

Jornadas Abertas “Mudança: Um desafio”

50 anos da A M Mesquita & Filhos

Ermesinde, 22 Maio 2007

Joaquim Azevedo¹

¹ Professor Associado com Agregação da Universidade Católica Portuguesa
Presidente do Centro Regional do Porto da Universidade Católica Portuguesa

50 anos da A M Mesquita & Filhos

Mudança social

Agradeço à Dra Ana Paula Mesquita o desafio para ousar estar aqui hoje para conversarmos sobre “a mudança”, iniciativa integrada nas comemorações dos 50 anos da empresa familiar A.M.Mesquita e Filhos. Felicito, antes de mais e particularmente o Sr Eng Alberto Mesquita por este grande feito em prol do desenvolvimento social. Portugal precisa de olhar para estes exemplos de criação de riqueza e de dedicação ao bem comum. À Sra Dra Ana Paula, uma palavra de agradecimento e incentivo, pois é uma pessoa em quem sempre vi um poço do empreendedorismo e inovação, acompanhados de um elevado sentido de responsabilidade. Bem hajam pelo convite.

Para mim esta constitui mais uma oportunidade para reflectir sobre o mundo em que vivemos e sobre os modos como nele podemos intervir para o tornar um pouco melhor, com mais paz e mais justiça.

Não vos falo como economista ou como gestor empresarial, profissões que nunca exerci, embora a minha vida tenha sido desenvolvida a dirigir projectos e organizações, desde os meus 19 anos, como dirigente nacional de uma organização juvenil católica. A minha experiência de vida confunde-se com a própria mudança: antes do 25 de Abril tudo fizemos para mudar o regime autoritário em que vivíamos, depois do 25 de Abril surpreendeu-nos o imenso dilúvio das mudanças em que nos envolvemos e fomos envolvidos e, desde então, o mundo ocidental não parou de mudar e de acelerar os processos de mudança. É que o 25 de Abril coincidiu com as chamadas crises do petróleo e o ano de 1975 marca o fim dos “trinta gloriosos” e

o início dos já proclamados “trinta dolorosos”. Tempos de mudança? Porventura não o pudessem ser mais.

Como disse tão bem Camões:

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades
Muda-se o ser, muda-se a confiança
Todo o mundo é composto de mudança
Tomando sempre novas qualidades.”

É através da mudança que criamos e entendemos o que é o tempo, o que passou, o que decorre e o que há-de vir. A mudança é a mãe do tempo; a sua gestação, a criação das horas, dos dias, dos anos e dos séculos. A mudança das estações do ano ou do nosso próprio corpo impulsionaram o ser humano a criar e a lidar com o tempo como uma variável social e histórica.

A mudança pessoal acontece todos os dias e a mudança social ocorreu em todos os tempos. Mas hoje dizemos que vivemos tempos de mudança acelerada. É verdade, tudo parece mudar à nossa volta, “a tradição já não é o que era” dizemos. Mas não esqueçamos que o mundo não é composto apenas por mudança, há muita permanência, há algo que parece não mudar assim tão facilmente ao longo de décadas e de séculos até. Proponho que vejamos, em primeiro lugar, este *swing* entre as mudanças e as permanências ao longo dos tempos. Começemos pelas mudanças.

Vários traços marcam hoje um momento de mudança contínua: as inovações técnicas, sobretudo as geradas pelos microprocessadores e pelos computadores, a velocidade e os meios de circulação da informação, o acesso à informação e as novas possibilidades de comunicação entre os humanos sobre o planeta, a emancipação da mulher, o prolongamento da idade média de vida e a inversão da pirâmide etária, com a quebra da natalidade e o aumento do número de idosos nas sociedades, o aumento da competição económica à escala mundial, a globalização financeira e económica. As sociedades humanas são hoje profundamente condicionadas pelos “media”, que

moldam o mundo e a vida como se fossem a verdade do mundo e da vida (e são tantas vezes uma das suas mentiras). O que mais mudou nestes trinta anos foi o clima cultural, a percepção que temos das coisas, das pessoas, dos acontecimentos e dos lugares.

A incerteza e a imprevisibilidade varreram a face da Terra, num período curtíssimo de tempo, mudando os hábitos de estabilidade e de segurança que moldaram as nossas vidas, os nossos valores e hábitos. As grandes narrativas ideológicas estão feridas de morte e ninguém mais consegue compreender, explicar e devolver-nos de forma inteligível a compreensão acerca do que se está a passar, hoje, sobre a Terra. Informados sobre tudo e sobre todos, como nunca estivemos na nossa história, nunca foi tão grande a cortina de nevoeiro que nos envolve.

O que se passa dentro do que se passa? Para onde estamos a ir nos passos que damos e nos que nos recusamos a dar? Onde está o farol, colocados que estamos diante de tantas luzes e sinais acesos? Tudo muda mas ninguém sabe bem o que muda, como muda, porque muda, para onde muda, o que muda em nos enquanto tudo muda. O mundo muda vertiginosamente, pelo menos em algumas das suas dimensões, e nós somos sugados, pessoas e organizações, na vertigem das mudanças. Estamos, como diz um amigo meu, atarantados. Tentamos disfarçar, mas este termo popular define bem o nosso estado: atarantados e em busca de palavras novas, para abrir caminhos novos.

Como diz o historiador Eric Hobsbawm “quando (os seres humanos) enfrentam o que o seu passado não as preparou para enfrentar, as pessoas tacteiam em busca de palavras para dar um nome ao desconhecido, mesmo quando não podem defini-lo nem entendê-lo” (1996).

Hoje tudo tem de ser escolhido, todos os dias há novas opções a fazer (ou somos compelidos a pensar e agir como se assim fosse pela sociedade do consumo), os caminhos alternativos a seguir são sempre vários, a pluralidade de visões, opiniões e práticas instalou-se definitivamente entre nós. Hoje já não há mais o

caminho, mas, há quarenta anos apenas, só havia um ou dois caminhos. Mais, o relativismo acampou entre nós, proclamando que tudo vale mais ou menos o mesmo, todas as visões e todas as escolhas, que a vida em sociedade é mais uma questão de contar os votos e ver para onde a opinião “cai” em cada momento, como se tivéssemos chegado ao fim da história da autenticidade humana, da verdade e da liberdade.

A construção pessoal de sentido tornou-se uma tarefa também complexa, dada a instabilidade de referências e a volatilidade das tradicionais vinculações sociais. A fragmentação social invadiu o cotidiano, os indivíduos fecharam-se cada vez mais sobre si próprios, tal é a incerteza e a voragem das mudanças, mas os grupos também se fecham mais e mais em guetos (antes cresciam os bairros sociais, hoje crescem a par deles, os condomínios fechados), o sentido de comunidade estoira sob os nossos olhos atônitos, perdidos entre uma pertença local -uma raiz- e uma “nova cidadania mundial”, ainda sem contornos, sem esteios, sem coluna vertebral.

O tempo da ordem, da estabilidade, das referências com continuidade intergeracional é um tempo acabado. Como diz Alain Touraine (1997) “começou o tempo da mudança como categoria social da experiência pessoal e da organização social”. Os tempos são agora incertos e muito mais complexos. Podemos mesmo, neste tempo, perguntarmo-nos, assim desorientados, esmagados entre uma cidadania mundial sem direitos e deveres e um espaço privado e ensimesmado, onde está a nossa liberdade? Somos livres? Somos livres de fazer o quê? De pensar o quê? De contrariar o que dizem ser o sentido (oficial) da mudança? De contrariar o que dizem ser a tradição? De inovar? Livres para viver um dia de cada vez, como hoje se diz?

Como temos vindo a aprender, a liberdade de expressão, pedra angular tão fundamental, é ainda e apenas o começo da aventura da dignidade e da liberdade humanas. Estas, a dignidade e a liberdade humanas, estão antes e depois, atravessam toda a sociedade e estão hoje muito ameaçadas pela sociedade do espectáculo, pelos media que exercem o paradoxal papel de nos

dar a conhecer o que se passa e de ocultar o que se passa. Torna-se sobretudo difícil perceber as “mudanças insensíveis” que ocorrem a cada momento, as mudanças que são mais imperceptíveis e silenciosas, de tal modo estamos mergulhados na dimensão espectacular e jornalística do que se passa, que nos atribuem uns ouvidos e uns olhos instantaneístas, atomizados e descontínuos, acerca do mundo em que vivemos (Bourdieu, 1998).

Por um lado, temos diante de nós o desconhecido como categoria social e por outro, estamos perante um efeito de desmemorialização, sobretudo promovida pelos media e pela torrente contínua de novas informações, um tempo que é, por isso, também de esquecimento do passado. Ora, este esquecimento produz vários efeitos, entre eles faz-nos partir sistematicamente e de espírito aberto para as mudanças (a que chamamos reformas) como alguém sem raízes, sem história, sem lugar (tantas vezes tendemos a esquecer o passado, partirmos do zero, como se a história não existisse!). Ao seguirmos este caminho, podemos estar justamente a condenar a mudança, a torná-la impossível, a mover-nos em círculo, sem sair do lugar. Podemos até mudar tudo e tudo ficar na mesma, como bem sabemos.

Que maravilhosos são estes tempos de mudança em que nos coube viver! Sim, são tempos de grande abertura, onde a verdade e a liberdade humanas se podem desenvolver como nunca. É verdade, e aí está a complexidade, pois, ao mesmo tempo, são tempos de grande superficialidade e desorientação, onde a verdade e a liberdade podem ser tomadas apenas como objectos de consumo ou artefactos de uma sociedade do espectáculo. Grande responsabilidade a nossa para dar os passos certos e determinados no sentido que entendemos ser o melhor para cada um e para todos os seres humanos, num quadro de liberdade respeito e promoção da dignidade de cada um e de todos e de paz e justiça social.

Mas os tempos de mudança, é preciso compreendê-lo são também tempos de permanência, de estabilidade. Nem tudo muda, como por vezes se diz. Muitos e valiosos tesouros permanecem estáveis: por exemplo, os valores humanos que elegemos como orientação para a vida pessoal e para a vida comunitária, a busca do sentido da vida, comum a todos os povos, certos traços da identidade histórica dos povos e das culturas específicas.

Portugal, por exemplo, ao fim de oitocentos anos de história, mantém traços vinculados de continuidade que marcam os dias que vivemos e nos condicionam os movimentos. Vejamos penas um exemplo.

Como assinala José Mattoso, que é um expoente da investigação sobre a origem da nossa nacionalidade, o que cria a identidade portuguesa “é, de facto, o Estado. Por isso, (diz), o processo de eclosão da consciência nacional é tão lento e a sua expressão popular tão tardia. Não desce a todos os níveis e sectores da população portuguesa senão depois de o Estado se formar, se centralizar, se fortalecer e acabar por obter o monopólio completo do poder público, nos séculos XIX e XX.”. Não somos, na realidade, um país que se forjou nas manifestações da autonomia de pessoas, de grupos e instituições ou pela manifestações de conflitos internos de interesses sociais e poderes. Estas foram sempre esporádicas e episódicas, permaneceram sempre as manifestações de pendência e de clientelismo. O Estado precede a Nação e esta afirma-se lenta e debilmente. O historiador continua, referindo-se aos séculos XII, XIII, XIV: “Como o meio de conquistar um lugar ao sol dependia principalmente do favor do soberano, e este se movia mais pelo critério da fidelidade do que do mérito, o sistema não favorecia a iniciativa privada nem o investimento em actividades produtivas”.

Esta marca é matricial e profunda. Basta lembrar o decadentismo crónico que informa a nossa visão da país e do seu futuro (ainda hoje vivemos um dos momentos mais esplendorosos desse decadentismo!), a incapacidade crónica em

promover um conhecimento profundo da nossa própria realidade, o gozo narcísico com que olhamos as virtudes dos estrangeiros ou ainda a morbidez com que contemplamos as glórias do passado. Pior: o cinismo toma hoje, tantas vezes, o espaço público, como a grande resposta do presente aos desafios da história. Ao mesmo tempo, milhares de jovens portugueses, em Portugal e no mundo, são hoje um sinal visível de mudança e de esperança.

Aqui chegados, podemos equacionar um balanço rápido entre o tempo da mudança e o tempo da permanência. À parte da tragédia grega que vai desde o início até ao ponto a partir do qual se produz a mudança, para um fim ditoso ou desditoso, Aristóteles chama o nó. A parte que começa na mudança e vai até ao final da peça ele chama desenlace. Vivemos, pois, o tempo do nó e do desenlace, em simultâneo.

Podemos dizer que o ser humano ama a estabilidade, o costume: aquela mesa, aquele prato, aquela casa, aquele lugar, aquele contrato, aquela família, aquele país. Ao mesmo tempo, cortando-nos ao meio, pessoas e organizações, vivemos na época do desenlace. Nesta época, como vimos, parece que todas as peças começam e acabam em desenlace. Parece que os nós já não existem. Mas, para nosso bem, tal não é verdade.

Vistas as forças da mudança e as da permanência, podemos perguntar-nos: qual é o fio que subjaz escondido dentro da mudança, porque é que quase tudo vai mudando (pelo menos aparentemente)?

Antes de esboçar uma resposta, o que farei no final, passemos para a nossa reflexão para o campo das empresas. Deixo três notas importantes: o papel humano das empresas, as estratégias de envolvimento e o papel dos líderes.

As empresas são organizações que se encontram no centro destas mudanças, não estão ao lado, estão no meio do turbilhão.

Nascem, desenvolvem-se e morrem todos os dias, a uma velocidade que não tínhamos conseguido prever.

Deixem-me falar das empresas por um lado pouco habitual: se andamos todos tão atarantados...e temos de passar a vida a trabalhar, para nos realizarmos e para sobrevivermos...as empresas desempenham um papel primordial na componente da realização humana.

A este propósito, a Doutrina Social da Igreja é muito clara:

“ A riqueza principal da humanidade e, em conjunto com a terra, a própria pessoa humana. É a sua inteligência leva a descobrir as potencialidades produtivas da terra e a múltiplas modalidades através das quais podem ser satisfeitas as necessidades humanas.

A Empresa deve caracterizar-se pela capacidade de servir o bem comum da sociedade mediante a produção de bens e serviços úteis. Procurando produzir bens e serviços numa lógica de eficiência e de satisfação dos interesses dos diversos sujeitos implicados, ela cria riqueza para toda a sociedade: não só para os proprietários, mas também para os outros sujeitos interessados na sua actividade. Além de tal função tipicamente económica, empresa cumpre também uma função social, criando oportunidades de encontro, de colaboração, de valorização das capacidades das pessoas envolvidas. Na empresa, portanto, a dimensão económica é condição para que se possam alcançar objectivos não apenas económicos, mas também sociais e morais, perseguir conjuntamente.

O objectivo da empresa deve ser realizado em termos e com critérios económicos, mas não devem ser descurados os autênticos valores que permitem o desenvolvimento concreto da pessoa e da sociedade. Nesta visão personalista e comunitária, a empresa não deve ser considerada apenas como um “sociedade de capitais”; ela é também uma “sociedade de

peças”, da qual fazem parte, de modo diverso e com responsabilidades específicas, quer aqueles que fornecem o capital necessário para a sua actividade, quer aqueles que colaboram com o seu trabalho”.

E, finalmente,

Uma das tarefas fundamentais dos actores da economia internacional é obtenção de um desenvolvimento integral e solidário para a humanidade, isto é, “promover todos os homens e o homem todo.”. Tal tarefa exige uma concepção da economia que garanta, no plano internacional, a distribuição equitativa dos recursos e responda á consciência da interdependência – económica, política e cultural. – que de agora e diante une definitivamente o povos entre si e faz com que eles se sintam ligados um destino comum.

Estes ensinamentos da Doutrina Social da Igreja Católica são profundamente motivadores.

A mudança nas organizações para ser verdadeira e eficaz (não falo de cosméticas e outras faltas de ética que presidem a muitas mudanças nas empresas) requer o envolvimento das pessoas. Um ensinamento confuciano diz-nos:

Diz-me e eu esquecerei

Mostra-me e eu lembrarei

Envolve-me e eu compreenderei.

O grau de participação das pessoas nas **mudanças** depende, em larga medida, do grau de envolvimento das mesmas pessoas nos processos de decisão. Este processo não se resume a um envolvimento formal e cosmético, mas deve ser desenvolvido com toda a dignidade, lealdade e respeito para com cada um, criando processos diferentes para pessoas diferentes. A dignidade dos líderes gera dignidade nos empregados ou seguidores. A lealdade gera lealdade. O respeito gera respeito. É

o que me diz a minha experiência, mesmo em processos de reestruturação que passam por downsizing e por negociação de saídas da organização.

Para haver **mudança** verdadeira e eficaz é fundamental que os colaboradores participem activamente e sejam também eles eficazes na sua acção em prol da mudança pretendida. Ora, o ideal seria que os colaboradores:

- pensassem pela sua própria cabeça, lutassem por aquilo em que acreditam;
- fossem pró-activos, vivessem o seu trabalho com entusiasmo e não andassem permanentemente à procura de desculpas;
- procurassem por si próprios estar actualizados, atentos, com um bom domínio dos assuntos e problemas relacionados com a sua actividade;
- procurassem identificar com rigor e propor soluções para problemas que surgem na organização;
- se articulassem bem como corpo, como colectivo que, com diferentes funções se concentra na realização da missão da organização.

Mas as organizações que estão atentas aos sinais dos tempos, que mudam e que são bem sucedidas, são também e sobretudo aquelas que são bem lideradas, como é o caso vertente. E o que é a boa liderança de uma organização? Como sabem, há mil respostas para esta pergunta. Eu, de modo um pouco ousado, selecciono uma. E socorro-me da história do rei do swing, Count Basie. Ele nasceu pobre, aprendeu piano (e queria ser percussionista, mas considerava que nunca chegaria aos calcanhares de Sonny Greer, que muito venerava), formou a sua banda e tornou-se um pianista magistral. As suas equipas eram unidas e todos queriam sobretudo dar o seu melhor. Todos tinham o seu tempo e espaço para realizar um solo, para participar e brilhar, integrados na harmonia do conjunto. Ele dizia, de modo lapidar: “É o que eu sempre disse à minha banda: mantenham os olhos no tipo do piano; ele não sabe mais do que

vocês, mas mantenham os olhos nele e assim teremos a certeza de estar juntos em tudo o que estamos a fazer.”.

A humildade e a determinação são chaves para uma liderança eficaz e para uma organização vencedora. Não precisamos (e há tantos por aí!) de líderes gabarolas, mas humildes, de líderes que se dedicam ao culto da sua imagem, e não a projectar a organização, de líderes que se olham ao espelho, mas que olham pela janela e que levam os seus colaboradores a olhar pela janela. A janela do futuro, das novas oportunidades, dos desafios...

Uma organização que quer mudar com sucesso tem de ter os olhos no tipo do piano (e numa estratégia partilhada), ser muito disciplinada, para poder dispensar investimentos estúpidos em burocracia e controlo.

Para finalizar, qual é então o fio fino que subjaz e catapulta as mudanças sociais? A pergunta fica para todos. Uma resposta é dada por Paulo Freire, um pedagogo: “Não há mudança sem sonho, como não há sonho sem esperança”. É a esperança que nos move, quando a mudança parte da verdade e se dirige à verdade e à dignidade humanas. Não há fatalidades históricas e caminhos sem saída.

A mudança, finalmente, é também o sinal da vida que se transforma, do fim que chegará. Com a morte, a pequena gota regressa ao lugar de onde partiu (Helena Blavatsky). A mudança tem sempre um fim, o tempo também; então começará a eternidade.

Joaquim Azevedo
Maio 2007

Aprender a rasgar a cortina que nos dificulta a visão das novas realidades que estão diante dos nossos olhos (Bordieu, 1998) ou pelas palavras de um pedagogo (Paulo Freire, 1995?) a compreensão do mundo pode começar a mudar no mesmo em que o desvelamento da realidade concreta vai deixando expostas as razões de ser da própria compreensão tida até então.

O que compreendemos nós acerca das mudanças? Pouco, de facto. E quanto menos sabemos, mais falamos, mais nomeamos o desconhecido, à procura de uma nova luz, uma ponte, uma faúlha de compreensão.

A fase de transição cultural em que vivemos (será a partir de agora permanente?) leva-nos a procurar compreender os paradigmas emergentes, ler os sinais da realidade, escutar as vozes dissonantes, ...e procurar discernir caminhos, prontos a uma revisão e avaliação contínuas.

Camões disse:

“Olhai de que esperanças me mantenho!

Vede que perigosas seguranças!

Que não temo contrastes nem mudanças

Andando em bravo mar, perdido o lenho.”