

---

FORMAÇÃO EM GESTÃO  
UM ALERTA OPORTUNO

---

---

## FORMAÇÃO EM GESTÃO UM ALERTA OPORTUNO

---

### 1. *Gestão: Que significado hoje em dia?*

Gestão é hoje uma palavra em moda e é também uma divisa.

Os nossos dicionários registavam-na até aqui numa mera acepção jurídica: era o simples acto de gerir ou de administrar. O conceito traduzia essencialmente um direito ou uma faculdade: não uma capacidade profissional para o fazer e muito menos ainda se podia vislumbrar, como pressuposto implícito, uma ciência e técnicas próprias. O mais que se dizia do gestor é que ele era o administrador de bens alheios.

Todavia, a linguagem não se atém aos dicionários e, porque exprime a vida, evolui com ela — e, neste caso, evoluiu mesmo abertamente à nossa vista!

De facto, nas últimas décadas, o significado desta palavra ganha novas dimensões, que ultrapassam em muito as fronteiras que lhe demarcam dicionários e enciclopédias nacionais, mesmo recentes, passando a abarcar o novo e rico conteúdo que, sobretudo os norte-americanos, deram ao «management». E este novo sentido sobreleva o anterior e é o que dá voga e especial importância à palavra.

Ela passa a ser uma palavra-chave da sociedade moderna — infelizmente, entre nós, ainda mais divulgada do que compreendida — mas que, mesmo para o cidadão comum, surge como qualquer coisa que fala do futuro, de novos processos e de novas técnicas e que simboliza principalmente eficácia.

Na verdade, trata-se de bem mais do que isso: é, no fundo, mais um grande passo no processo de tomada de consciência do respeito que o homem deve ao trabalho próprio ou alheio. Esse trabalho que é sempre esforço e tantas vezes é também sacrifício, tanto menos se desperdiçará quanto mais o homem compreender a necessidade e a vantagem de usar a sua inteligência

para o aproveitar. E o desperdício, aqui como em tudo, significa sempre valorizar menos.

Os primeiros passos naquilo a que se chamou organização científica do trabalho visaram, prioritariamente, melhorar o rendimento das estruturas empresariais ao nível da base, no plano das tarefas do operário, numa perspectiva de atacar o problema da reforma das empresas da base para o topo. Apesar de Taylor ter publicado obras com o título de «Principles of Scientific Management», foi considerado como símbolo desta escola.

Outros, como Fayol, desde logo concentraram a sua atenção nos escalões superiores, olhando os problemas numa perspectiva inversa: do topo para a base da empresa.

Os dois caminhos, que, no primeiro quartel deste século, alguns menos lúcidos ou mais apaixonados julgavam antagónicos, provocaram vivas polémicas. Não foi difícil, porém, verificar que, afinal, não eram mais do que duas meias-verdades complementares. O que se tornava importante era usar um método científico para encarar, *a todos os níveis*, os problemas que se deparam às empresas.

E o método, na essência, nada tinha de novidade: limitava-se a trazer para este campo a metodologia científica, com todas as suas exigências, desde o rigor da análise à forma de chegar às conclusões.

E nisto, mais do que uma técnica, está um estado de espírito.

Como, aliás, explicava Pasteur a alguém que um dia lhe perguntou o que era, afinal, o raciocínio científico: «Simplesmente isto: raciocinar com o receio saudável de estar a enganar-me e com a firmíssima resolução de evitar que isso suceda.» (1)

Raciocinar para ver o que é e como é — e não como se quer que seja ou se pensa que deva ser — usando para isso, naturalmente, todos os recursos que a ciência e a técnica facultam.

No que toca à gestão, trata-se de passar do arbítrio à racionalidade: de reconhecer que para gerir não basta doravante a capacidade jurídica de o fazer, mas é também necessária a capacidade profissional para o saber fazer.

O gestor já não é sinónimo do clássico gerente: passou a significar o «manager». A palavra foi de certo modo «promovida». E será curioso, até,

---

(1) Eduardo D. Jones — «Organización y Administración de Empresas Industriales».

referir que o nosso povo há muito chamava *manageiro* ao homem que, sobretudo no Alentejo, era *capataz* nas ceifas. Esta analogia serve bem para evidenciar quanto se andou: se o velho gerente podia ser um «grande *capataz*», o actual gestor não pode mais sê-lo.

A palavra passou a ter implícita uma verdadeira ciência (e respectivas técnicas) e a adquirir também esse novo significado.

O gestor passou, assim, a ser um indivíduo a quem se exige uma prévia formação, como a qualquer outro profissional.

Isso não quer dizer, evidentemente, que, na gestão, a arte não se entrelace com a ciência, ou seja, que a intuição e a imaginação não tenham aqui o seu papel. Ele torna-se, por exemplo, bem evidente para os escalões superiores da decisão, em que o grau de incerteza do contexto aparece como factor tanto mais relevante quanto mais elevado for o nível a que há que decidir.

Contudo, isso mesmo se passa com qualquer Ciência, ninguém pensando, por exemplo, que a Física ou a Química sejam menos ciências pelo facto de dois cientistas poderem sustentar opiniões divergentes ao interpretar um mesmo fenómeno ou de só a alguns ser dado acertar na escolha dos caminhos para o futuro. É que o homem não pode equiparar-se a um computador, em que o conhecimento se possa reduzir a um ou mais programas que lhe hajam sido fornecidos: os passos de génio que têm feito avançar a ciência parecem evidentes para revelar que o pensamento humano se não confina a isso.

Uma vez assente a necessidade de uma formação própria, inúmeras questões se colocam: Qual formação? Quem a deverá prestar? E como? E a quem?

Foi nesta perspectiva, para abordar as diversas facetas deste urgente e complexo problema, que, por iniciativa do CIFAG (Centro de Informação, Formação e Aperfeiçoamento em Gestão do IPE), se reuniram na Fundação Gulbenkian, no princípio deste ano, algumas largas centenas de pessoas.

Porque participámos nesse Encontro, por virtude do convite oportunamente dirigido ao Instituto de Defesa Nacional, pareceu apropriado trazer aqui algumas reflexões, sem outra pretensão do que colaborar na necessária chamada de atenção para este problema.

## 2. *Entre a Tecnocracia e a Política*

Aceite que há uma formação a realizar, coloca-se desde logo uma questão: consistirá ela, essencialmente, em adquirir o domínio de uma ciência e do respectivo «Know-how» ou, ao contrário, dada a natureza da matéria, estarão subjacentes logo à partida opções ideológicas que obrigarão a dar sempre a tal formação uma forte dosagem política?

Daqui deriva uma outra, que parece particularmente oportuna para o caso actual português: deverão ou não desencadear-se desde já amplas acções concretas de formação, sem uma prévia definição política que clarifique qual o modelo de sociedade para que se formam esses gestores?

Será então o gestor, basicamente, um tecnocrata ou na realidade será, declaradamente ou não, mas antes de mais, um verdadeiro agente político?

A questão merece referir-se porque nem todos resolvem esta dicotomia do mesmo modo. E também porque não se trata apenas de uma questão especulativa: tem implicações práticas importantes, como será fácil constatar.

Esta, por exemplo: na escolha dos gestores, públicos ou privados, deverão logicamente prevalecer critérios de afinidade ideológica ou pessoal, que identifiquem politicamente o gestor com o Governo ou com o «patrão» da empresa, ou, ao contrário, deverão eles nascer e seleccionar-se, naturalmente, no seu próprio meio, como corolário de uma bagagem científica e técnica, predicados pessoais e provas dadas?

Haverá ou não lugar para uma autêntica carreira profissional?

De facto, no entender de alguns, uma ampla acção de formação em gestão, a todos os níveis, somente teria sentido quando antecipadamente enquadrada num plano global de desenvolvimento, que principiasse por definir, em termos ideológicos, as orientações sectoriais para os respectivos gestores.

Em favor desta tese poderá invocar-se que, hoje, praticamente ninguém discorda da necessidade de planear, muito em especial tendo em conta que se vive numa sociedade cada vez mais complexa. E que qualquer plano, por sua própria natureza, é basilarmente a expressão de um desígnio, de uma intenção: não pode ser uma mera reunião de ferramentas, materiais, pessoas ou técnicas. Em termos operacionais, terá de ser sempre — e antes de tudo — a definição de um objectivo e da forma de o conseguir.

Ora, ao entender-se a formação em gestão como uma matéria carregada de conteúdo ideológico — com base em que tal formação não poderá desligar-se do contexto sócio-político em que terá de inserir-se e que na gestão de empresas, ou de outras actividades económicas e sociais, se toca o cerne da vida de um país — o desígnio ou a intenção, que estará fatalmente subjacente quando se programar essa formação, terá de principiar por responder ao «para quê». Ou seja: terá de implicar opções quanto à função da respectiva empresa ou da macroempresa que é o Estado.

Entra-se, pois, de pleno na problemática política.

Formar, sem um plano global de desenvolvimento, seria, assim, formar sem saber para quê! Também aqui seria exacto dizer-se: «politique d'abord».

Tudo isto contém, sem dúvida, alguma parte da verdade. O erro reside unicamente em confundir a essência de uma coisa com o uso que dela se faz.

Ora, em si mesma, a gestão é apenas uma ciência, na sua dupla faceta de ciência pura e aplicada.

Isto é: um sistema de conhecimentos racionalmente coordenado, com o seu objecto próprio, com as suas regras e os seus preceitos, os quais não variam por variar o contexto sócio-político — somente varia o seu uso.

E, é claro, desta ciência, como de outra qualquer, pode-se, é facto, servir a política — como, aliás, se serve de tudo —, mas isso não retira à gestão a sua natureza própria.

Ninguém hoje porá em causa, por exemplo, que médicos, engenheiros ou biólogos não requeiram uma formação profissional específica, que nada tem a ver com as ideologias políticas, apesar de a política ter que ver — e muito — com a organização social da medicina, com a aplicação da engenharia ou com os sectores de investigação a fomentar na biologia.

Ao querer, por assim dizer, «politizar» a gestão, o que no fundo se está a pôr em causa é, afinal, que ela possua um conteúdo científico.

Esta tentação é, todavia, frequente e tanto assim que economistas e pensadores políticos são os primeiros a chamar a atenção para que se não confunda a gestão, como ciência e técnica, com o quadro político-social a que ela terá necessariamente de moldar-se nas suas aplicações concretas.

Porque as sociedades socialistas dão ao planeamento um particularíssimo relevo, e são aquelas em que ele adquire mesmo mais forte tonalidade política, pareceu mais significativo referir alguns testemunhos daí provindos e que, embora colhidos em homens de países, de épocas e de perspectivas profissionais diferentes, todas concordam neste particular.

Assim, um autor jugoslavo<sup>(2)</sup> em trabalho recente, em que descreve e exalta os méritos da autogestão, exprime-se nestes termos:

O «management» deve tornar-se cada vez mais a técnica da autogestão.

No nosso calão político não confundimos ainda «management» e tecnocracia. Como se sabe, esta disciplina científica abrange a aplicação dos métodos e meios (ordenadores) modernos necessários para elaborar e executar decisões. O resto depende do sistema social. Trata-se, com efeito, de saber quem toma as decisões e no interesse de quem são tomadas.»

Ao prefaciá-la esta obra, o político francês Michel Rocard, ao referir o «risco tecnocrático» salienta «que, na Jugoslávia, a percentagem de pessoas altamente qualificadas com cursos superiores aumenta entre os responsáveis eleitos das empresas», acrescentando «como é evidente, isto constitui uma condição de sobrevivência e de desenvolvimento».

O economista polaco Oskar Lange, numa obra também recente,<sup>(3)</sup> depois de apontar as deformações dos princípios económicos (custos mínimos e máximo rendimento), que, em seu entender, existem nas empresas capitalistas e são por elas utilizadas no sentido de uma certa exploração do trabalhador, escreve:

«Prescindindo destas deformações, a racionalidade económica da empresa capitalista, a actuação de acordo com o princípio económico e, particularmente, a consolidação deste princípio no pensamento humano, representam um ganho de significação histórica.»

E acrescenta noutro passo:

«O elemento essencial do desenvolvimento económico que aparece nos três modelos<sup>(4)</sup> e que distingue uma economia desenvolvida de uma economia que navega, mais ou menos, nos caminhos tradicionais, consiste no aumento da produtividade do trabalho.»

De resto, já Lenine, muitos anos antes, teve o cuidado de chamar a atenção para este problema, e em moldes extremamente pragmáticos.

---

(2) Miloško Drulovic — «A Autogestão à Prova».

(3) Oskar Lange — «A Economia nas Sociedades Modernas».

(4) Capitalista, socialista e nacional-revolucionário dos países do Terceiro Mundo.

Fê-lo, aliás, em circunstâncias bem curiosas: no livro que estava a preparar no verão de 1917 e que, com satisfação teve de interromper, porque — como diz no *post-facio* — «é mais agradável e mais útil fazer a experiência de uma revolução do que escrevê-la».

Aí se salienta claramente a necessidade de ser respeitada a esfera própria da empresa — e, de um modo geral, os técnicos e cientistas — mesmo ao desencadear a revolução socialista que ele via como fruto amadurecido a colher em breve. Esta advertência mostra bem como sentia perigoso que o desvario revolucionário, motivado pela paixão ideológica ou pela simples ignorância, não soubesse respeitar o campo da ciência e da técnica, distinguindo-o do que seja propriamente política.

Considerando estarem criadas, pela sociedade burguesa, as condições que facilitariam a revolução, escreve: (\*)

«Com tais condições económicas, pode-se muito bem, depois de ter destituído os capitalistas e os funcionários, substituí-los imediatamente, dum dia ao outro, no que respeita ao controlo da produção e da repartição, no que respeita ao recenseamento do trabalho e dos diversos bens pelos operários armados, por todo o povo armado. (É preciso não confundir a questão do controlo e do recenseamento com a do pessoal científico instruído de engenheiros, agrónomos, etc...; estes senhores, que trabalham hoje sob as ordens dos capitalistas, trabalharão melhor ainda amanhã, sob as ordens dos operários armados).»

Se escrevesse hoje, por certo se não esqueceria de acrescentar os gestores.

É, afinal, o velho confronto entre técnicos e políticos, que não resulta da essência das coisas mas apenas da ambição dos homens, os quais têm sempre forte tendência a servir-se dos trunfos que possuem para alargar os seus direitos à custa dos direitos dos outros.

Os gestores deverão, pois, saber resistir à tentação de usurpar os lugares que cabem aos políticos — e só a eles. O cidadão viria a ser abafado pelo império da tecnocracia, que nem pela sua aparência racional o abafaria menos, caindo-se numa sociedade desumanizada, como a do mundo novo que a fantasia de Huxley criou.

---

(\*) Lenine — «O Estado e a Revolução».



Mas, eles terão também que saber resistir a que os políticos usurpem os que, por natureza, são seus. A sociedade não ficaria melhor servida: ao império frio de uma técnica substituir-se-ia o império, talvez quente mas igualmente desumano, de uma ideologia, com a agravante de menor eficiência, pois muito frequentemente competência profissional e política não coincidirão.

E este risco de os políticos invadirem o seu campo — directamente ou através dos seus afins — talvez seja, na prática, mais de recear porque são os políticos que detêm o poder!

### 3. *A quem cumpre fomentá-la?*

Responde prosaicamente a uma pergunta concreta, embora sempre ingrata: Quem deverá pagá-la?

É óbvio que o estudo da gestão apenas como ciência pura — e, portanto, a formação de indivíduos dedicados à ciência em si mesma: professores, investigadores ou simples amigos do saber — deverá ter tratamento idêntico à de qualquer outra. Caberá à Universidade e a outros centros de ensino e investigação, públicos ou privados.

Como ciência aplicada — ou talvez melhor: a formação de gestores, no seu sentido corrente — essa terá de relacionar-se com os sectores concretos de actividade.

Para simplicidade de exposição, considerar-se-ão separadamente dois grandes grupos: empresas do sector privado e o sector público (empresarial ou não).

#### a) *Sector empresarial privado*

- (1) As empresas de maior dimensão, porque, como regra, melhor sentem o problema e, principalmente, porque possuem meios para isso, resolverão elas próprias os seus problemas.

Assim:

— ou elas mesmas os formam;

— ou, caso mais frequente, os salários mais altos que podem oferecer são motivo suficiente para atrair gestores já formados.

Parece, portanto, que, neste campo, o Estado não deve ter preocupações especiais nem aceitar encargos directos de maior. Isto não significa, naturalmente, que lhe não devam caber sempre encargos indirectos, como os que resultam do funcionamento das escolas públicas (universitárias ou outras) ou de subsídios a escolas privadas.

(2) No campo das PME (pequenas e médias empresas), a posição terá de ser outra, por virtude da sua especial debilidade. O problema não se refere apenas às dificuldades gerais da conjuntura económica actual, mas também ao baixo nível de que há que arrancar, da sua inadequada dimensão, capacidade financeira, etc... Há que reconhecer que elas não poderão ultrapassar rapidamente as dificuldades sem apoio estranho, designadamente neste domínio. E este caberá predominantemente ao Estado, como é lógico. Entidades como o CIFAG terão aqui um grande campo de acção.

(3) Ainda que, no geral, sejam pequenas empresas, há que destacar, em referência à parte, as unidades agrícolas, pois, quando se mencionam as PME e quando se fala nos modernos conceitos de gestão, o mais vulgar é estar a pensar-se apenas na indústria. Também nestes domínios, a agricultura é a grande esquecida! E torna-se tanto mais importante recordá-lo quanto é certo que neste sector basilar reside talvez o maior entrave ao rápido desenvolvimento económico-social do País, quer pelo seu número extremamente grande quer por ser aí que se revelam as mais graves carências.

Bastará referir que, ainda agora, apenas 50% dos empresários e 20% dos assalariados sabem ler!

Como poderão tais gestores — que aqui são os «top-managers» que tudo madam... e, muitas vezes, quási tudo fazem — aperceber-se sequer do que precisam de saber, compreender a vantagem de chamar técnicos cujas técnicas nem sequer sabem que existem? Ou, até — e isso é o mais dramático — aproveitar-se, ao menos, da colaboração que lhes seja gratuitamente oferecida (pelo Estado, por exemplo)?

(4) Outro tanto se poderia dizer no respeitante ao comércio, onde também existe uma multiplicidade de pequenas empresas, em-

bora o problema se não afigure da permanência e gravidade do anterior.

b) *Sector Público*

Inclui-se aqui, como se disse, não só o sector empresarial do Estado como também a sua máquina administrativa.

Nestes domínios, o Estado tem, não apenas interesse, mas, mais do que isso, estrita obrigação de preparar os seus gestores, a todos os níveis — e de fazê-lo sem demora.

Este dever decorre, assim, de duas ordens de razões:

- do seu próprio interesse, pelo melhor rendimento a obter dos seus serviços e das suas empresas;
- do direito do pessoal que emprega, direito este que principia a ser justamente reconhecido e conseqüentemente reivindicado, embora no espírito de alguns responsáveis essa formação adicional possa aparecer ainda como uma simples benesse.

A primeira destas razões parece não carecer de comentários especiais: trata-se, no fim de contas, de não desperdiçar nem trabalho humano nem dinheiro, que, como regra, ou já foi trabalho das gerações passadas ou terá de ser acréscimo de trabalho para as gerações futuras.

Quanto à segunda, este direito do pessoal do sector público principia, com a força que lhe advém da sua lógica, a ser internacionalmente consagrado e a representar uma conseqüente obrigação dos Estados.

A OIT, ao tratar das condições de trabalho e de emprego do pessoal da função pública, salienta já, entre as conclusões aceites pela respectiva Comissão Técnica, que «a complexidade crescente das necessidades de um serviço público moderno e o recurso cada vez maior à tecnologia deveriam reflectir-se da maneira apropriada na política de formação. Os programas de formação deveriam ser concebidos de maneira a permitir o maior número possível de especializações para que não seja necessário recorrer a peritos vindos do exterior».

Tudo isto numa dupla perspectiva: orientar o pessoal «e ajudá-lo a melhor servir os interesses do público, permitindo-lhe ao mesmo tempo satisfazer as suas aspirações de promoção na sua carreira».

Este anseio será naturalmente tanto mais forte — e a sua reivindicação tanto mais razoável — quanto maior for o atraso cultural (no plano científico e técnico) do país. Mais baixo será o nível de que a generalidade dos trabalhadores terá de arrancar na sua vida profissional e maior terá que ser o esforço de formação, numa perspectiva de educação permanente.

Ora a gestão — importa acentuar — não é só uma tarefa de topo, nem a formação em gestão se deve pensar, portanto, como uma via para formar logo directores-gerais nem como uma porta privativa de acesso às salas dos conselhos de administração.

Se em todas carreiras — como, por exemplo, na militar — os generais nascem dos alferes, porquê aqui não haveria de ser também assim?

#### 4. *Que tipo de formação?*

Ela deverá visar naturalmente dois objectivos essenciais:

- modificar atitudes, abrindo os espíritos a novas ideias, ou seja: preparar para *saber pensar*;
- fornecer técnicas e capacidades concretas, ou seja: preparar para *saber agir*.

Está implícito, claro, um terceiro requisito de qualquer chefia, que é o de *saber querer*: condição indispensável para que, das ideias gerais ou dos planos, se passe à acção.

De facto, primeiro que tudo será necessário que se compreenda a necessidade de uma formação, que se tenha pelo menos uma ideia do que ela significa. Estar ciente de que se não sabe é já um grande passo para aprender: é, pelo menos, criar um lugar no espírito para uma ideia nova.

Este aspecto será, pois, de grande importância na fase de arranque, para consciencializar os gestores de todos os níveis. Todavia, para os responsáveis superiores ela é de particularíssimo interesse: não só para que se formem eles próprios, como também para que promovam a rápida formação dos outros.

Entre nós, face ao nível cultural da população em geral e, também, ao tipo de formação ainda muito prevalecente no seu escol — demasiado teorizante e abstracta, mais predisposta a polemizar sobre grandes princípios

do que a analisar com realismo e simplicidade a vida concreta — este tipo de acção afigura-se extremamente urgente.

Realizada através de cursos ou seminários de pequena duração, da difusão de bibliografia nacional, que fale do nosso país e diga coisas que todos vivamos mais de perto, para alcançar os que já sintam certo interesse em formar-se, ou, em moldes menos profundos, para sensibilizar camadas mais vastas, utilizando apropriadamente os meios de comunicação social — o indispensável, porém, é que se faça e sem demora.

Só acções deste tipo poderão atingir os responsáveis pela multidão das nossas mini-empresas comerciais e, sobretudo, agrícolas.

Convirá aqui lembrar que os Estados Unidos não devem a sua riqueza e prosperidade apenas à indústria, com cuja gestão se identifica vulgarmente o «management». Devem-no muito particularmente também à sua agricultura. E se ela é o que é, dando-lhe mesmo fortes trunfos para a sua estratégia de grande potência (como sugestivamente referia ainda há pouco uma conhecida revista: (\*) «Grain as a Weapon»), isso não reside tanto no solo ou no clima, como sobretudo na qualidade dos seus empresários agrícolas.

Têm toda a razão aqueles que limitam a denominação de «empresário» aos inovadores: aos outros, que não obtêm qualquer lucro extraordinário e que só conseguem uma fraca recompensa pelo seu trabalho de direcção, chamam-lhes «patrões estáticos». (†)

Esta acção de mentalização, para uma urgente modificação de atitudes, será essencial para fazer da multidão dos nossos «patrões estáticos» verdadeiros empresários.

Mesmo para muitos dos nossos industriais que se crêem possuidores de unidades tecnicamente evoluídas, haverá uma chamada de atenção muito importante a fazer. Têm de compreender que a sua missão não é só a de gerir com lucro o presente da empresa, mas, muito em especial, preparar desde já o seu futuro.

Isto é: um verdadeiro gestor sabe que não pode contentar-se com a obtenção de resultados positivos, mais ou menos chorudos, de uma fábrica que recebe «com a chave na mão». Tem de ter sempre presente que as ins-

---

(\*) «Time» — 21 de Janeiro de 1980.

(†) Oskar Lange — Obra citada.

talações envelhecem, as máquinas se desactualizam, os produtos evoluem e se, ele próprio, não souber fazer apelo à sua inteligência e à dos seus colaboradores para que a empresa forge, ela mesma, chaves de algumas portas na direcção do futuro estará a condená-la ao subdesenvolvimento industrial. Não se trata de uma simples palavra: tem, pelo contrário, um preço bem pesado, que primeiro parece revestir-se apenas dos aspectos subtis de certa dependência, mas que à medida que o tempo corre se verifica como se desentranha em custos adicionais e em lucros a menos.

Está aqui toda a problemática da investigação e desenvolvimento, dos pesadíssimos encargos que, como regra, acompanham a transferência de tecnologia com os seus custos ocultos que urge compreender.

Aos homens, como às empresas, deve repugnar a servidão. E esta nem por se revestir de modos mais suaves deixa de ser menos degradante e impiedosa.

Para os gestores de nível intermédio, o mais urgente parece ser facultar-lhes o domínio de técnicas concretas de gestão, sem prejuízo, naturalmente, da necessária mentalização para que as saibam enquadrar e utilizar melhor.

Estas acções, para o nosso país, afiguram-se particularmente urgentes, porque, sem quadros intermédios, as empresas não poderão reagir capazmente — não há quem saiba efectivamente fazer — e também porque daqui deveria nascer ou, pelo menos, por aqui deveria passar a carreira profissional de gestor.

E nisto marcaram os velhos arsenais militares uma posição que merece referir-se.

Na verdade, já no princípio do século, na reforma do Arsenal do Exército de 1909, (\*) julga-se necessário criar um órgão de cúpula para superintender na gestão conjunta dos diversos estabelecimentos, que continuavam, cada um, com a sua direcção própria. Pois, houve logo o cuidado de dizer, de forma expressa, que se exigia uma determinada carreira profissional, inclusive para o respectivo presidente. Esta cautela é bem reveladora dos riscos que, já então, se sentiam.

---

(\*) Decreto de 28 de Junho de 1909 — artigos 21.º e 22.º

No ano seguinte vem a República e, logo em Novembro de 1910<sup>(9)</sup>, Correia Barreto<sup>(10)</sup> descentraliza a administração do Arsenal, mas não altera este ponto.

E na grande reforma de 1914, feita sob a mesma inspiração, mantém-se e precisa-se aquele critério, continuando a exigir-se expressamente certa carreira profissional para o exercício da gestão superior do Arsenal.

Convirá acentuar que, na época, o Arsenal do Exército era, pelo seu volume, um dos maiores conglomerados industriais portugueses e, qualitativamente, tinha uma posição do maior destaque.

Em 1926 muda-se o regime, mas, neste ponto, não se muda o critério que a boa lógica vinha impondo<sup>(11)</sup>. Pelo contrário, à exigência de uma certa preparação curricular, acrescenta-se, até, que a carreira do tal responsável superior teria de haver-se desenvolvido, em grande parte, nos diversos estabelecimentos do próprio Arsenal.

Este exemplo parece bem expressivo para mostrar como também entre nós, no campo militar, de há muito os melhores espíritos estão bem conscientes de que a gestão implica uma carreira e das cautelas que há que tomar para que, muito particularmente no caso dos «top-managers», a competência, fruto de uma adequada formação e experiência profissional, não seja preterida pela afinidade política ou outras razões similares.

### 5. O Desafio da Europa

Quando está já a correr a contagem decrescente para que Portugal venha a converter-se num país da nova Europa, este alerta torna-se ainda mais imperioso.

Um livro, em voga há alguns anos<sup>(12)</sup>, quis despertar os europeus para a necessidade de pensarem e agirem em termos diferentes, se queriam ter acesso a melhores padrões de vida. O autor resumiu a sua ideia num título muito sugestivo, apontando-lhe o que qualificou de «desafio americano».

---

<sup>(9)</sup> Decreto de 23 de Novembro de 1910.

<sup>(10)</sup> António Xavier Correia Barreto — Ministro da Guerra do Governo Provisório. Político e técnico ilustríssimo que já tinha então uma notável carreira profissional ligada à engenharia fabril militar.

<sup>(11)</sup> Decreto n.º 11 856, de 12 de Julho de 1926.

<sup>(12)</sup> J. J. Servan-Schreiber — «Le Défi Américain».

Este desafio resume-se, no fim de contas, em tornar bem patente que o nível de vida de uma nação — que não pode, é certo, medir-se apenas em termos de produtividade, mas que não pode deixar de assentar sobre essa base — repousa essencialmente sobre coisas que todos, ricos ou pobres, podem ter: o «management» e a organização das empresas — de todas as empresas, tanto privadas como públicas<sup>(1)</sup>. E, claro está, também da máquina do Estado.

O atraso europeu — acrescentava-se — deve-se unicamente à subprodutividade das empresas, à insuficiente rentabilidade dos investimentos, à insuficiência comercial.

E que dizer do nosso caso, quando as carências são bem maiores ainda do que a daquela Europa a que esse alerta se dirigia?

Entre todas elas, parece de destacar aqui um aspecto que, muitas vezes, fica encoberto ao pensar a competitividade das empresas em termos apenas de melhores preços e de maior agressividade no «marketing»: o problema crucial da qualidade.

Efectivamente, de todos os riscos que podem correr as empresas nacionais com a adesão à Europa, a maior ameaça que sobre elas pesa, creio ser a da sua submersão por carência de qualidade.

Se o nosso atraso é grande no domínio da produtividade — e, por consequência, dos custos — no campo da qualidade apresenta-se bem maior e mais grave, principalmente porque muito poucos mostram haver tomado consciência dele.

Com efeito, entre nós é ainda muito frequente uma noção de qualidade demasiado subjectiva, como se ela fosse uma coisa que derivasse de questões de puro capricho do utilizador ou se fundasse numa espécie de preferência clubista — quando, ao invés, ela é actualmente uma noção tecnicamente bem precisa, com regras logicamente estabelecidas em normas, especificações, certificados, etc., que, internacionalmente, começam a fazer lei.

Na acta final da Conferência sobre a Segurança e Cooperação Europeias, realizada em Helsínquia, em 1975, e incluída nas disposições relativas ao comércio e à cooperação industrial refere-se o «interesse em alcançar a harmonização internacional mais ampla possível das normas e regulamentos

---

(1) Paul Lambert — «Management — Os cinco segredos do desenvolvimento».



técnicos» e o «encorajamento de acordos internacionais e outros convénios apropriados sobre a aceitação de certificados de conformidade com normas e regulamentos técnicos», bem como a «intensificação da cooperação internacional em matéria de normalização».

A qualidade não se improvisa nem se consegue como fruto de mera habilidade ou perfeição artesanal: esse poderá ser apenas o caso do artista isolado e nada mais. Em termos de produção em massa — seja de bens materiais ou de serviços — a qualidade é uma técnica própria, que implica uma adequada gestão. Os seus resultados exprimem-se em escalas e formas de medida bem precisas, como as que definem, por exemplo, as grandezas físicas ou químicas; a sua gestão tem de ser considerada em termos de valor, ponderando a relação utilidade/custo.

E se o nosso vinho do Porto ganhou o prestígio internacional que de há muito tem, deve-o precisamente a uma organização de gestão de qualidade com cerca de 200 anos.

É certo que a vida humana não pode confinar-se apenas à técnica e o bem-estar social não se avalia por números — e, com razão, cada vez ganha maior aceitação a luta por aquilo a que se chama qualidade de vida.

Isto refere-se para salientar que se não esquece; contudo, em termos práticos, o nosso grande desafio europeu será que a economia se prepare já para passar a produzir e a comercializar no mercado europeu e, sobretudo, para poder aguentar na sua própria casa a concorrência dos produtos europeus — e não só concorrência de preço, como, muito em particular, concorrência na qualidade.

Chesterton, com o seu inigualável jeito de dizer numa pincelada de humor coisas bem sérias, mostrou claramente como a própria liberdade do homem não pode sobrepôr-se à realidade das coisas. Quem quiser desenhar uma girafa — dizia ele — terá de lhe pôr um pescoço comprido.

Ora, também das empresas se poderá dizer que elas, sejam privadas ou públicas, só podem ter este nome se compreenderem que o seu primeiro dever é serem prósperas, estarem à altura das suas rivais. Ou seja: se nelas o trabalho humano não estiver a ser degradado e obtiver, portanto, a adequada produtividade.

Uma girafa sem pescoço seria um infeliz aborto da natureza: como uma empresa sem a devida rentabilidade será um dramático aborto da economia.

A prosperidade e o valor económico das empresas não podem, certamente, aferir-se por padrões rígidos que não tenham em conta os sectores

em que se inserem e a sua função social. Estes factores podem — e devem mesmo — contabilizar-se e têm, obviamente, o seu preço: mas não podem aceitar-se encargos que resultem unicamente da incompetência. Estes não poderão ter lugar no futuro.

Para usar a analogia de Chesterton, o desafio europeu consiste apenas, afinal, numa coisa bem simples: os nossos empresários compreenderem que perderam uma liberdade ilegítima a que estavam habituados — a de gerirem mal.

Fevereiro de 1980

*Filipe Themudo Barata*

Coronel engenheiro