionalidade organizacional. O que aparentemente está bem pode não estar face a figurinos de maior complexidade no futuro. A antecipação é crucial perante desafios de relativa previsibilidade. A resistência e a abertura, bem com a perda de oportunidade, são tensões de que a dinâmica gestonária terá toda a vantagem em se rever e de se denotar a diferença, a aposta e caminhos a seguir: do jogo de tensões à acentuada crise ou de potencial desenvolvimento. Mas de que maneira, se não existe nenhum observatório nacional que traduza essa experiência enriquecedora com padrões comparativos face às práticas gestonárias na Europa, nos Estados Unidos ou no Japão? Ora é precisamente aqui que reside a maior lacuna e, simultaneamente, o enorme desafio aos investigadores, por um lado, e aos gestores, por outro, é o de perceberem o que é que faltou às empresas para que as suas equipas e organizações não garantissem resultados mais encorajadores a diferentes níveis: não apenas na vertente economicista do resultado líquido do exercício, que é fundamental, mas não só, no desenvolvimento da gestão humana e na sua capacidade de mudança no quadro das dinâmicas sociais de produção (Francfort, Osty, Sainsaulieu e Uhalde,

1990: 580). É uma herança gestonária que, muitas vezes, não é transmitida à equipa seguinte com balanços precisos sobre os projectos que, a manterem-se, necessitam de cuidados específicos no seu acompanhamento. O que se verifica é que a transmissão do testemunho gestonário é praticamente nula no âmbito das empresas públicas. Quem saiu do topo estratégico, alvo de uma remodelação tutelar, não tem uma obrigatoriedade de ética gestonária que transfira um acerto de pontos de situação, com as devidas advertências, e demonstração do itinerário de potenciais soluções para eventuais percursos de natureza periclitante.

Far-se-á por acaso o balanço junto dos ministérios que tutelam essas empresas da performance gestonária e avaliar-se-á o seu impacte nas instituições e junto da sociedade? Como foi possível o caso da TAP, agora tornado emblemático pelo tipo de crise que atravessa, chegar ao ponto que chegou? Que conclusões se retiram das práticas gestonárias anteriores? Não há responsáveis? Que acumulação de erros foi cometida? Outro caso de crise já anunciada, o da CP, esta devido ao anúncio do seu défice de 57 milhões de contos, do qual resulta uma falência técnica. Que crise estrutural espreita esta transportadora centenária após a aplicação racionalizadora do decreto-lei 104/97?¹

Nem sempre se percebe que a roda viva de mudança de administrações constitui o elemento chave que está associado a práticas de natureza gestonária, cujas equipas se constituem por laços de afinidade que, por vezes, extravasam a delimitação cada vez mais exigente de operacionalização de medidas que obrigam a mecanismos mais inovadores e de potenciação das organizações. Nem sempre os perfis das equipas do topo estratégico se encontram ajustados à dinâmica exigente de concretização de determinadas estratégias. A sua responsabilidade é acrescida quando depende de uma tecno-estrutura e de todas as pessoas que coordenam recursos e que velam pelo ajustamento contínuo das acções.

Saber quem são estes dirigentes das empresas públicas do ponto de vista sociológico e avaliar esse potencial e confrontá-lo com as missões concretas e a capacidade de realização, é algo de que necessita uma análise permanente, com vista a uma performance gestonária de maior responsabilização. Porque essencialmente os cargos que ocupam são de elevadíssima responsabilidade com impacte na economia e na sociedade. De elevada capacidade que deveria ser o nível de exigência no quadro de uma análise permanente de responsabilização. O topo estratégico das organizações deveria ser simultaneamente o de “líder, visionário e animador da organização e com um papel de coordenador ajustando constantemente a acção da organização aos problemas que encontra” (Zaleznik, 1977). É por isso que os gestores superiores “são directamente responsáveis pelo desempenho da organização, tanto actual como potencial” (Bertrand e Guillemet, 1994: 193).

Ora os gestores públicos devem às empresas e, sobretudo, à sociedade esse contrato: o de uma gestão mais transparente, mais qualitativa na sua performance, de forma a que aos olhos da opinião pública não se corrobore a agitação eloquente de que há gastos e dívidas traduzidas em défices crescentes e passivos desmesurados. É certo aparentemente, mas o mais importante é entender o como e o porquê desses resultados. Não se deveria resumir apenas aos resultados, mas ao conjunto de acções de carácter gestonário que contribuíram para esse resultado acrescido.

Sempre haverá a possibilidade de se demonstrar as razões e se buscar nelas uma potencial explicação dos comportamentos gestionários, dos resultados e dos exemplos, certamente enriquecedores dessa clarificação, nas diferentes dimensões: proventos e custos, económicos, sociais e ambientais. A sociedade e os cidadãos carecem de uma forma acessível desse manancial de informação. Comparar para poder melhorar e avaliar as exigências traçadas. Poder-se-á advogar o prenúncio da sociedade do conhecimento inscrita no aprofundamento do processo de democratização da mesma e que passa pelo esclarecimento do essencial, mas também pela promoção do debate e partilha envolvente de toda a comunidade. O caminho que eventualmente se percorrer para uma era de informação decerto que não a envergonhará por isso.

Antes pelo contrário, é mais do que necessário que os gestores, atendendo à complexidade com que se confrontam, se interroguem cada vez mais da pertinência de paradigmas demonstrativos de ordem económica e financeira. Não são apenas os resultados deficitários que eventualmente possam traduzir com rigor todos os movimentos de prestação de serviço de uma empresa pública. O que se procura problematizar aqui é que a racionalização económica aponta sempre no mesmo sentido, para a recuperação económica de determinados sectores de actividade: o emagrecimento das empresas. Pode ser uma medida adequada, mas não deixa de se interrogar que a capacidade de oferta de uma área como a dos transportes, designadamente o ferroviário e subterrâneo, tenha necessariamente um impacto no tecido social. Entre aquilo que é a oferta do serviço e a economia que as famílias auferem pela procura que efectuam. Não existe uma devolução à empresa do custo que verdadeiramente representa com a utilização dos recursos disponíveis para assegurar esse meio de transporte. Ou seja, não está a ser paga na sua verdadeira dimensão económica. Há de facto, de acordo com as tarifas determinadas pelo estado, um resultado salutar para os clientes desse serviço, mas não se contabiliza socialmente o benefício auferido pelas famílias, logo favorecendo uma certa coesão social. Dito de outra maneira, não há uma contabilidade social da empresa e muito menos uma contabilidade ambiental do impacto produzido por uma produção de transporte com aquelas características e que, em bom rigor, não está sujeita a qualquer mecanismo atenuante na demonstração de resultados da empresa. Ser amigo do ambiente como pertença de valores ecológicos não representa valor acrescentado para o meio e, conseqüentemente, para a sociedade, pelo menos num certo tipo de transporte mais limpo. Há a consciência do problema, mas reconhece-se que “é uma preocupação crescente para a sociedade, num factor fundamental que impede a acção rápida por parte da indústria e diz respeito à natureza e extensão do processo da responsabilidade corporativa” (Smith, 1997: 289-290). Este tipo de responsabilidade está sistematicamente confrontado com uma gestão de cariz burocrático, e acelera ainda a sua perspectiva degenerescente, sem propor como alternativa mecanismos que disputem no terreno concorrencial modelos de contabilização demonstrativos daquilo que representa manter, em áreas metropolitanas, determinados meios de transporte público, sem alterações significativas de tarifas.

Esta perspectiva, também de foro gestionário, pode não ter muita receptividade pela tutela, mas o dever de quem executa determinada gestão não é apenas o

de cumprir as estipulações constrangedoras do Ministério das Finanças é, também, o de introduzir lógicas que permitam a redução dos défices e respectivos passivos. Existem outros ganhos contabilizados pela sociedade e que não se traduzem em proveitos contabilísticos da prestação de serviço de uma empresa pública. Geralmente, a realidade é muito mais cruel, porque dá a entender pelos media que os avultados prejuízos ao longo de anos de determinadas empresas públicas foram fruto de uma gestão despesista, por vezes negligente, nalguns casos até poderia corresponder a parte da verdade, mas nunca se sabe se assim foi. Está por demonstrar. Mas aquilo que seria fundamental equacionar era verificar se, de facto, foram esgotadas essas perspectivas com vista a credibilizar a gestão pública. Quanto mais não seja porque houve práticas gestionárias que contribuíram para a liquidação de recursos nalgumas empresas, como no caso da RTP que, ao ser obrigada a vender a sua rede de transmissões às telecomunicações, ficou sem qualquer fonte que lhe garantisse a auto-sustentabilidade.

Quando se fala na RTP, e nos seus prejuízos, ninguém se lembra o que ela representou e representa para a cultura, para o conhecimento e entretenimento durante anos a fio na sociedade portuguesa. E porquê? Porque o paradigma de produção contabilística com que vivemos ainda não chegou ao estágio de produção dos valores de imaterialidade, com tradução prática e rigorosa em proveitos na sociedade portuguesa. Para todos os efeitos, não são contabilizados, tornando-se invisíveis à luz da contabilidade geral e analítica que temos, e não aparecem como elementos representativos nas contas dos balanços e balancetes das empresas. Quando isso for possível, esperemos se questione da pertinência deste género de contabilidade, visto que nos encontramos na era da informação e do conhecimento, que representam valor acrescentado, e não contabilizado, em todo o tipo de bens. Se houve a reconsideração dum paradigma nos anos 70, em que as questões teóricas, metodológicas, éticas e ideológicas, por essa altura, perante a complexidade da evolução industrial e das organizações, foram postas em causa, não se vê razão alguma para que este género de abordagens não se enquadrem nas fórmulas críticas e se integrem progressivamente no campo científico (Ballé, 1990: 108).

Na falta deste quadro objectivo, a par e passo, a opinião pública tece a reserva das dúvidas que legitimamente lhe assiste: terão sido as orientações de gestão preconizadas eficientes e eficazes? Que medidas de grande impacto e com resultados visíveis se obtiveram? E que padrão de gestores soube produzir esse quadro de soluções com relativo sucesso? Que práticas gestionárias estiveram associadas a esse conjunto de políticas concretas? Que efeitos se produziram junto das organizações? Em que medida a sua performance possibilitou uma capacidade acrescida concorrencial? Que diferença sociológica existe entre esse padrão de dirigentes de topo e os modelos contrastantes dos gestores alemães, dos franceses e dos britânicos? Em que é que nos diferenciamos? Em que tipo de elite económica e social se insere, pela defesa da eficiência pública, o gestor público? Que perfil é necessário face ao quadro de cumprimento das directivas europeias?

Em suma, que performance de gestores de topo se pretende para combater o atraso estrutural do nosso desenvolvimento face aos países do centro da Europa? Que obrigatoriedade deveria ser estabelecida para que esse campo, quase de

profissionalização, fosse modelado por perfis de muito maior exigência gestonária, para além da relação de confiança em torno de um projecto político do governo? A estas perguntas dever-se-ia obter respostas.

Em Portugal não se conhecem estudos das elites dirigentes do tecido empresarial, e a sua comparabilidade em termos sociológicos com a dos outros países está por se fazer. Talvez já seja altura de se desenvolver alguma investigação nesse sentido. É bastante enriquecedor para as sociedades compreenderem esses pequenos mundos sociais. Conseguir-se obter traços identitários dos gestores públicos e dos empresários das PME portuguesas obriga-nos a conhecê-los melhor para que ganhemos consciência das nossas debilidades mas, também, de todo um potencial que se vislumbra numa sociedade cada vez mais exigente. A transparência de resultados e confronto com outras realidades gestonárias de outros países trarão, certamente, uma outra dimensão e outras visões daquilo de que enferma a nossa gestão.

Apesar de as grandes orientações políticas, para os diferentes sectores, não terem um papel muito mais activo junto dos responsáveis pela gestão pública, compete ao poder político tutelar, quando nomeia para o exercício de funções gestores para o topo dessas organizações, inverter essa tendência de distanciamento e de desimplicação em torno dos resultados de gestão das empresas. Essas empresas têm uma margem de manobra no seu interior muitíssimo maior do que à partida se poderia supor. A ideia é a de promover a transparência da gestão de todos os sectores empresariais de gestão pública e intervencionada do estado, para que os défices e os passivos acumulados nesses sectores não se transformem em terreno larvar de uma eventual “má gestão” efectuada pelos conselhos de administração dessas empresas, sem qualquer responsabilização daqueles que por lá passam. A avaliação gestonária deve procurar dignificar o desempenho cada vez mais exigente de qualquer gestor nomeado pelo estado. Um bom desempenho deve ser tido como exemplar e de rápido *marketing*.

Deve servir de modelo e estímulo para que o sucesso alcançado seja partilhado pelas diferentes equipas e a vários níveis pelas outras empresas. As equipas que deixam crises profundas nesses sectores nunca poderão ser exemplos para prosseguirem a mesma odisseia em outros lugares. E há a prática corrente desse tipo de habilidades de cariz pouco gestonário que, dificilmente, poderá ser promissora naquilo que se pretende obter e inverter no quadro da gestão responsável: assumir o compromisso de maior exigência gestonária. Essa obrigatoriedade não é resultado de observações vãs, mas de análise de resultados que demonstre que não é por acaso que no sector da administração pública existe uma “fraca sintonia na definição e compreensão dos objectivos organizacionais, e falta de pressão organizacional no sentido do cumprimento rigoroso dos mesmos”, bem como a “reduzida participação ou envolvimento nas políticas de GRH muitas vezes decretadas pela tutela” (Gonçalves das Neves, 2000: 241).

Se “hoje as empresas pretendem recrutar empregados que sejam capazes de inovar, pensar e imaginar e desafiar o *status quo*”, como é que será possível ter um topo estratégico que delineie um conjunto de políticas de recrutamento, com aquelas características, quando aquilo a que se assiste é que as estruturas

organizacionais sobrevivem à base da docilização cúmplice dos seus empregados com o poder burocrático (Toffler 2001: 23). Aliás, é assim que sobrevivem. De resto, os que desafiam o meio, são vistos no interior das empresas como rebeldes que nunca estão bem e só vivem em conflito. Ficam talhados com este estigma até ao fim da sua vida profissional. A iniciativa individual nas organizações está remetida para uma condenação típica das estruturas de administração pública; neste aspecto, por exemplo, a francesa não se distancia muito da portuguesa: “o seu funcionamento baseia-se no respeito pela hierarquia e pelos regulamentos. Perante uma determinada situação, todo o agente deve remeter-se à aplicação de um texto ou recorrer ao seu superior hierárquico. (...) É este modelo que as novas formas de gestão põem em causa, quer se trate do reconhecimento do trabalho em equipa ou da gestão em rede. Em última instância, o futuro da empresa assenta em iniciativas individuais, que constituem a resposta a situações imprevistas” (Landier, 1994: 127). Qualquer semelhança com a realidade portuguesa não é pura coincidência. E é por este facto que o problema social duma empresa reside sempre em poder mobilizar um colectivo de indivíduos em torno da produção (Sainsaulieu, 1987: 347). Obrigá-nos, isso sim, a questionar: que geração de gestores públicos temos pela frente que saiba romper com esse *modus vivendi*, acomodado com o poder, de uma tecno-estrutura reinante, que reproduz e legitima um certo tipo de culturas e práticas? Quem é que a questiona? Porventura a gestão de topo promove a mudança no seu interior? Provavelmente o apelo insistente dos equilíbrios mantidos por acordos é mais forte e sobrevaloriza a lógica conservadora da organização?

Um modelo de gestor público passa pela avaliação da gestão pública

A avaliação da gestão pública também deverá passar por este conjunto de abordagens que dê resposta às interrogações atrás referidas. Sem elas dificilmente poderemos perceber que perfis de gestores temos e para que perfil é necessário evoluir. E que competências sociais acrescidas para encontrar os meios de articular um conjunto de capacidades criadoras e participativas. Este talvez seja um dos problemas que os responsáveis do desenvolvimento social da empresa têm pela frente. E nesta senda, Sainsaulieu coloca a interrogação sobre que tipo de padrão colectivo de valores possui cada sistema social de relações de trabalho. Refere-se, justamente, à necessidade de se obterem respostas sobre as culturas de empresa, os seus valores, à capacidade de se adaptarem, ou não, às mudanças tecnológicas, sobretudo à emergência das suas representações colectivas e portadoras de federações interindividuais (*idem, ibidem*: 352). Até é provável que estejamos perante um modelo de evolução burocrático que em contacto com os clientes do serviço público se encontre confrontado com uma verdadeira dinamização de relações de trabalho entre os agentes e níveis de hierarquia para ajustarem as procuras sociais dos clientes (Francfort, Osty, Sainsaulieu e Uhalde, 1990: 484). E ao reconhecerem essas transformações concretas nas relações de trabalho, os agentes do serviço público

apresentam novas respostas locais a uma sociedade em dificuldade, mas sem que isso resulte em verdadeiras mudanças institucionais. Caracterizar esta provável situação no interior das empresas públicas e procurar dar um salto mais qualitativo requer um outro olhar sobre as práticas de gestão. Tendo em conta o terreno e a complexidade sociais e o que hoje é exigido aos gestores de topo, atendendo à emergência de novos paradigmas gestionários, resultantes da investigação e produção científicas, há que desmistificar a ideia de que a carreira de gestor público é para toda a vida. Houve e há gestores públicos que ultrapassam a idade de reforma e, outros ainda, já reformados a ocuparem cargos de enorme responsabilidade ou como assessores de topo estratégico. É uma fase profissional de evolução na carreira que terá de acompanhar não só a experiência vivida mas, também, o conhecimento de novas competências e saberes sociais. De acordo com um estudo sobre o modelo europeu de dirigentes, produzido em 1996, a idade média dos dirigentes em França era de 57 anos, na Alemanha 56 e na Grã-Bretanha 58 anos (Bauer e Bertin-Mourot, 1996: 129). Daí que seja cada vez mais pertinente um estudo sobre os gestores das empresas públicas. Não se possui o “retrato-robot” pelos diferentes tipos de actividade e, assim, não se mostra até que ponto uma sociologia da empresa pode enriquecer-se integrando uma análise adequada dos seus dirigentes/gestores, aliás, como foi defendido em França por Michel Bauer, quando ensaia o caso francês e faz destacar que não há uma sociologia de empresa sem uma sociologia dos seus dirigentes (Bauer, 1990: 148).

As ideias ou as opiniões que transparecem num simples lugar comum de um transporte de passageiros, ou num simples restaurante, estão cheias de uma corrente que gera, na fortuita observação crítica, o estabelecimento de cumplicidades que prossegue no seu império discursivo e avassalador do mau estar, fruto do “país em que se vive” ou, então, deste ou daquele ministro, de qualquer que seja o governo. Acaba por ser uma página desgarrada de um quotidiano de pessoas às avessas com uma realidade que não lhes toca. Mas que a transmitem de viva voz como se de protagonistas se tratasse. Ao romper esse profundo distanciamento, demonstra-se, de vez em quando, uma boa vontade para explicar as razões mais profundas que estão subjacentes a um conjunto de práticas que se repetem com a mesma lassidão, se perpetuam no tempo sem nunca serem problematizadas e que tornam confrangedores os actos de gestão. A mesma fórmula: discursos por vezes muito avançados com vista a alterações organizacionais que até dão a ideia que aquilo é parte integrante do espírito de corpo que colocaram em toda a tecno-estrutura empresarial. Mas será que essa tecno-estrutura partilha desses pontos de vista? As resistências e as correcções de rota discursiva foram aferidas? Nada disso, profundo engano, poderá ser algo que se aproxima da intencionalidade, mas timidamente. O que acabará por emergir é pacífico e menos problemático, por isso fazer o menos possível de “ondas” torna-se aconselhável — a estratégia é a de sobrevivência de longa duração nos cargos de gestão.

O meio pode ser um obstáculo, claramente identificado à partida, mas a renitência em assumir uma orientação com este timbre de mudança inovadora, por constrangimentos de vária ordem de interesses, faz com que se abortem reorganizações e mudanças necessárias, vertical e horizontalmente. Aliás, é preciso saber

em que medida é que esta observação superficial corresponde, ou não, a constrangimentos de variada ordem no desenvolvimento de uma gestão. Se, de facto, há esforços inovadores ou se aquilo que sobressai da medida tecnocrática, revelando o estado da arte da gestão, se resume basicamente a isto: contorne-se o problema, de acordo com as circunstâncias, porque haverá certamente alguém que se encarregará, a longo prazo, de tomar as medidas mais drásticas. Na maior parte das vezes, pecam por tardias, insensatas e profundamente dramáticas, em outros casos, como modas gestionárias, ou como receitas precipitadas: o *downsising*, certas “reengenharias”, fusões e alienações sem terem em consideração as especificidades dos sectores, as suas culturas organizacionais e imensos outros factores. A gestão preventiva e preditiva é “retórica”, não passa dos bancos das universidades e “não tem aplicabilidade à realidade das empresas”, segundo alguns. Aquele que se atrever a brandir as proclamadas “teorias”, testando-as no terreno, acabará rapidamente por ser “excomungado” e desaprovado pelo meio gestionário. O tempo, esse é que é implacável, não se compadece com erros de cálculo, crescimentos de pessoal muito acima das posses económicas e financeiras das empresas, e com essa natureza de políticas, a esperança de que a imprevisibilidade traga boas notícias nem sempre corresponde à verdade — adia o problema mas nunca o resolve.

Uma abordagem sociológica na diferenciação de três modelos de produção de autoridade legítima nas elites dirigentes de grandes empresas: comparação entre os casos francês, alemão e britânico²

Traços da elite francesa

No que se refere ao caso francês, o estudo citado demonstra que, para se aceder ao topo das grandes empresas — e contrariando os numerosos discursos que afirmavam, principalmente, a singularidade e a complexidade das grandes empresas e a importância do seu papel socioeconómico —, estas organizações não aparecem como viveiros muito eficazes do ponto de vista da renovação da classe dirigente empresarial. A conclusão, remetida para os principais traços das elites dirigentes francesas e sua evolução, faz constatar que as empresas não produzem a autoridade legítima suficiente para se aceder ao topo das mesmas. Antes pelo contrário, dá-nos conta que a tese da revolução gestionária ficou muito aquém, como via de acesso à classe dirigente. Esta dificuldade, que emana das empresas, em produzir uma autoridade legítima, não diminui, mas antes se reforça. Se a empresa foi reabilitada, o mesmo não se pode dizer do topo das empresas. Elas estão longe de uma valorização própria que lhes permita alimentar a classe dirigente. Por um lado, do ponto de vista do “capital” e, por outro, do “estado”, as grandes empresas não são receptivas a uma “terceira via”. Elas alimentam-se mais dos numerosos discursos sobre a eficácia das lógicas de empresa, forçando-as a permanecerem fechadas (Bauer e Bertin-Mouro, 1996: 69).

Por isso a renovação da população de dirigentes das grandes empresas apresenta traços de abertura e de fechamento. De abertura a uma fracção de dirigentes, pelo peso que representam como “fundadores” e de “herdeiros-fundadores”, que estão longe de ser descurados, e que manifestam mobilidades sociais ascendentes muito importantes. Todavia, do ponto de vista da lógica do capitalismo familiar, precisamente no período que abarca 1985-1996, esta abertura tem tendência a diminuir, até porque, simultaneamente, o número de “herdeiros” aumenta. Encontra-se um outro factor de abertura desta fracção dirigente: o peso dos membros dos corpos gerentes, tendo em conta o modo de acesso a estes viveiros pela via de concurso. Não é sempre uma abertura social significativa; ao êxito académico está fortemente associada a origem social, mas a abertura é real, nomeadamente para os jovens mais promissores provenientes das classes médias.

Este modo de acesso às elites dirigentes funciona como um dispositivo de segurança, por sua vez, de abertura da classe dirigente do ponto de vista multigeracional e do seu grande fechamento do ponto de vista monogeracional.

O papel muito significativo do modo de acesso desenha uma população de dirigentes relativamente aberta em termos de “primeira oportunidade” mas, inversamente, muito fechada à “segunda oportunidade”. Em quase todos eles o trajecto é jogado antes da vida profissional e, por conseguinte, à entrada na empresa. As empresas gerem a carreira dos seus quadros *aceitando a tirania do diploma inicial*. Surge, assim, uma certa incapacidade das empresas francesas de porem em causa as hierarquias académicas e em produzirem novas hierarquias. Assim se explica e reforça a enorme pressão exercida sobre o sistema de ensino, designadamente no ensino superior

Denota-se, desta forma, uma incapacidade das empresas francesas em produzirem, individual e colectivamente, dirigentes, subordinadas que estão ao recurso sistemático a “viveiros” exteriores bem delimitados, para detectar os seus futuros patrões, reforçando assim a homogeneidade da classe dirigente francesa. Se existe uma forte circulação das elites, ela só se manifesta apenas num único sentido. Esta origem comum de responsáveis políticos faz conservar a ausência de debate que atravessa esta classe dirigente e o seu fosso com os “dirigidos”.

No fundo, para se aceder à classe dirigente tudo se joga demasiado cedo, no diploma inicial, e por conseguinte, à entrada nas grandes universidades ou, mesmo antes, nos cursos de liceu. Tudo se passa como se a função principal do sistema superior não fosse o de formar mais mas, como princípio, classificar os jovens numa geração e seleccionar os “melhores”.

Uma grande parte da composição da classe dirigente francesa deveria passar por uma modificação substancial do modo de renovação dos seus dirigentes nas grandes empresas. Ela necessita de passar por uma transformação que ateste uma real competitividade entre grupos de dirigentes portadores de projectos alternativos, bem como por uma grande abertura da classe dirigente, e por um novo papel do sistema de ensino, assim como pelo exercício de uma democracia de segunda oportunidade.

Traços da elite alemã

A análise que se efectuou sobre um conjunto de dirigentes das grandes empresas revela até que ponto *a experiência profissional na empresa é valorizada* na Alemanha. A reprodução de dirigentes, considerada maioritária para o período em análise — ou seja, de 1989 a 1994 —, mostra que a experiência adquirida no seio do universo da empresa constitui o factor com maior peso, revelando-se mesmo uma condição necessária para aceder ao topo, e aparecendo, assim, com uma ligação forte e legítima na produção de autoridade, na esfera económica.

O único e eventual contrapeso a esta hegemonia de dirigentes detectada no mundo da empresa é *a procura na taxa de dirigentes familiares* que, mesmo em redução, representa quase um quarto da população, onde se encontra uma grande maioria de “herdeiros” e muito poucos “fundadores”.

As formas do capitalismo alemão articulam-se em torno de duas lógicas: por um lado, uma lógica dominante de capitalismo gestor e, por outro, uma lógica de capitalismo familiar.

A grande maioria dos dirigentes alemães são diplomados. Mas existe na Alemanha uma multiplicidade de vias de acesso a estes diplomas, acabando por se revelar uma grande abertura nas empresas deste país relativamente à formação.

Por outro lado, nenhum diploma parece providenciar a substituição da avaliação feita pela empresa no seu próprio terreno. A descoberta, pela base, das lógicas de funcionamento do mundo e, frequentemente, num trabalho prolongado no seio de um sector de actividade particular, demonstra-se essencial.

A taxa relativamente fraca, neste país, de dirigentes detectados antes da vida profissional manifesta que *as cartas são pouco jogadas antes da vida profissional e que elas se atribuem durante a vida profissional*. Ser detentor de um diploma académico não é indispensável para aceder ao topo da gestão das empresas, rejeitando-se, pois, a obrigatoriedade da exigência do *diploma inicial*: por um lado, os “viveiros escolares” naquelas empresas alemãs, de onde extraem os seus futuros dirigentes, são muito vastos e, por outro lado, uma verdadeira formação na empresa bem como a experiência adquirida são fortemente valorizadas.

A taxa marginal de dirigentes oriundos do mundo da administração e/ou da política indica que existe *uma forte diferenciação entre as elites político-administrativas e as elites das empresas* — uma diferenciação ainda acentuada pela ausência de “viveiros comuns” de tipo *escolas de excelência*: as elites económicas alemãs demoram muito a especializarem-se. Todavia, o fraco movimento de circulação das elites parece fazer-se nos dois sentidos: os fenómenos de ida-retorno não são raros.

Traços da elite britânica

O acesso ao topo das grandes empresas britânicas é essencialmente caracterizado por uma dualidade entre a produção dos dirigentes da empresa, por um lado, e a reprodução social, por outro.

Por um lado, os detentores de “trunfos de carreira”, onde dominam os da

mobilidade; são aqueles que circulam e operam no mercado interempresas, mais do que propriamente no seu interior.

Por outro lado, os detentores de “trunfos de excelência” escolar e de capital, onde se encontram pessoas que passaram pela *public school* e/ou que herdaram a empresa.

Esta estrutura dual manifesta a coexistência, quase equilibrada, dum fechamento social e duma abertura profissional, que se reencontram tanto na formação como na detecção:

- a análise das formações revela ainda a coabitação entre, por um lado, as velhas *public schools* e a *Oxbridge* onde se estabelecem as redes (*old boys networks*) e as solidariedades do *establishment* e, por outro, os autodidactas, das antigas *grammar schools* e das universidades de segunda linha.
- a análise em termos de detecção revela, à mesma, a coabitação entre aqueles que, detentores de um trunfo de carreira, tiveram durante a vida profissional a sua oportunidade de promoção.

Estes diferentes traços manifestam duas ausências:

- a ausência de um dinamismo capitalista de tipo familiar portador de fundadores de empresas: a importância das lógicas de reprodução social (e sem dúvida as lógicas financeiras sobre o mercado das empresas) parece assim pesar sobre a vitalidade das lógicas empreendedoras;
- a ausência de uma detecção operada durante a vida profissional fora da empresa, dito de outra maneira, de abertura aos detentores de trunfos na alta administração ou política. É verdade que as instituições britânicas não oferecem muito a ocasião duma circulação das elites das esferas políticas e, sobretudo, administrativas para a esfera económica. A forte homogeneidade da classe dirigente, produto das *public schools* e *Oxbridge*, coexiste assim com uma forte diferenciação profissional.

Em suma, as elites dirigentes das grandes empresas britânicas parecem realizar a *coexistência, quase equilibrada, entre as lógicas gestionárias e as lógicas aristocrático-familiares*. Esta coabitação é sem dúvida facilitada por certos traços comuns do modelo cultural daquelas duas populações, nomeadamente numa orientação essencialmente financeira, manifestando um melhor conhecimento das regras de mercado das empresas do que da empresa dirigida e resultante da importância das mobilidades e dos *chartered accountants*.

Notas

- 1 O decreto-lei 104/97 teve como finalidade buscar uma solução para o sector dos transportes no quadro das políticas europeias, ao separar aquilo que representava a parte das infra-estruturas da Caminhos de Ferro Portugueses, actualmente denominada REFER, da parte da exploração que ficou com a designação da empresa de origem, a CP.
- 2 Este estudo comparativo é da autoria de Michel Bauer e Benedicte Bertin-Mouro, ambos sociólogos do CNRS, França, com a colaboração de d'Herve Joly e de Pascal Thobois, produziram *Vers un Modèle Européen de Dirigeants?*, em 1996. Procurou-se, assim, fazer uma resumida tradução com base nos resultados de investigação destes autores, obtendo para o efeito as diferenças dos vários traços das elites dos casos estudados: francês, alemão e britânico.

Referências bibliográficas

- Ballé, Catherine (1990), *Sociologie des Organisations* (col. *Que Sais Je?*), Paris, PUF.
- Bauer, Michel, e Benedicte Bertin-Mouro (1996), *Vers un Modèle Européen de Dirigeants? Ou Trois Modèles Contrastés de l'Autorité Légitime au Sommet des Grandes Entreprises? Comparaison Allemagne, France et Grande-Bretagne*, Paris, CNRS, Observatoire des Dirigeantes et Boyden, Global Executive Search, Research Center on Leaders HIP.
- Bauer, Michel (1990), "Pas de sociologie de l'entreprise sans sociologie de ses dirigeants" em Renaud Sainsaulieu (org.), *L'Entreprise une Affaire de Société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Bertrand, Ives, e Patrick Guillemet (1994), *Organizações: Uma Abordagem Sistemica*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Francfort, Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu, e Marc Uhalde (1990), *Les Mondes Sociaux de l'Entreprise*, Paris, Sociologie Économique.
- Gonçalves das Neves, José (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Rheditora.
- Landier, Hubert (1994), *Para uma Empresa Inteligente*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Sainsaulieu, Renaud (1987), *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*, Dalloz, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Smith, Denis (1997), *As Empresas e o Ambiente: Implicações do Novo Ambientalismo*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Toffler, Alvin (2001), "O choque do futuro", *Executive Digest*, adaptado por Raquel Fidalgo.

António Farinha do Amaral é investigador do grupo de estudos de sociologia das instituições (GRESI/CIES). E-mail: farinha.amaral@metrolisboa.pt

