

## **O processo de encerramento de uma empresa: o comportamento ético dos gestores nos negócios**

Conceição Soares & Eva Dias de Oliveira<sup>1</sup>

Consideramos que o modo como se vive e se tem consciência da temporalidade, passado, presente e futuro, é essencial para o exercício da responsabilidade ética, quer a nível individual, quer a nível coletivo. Esta consciência da temporalidade é importante a todos os níveis, nomeadamente na gestão das empresas. O encerramento de uma empresa é visto como algo de negativo, contudo o modo como se encerra e o processo que conduz ao encerramento requer dos gestores uma resposta ética igual ou maior àquela que se espera no momento de nascimento e crescimento de uma empresa. O nosso objetivo é discutir a importância da temporalidade, à luz da teoria filosófica de Heidegger, no processo de tomada de decisão do encerramento da empresa B. Para Heidegger, o tempo não está fora de nós mas, constitui-nos, e por isso, determina o que somos e o modo como agimos. Há modos distintos de viver o tempo, o modo inautêntico e o autêntico de ser. O modo inautêntico de viver é uma fuga da responsabilidade em assumir em cada momento aquilo que nos é dado fazer sem capacidade de projectar o futuro. O modo autêntico corresponde a um olhar para frente explorando as possibilidades que são mais importantes, antecipando e assumindo as responsabilidades através do discernimento crítico perante um variado leque de possibilidades que estão abertas num determinado momento. Para este autor a vivência da temporalidade no seu modo autêntico é uma resposta ética. Deste modo aquilo que procuramos mostrar através do caso da empresa B é como o tempo e a sua vivência influencia o comportamento dos administradores que conduziram o processo de encerramento.

O caso de encerramento que vamos analisar diz respeito a uma empresa familiar no sector de calçados, com sede no distrito de Aveiro, Portugal. A empresa foi fundada em 1973 e dedicou-se ao fabrico de calçado de homem e senhora em couro. As primeiras duas décadas de funcionamento foram de crescimento. Em 1994 a empresa tinha uma produção diária de 3000 pares por dia com um preço médio de 20 euros por par; 95% da produção destinava-se aos mercados internacionais principalmente França e Inglaterra. Empregava aproximadamente 200 trabalhadores. A rentabilidade do volume de negócios decresce ligeiramente até 1997 (em 1995 o

---

<sup>1</sup> Professoras auxiliares da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa e Investigadoras do Centro de Estudos em Gestão e Economia.

valor é de 0,029 e em 1997 é de 0,008) e em 1999 a rentabilidade do volume de negócios é 0. Em 2001, há claramente uma perda de mais de metade do capital social (*2001 para 2002: 3.645.592 Euros para 1.005.000 Euros*). Em 2004, a empresa inicia um processo de reestruturação o que levou ao despedimento de cerca de 60 pessoas. Simultaneamente procurou-se deslocalizar parte da produção, com um peso de mão-de-obra mais intenso, como o corte e a costura, para a Índia. Este processo não teve um impacto positivo nas contas da empresa. O fornecedor escolhido revelou-se um fracasso quer pelo incumprimento dos prazos de entrega quer pela reduzida qualidade do produto. Como a empresa já estava numa situação de perdas financeiras acumuladas, em Setembro de 2005, o Conselho de Administração tomou a decisão de dissolver e liquidar a empresa (*resultado líquido 2000/2004: -143809/ -468453,21 Euros*). Naquele momento, com os activos que a empresa ainda dispunha, seria possível indenizar os trabalhadores e pagar a fornecedores (*activos em 2004: 3.006.337,91 Euros*). Os administradores conceberam, com os advogados que apoiaram o processo, o plano que levou à extinção da empresa.

O que importa discutir neste caso é o modo como a empresa encerrou. Através da leitura de dados estatísticos fornecidos pela empresa Dun & Bradstreet somos levadas a concluir que a empresa B optou por um modo de encerrar que é pouco habitual, uma vez que a maior parte das empresas que encerram é por liquidação oficiosa (por iniciativa do Estado, Banca, etc.), isto é, **por iniciativa de terceiros**. No caso da empresa em estudo, o discernimento e a leitura crítica da realidade a cada momento, permitiu **que a administração assumisse a liderança e a gestão em todo o processo de encerramento**; os administradores decidiram o quando, o como e quem. O controle de todo o processo de encerramento esteve sempre nas mãos da administração. Defendemos que as diferentes estratégias de encerramento conduzem a dois modos diferentes de temporalidade, ou aquilo a que Heidegger chama o modo autêntico e inautêntico de ser. Segundo Heidegger, o modo inautêntico de viver representa uma atitude passiva, de *laissez faire*, um deixar correr. É como que um esquecimento, um esquecimento em relação àquilo que é fundamental realizar. Por ausência de ponderação e discernimento, o modo inautêntico de ser representa um estreitar de possibilidades aceitando o que se vive com algum fatalismo. Essa é talvez a situação que encontramos nas empresas que encerram por liquidação oficiosa que se justificam com expressões como, “não tínhamos alternativa”, ou “era inevitável”. Nestes casos, a

administração é **destituída** de todos os seus poderes de gestão, passando a gestão da empresa para um gestor de insolvências.

Em contrapartida, o modo autêntico corresponde a um olhar para a frente explorando as possibilidades que são mais importantes (ponderação/phronésis), evitando a distração em relação ao que não é importante. Envolve sempre um sentido de futuro, de projecção de possibilidades. Este modo autêntico de ser atinge-se através do discernimento crítico perante um variado leque de possibilidades que estão abertas num determinado momento. Este momento corresponde a uma resolução antecipatória. Isto supõe que não se fique à espera do futuro, mas ativamente o antecipemos, trazendo-o ao presente. Este modo autêntico de ser e de agir evidencia-se no caso da **empresa B** em diferentes momentos:

1. **Avaliação.** Perante as dificuldades que a empresa atravessava foram ponderadas diferentes alternativas, venda, despedimento da parte produtiva, reestruturação da empresa com deslocalização de parte da produção para outro país.
2. **Deslocalização.** Com a deslocalização havia a esperança de que a empresa pudesse recuperar e continuar a operar, uma vez que possuía uma boa carteira de clientes.
3. **Reavaliação.** Perante o insucesso da deslocalização e ainda com ativos disponíveis que permitiam o pagamento das dívidas foi tomada a decisão de fechar.
4. **Morte.** A certa altura houve um momento em que foi decidido o dia em que a empresa seria liquidada o que conduziu a um plano de encerramento.

Neste caso, a administração manteve o controle do processo até a liquidação o que, na perspectiva de Heidegger, corresponde ao modo autêntico de ser que se traduz por uma atitude ativa de agir no mundo. Para este autor a vivência da temporalidade determina aquilo que se é ou que se pode vir a ser em cada momento.

É nesta resposta ativa ao mundo que, segundo Heidegger, se pode colocar a questão ética, que para este autor é a questão do cuidado, que cada um pode ter para consigo ou para com os outros na realização do seu ser autêntico. Numa das entrevistas realizadas a um dos advogados que acompanhou o processo de encerramento da empresa B foi-nos dito que aquilo que considerou determinante neste encerramento foi o facto da empresa ter tido tempo para realizar

este processo acautelando os interesses de todos. Neste caso, a questão do cuidado revela-se a dois níveis.

Primeiro, o modo como a comunicação do encerramento da empresa foi gerida. A comunicação aos colaboradores é feita em plenário pela administração. Simultaneamente é também comunicado, aos fornecedores, a decisão da empresa e na posse dessa informação estes assumiram o compromisso de continuar a fornecer à empresa as matérias primas necessárias até a entrega das encomendas em curso. Segundo, pelo cumprimento dos direitos dos trabalhadores (pagamento das indenizações e atribuição de tempo de serviço para procura ativa de emprego). Embora tivesse havido sentimentos de “perda, traição e dor” expressados pelos colaboradores, estes sentimentos foram amenizados também pela garantia do pagamento das indenizações. Em momento algum os colaboradores duvidaram que a administração não cumprisse até ao fim a suas obrigações. Quando houve necessidade de adiar o pagamento das indenizações, por um mês, as reações, por parte dos colaboradores, foram de reafirmar a confiança na administração.

Pela análise do caso da empresa B podemos concluir que a temporalidade isto é, a forma como se vive o tempo e se age sobre ele influencia o desempenho da gestão num sentido autêntico ou inautêntico. Os dados estatísticos mostram que no caso dos encerramentos officiosos, situação mais comum, a temporalidade é vivida de um modo inautêntico e irresponsável. Encerrar officiosamente lesa o Estado, os gerentes, os fornecedores, os clientes, os colaboradores, e quanto maior a empresa for mais impactos negativos provoca, quer do ponto de vista econômico, quer do ponto de vista da reputação da própria administração. Através da análise do caso da empresa B identificámos elementos essenciais à vivência da temporalidade na sua forma autêntica e ética de cuidar; reflexão crítica a cada momento, controle da gestão, comunicação às partes interessadas e finalmente, mas não menos importante o cumprimentos de todas as obrigações legais. Contudo, também neste caso, há impactos negativos, na medida em que, é uma empresa que deixa de contribuir para a riqueza do país e para a economia da comunidade na qual está inserida. Porém, quando a administração decide encerrar , procura fazê-lo tendo em conta não só o melhor para si, mas para todas as partes interessadas. O reconhecimento da autenticidade da empresa foi condição para o reconhecimento da possibilidade da autenticidade dos outros e a possibilidade de também eles criarem futuro.

## BIBLIOGRAFIA

- APICCAPS (2007), *Monografia Estatística 2007*, Porto: APICCAPS.
- Blattner, W., (2005), “Temporality” in (eds) Dreyfus, Hubert and Mark Wrathall, *Companion to Heidegger*, London, Blackwell, 311-324.
- Conservatório do Registo Civil (2011) *Consulta das contas da empresa B entre 1994 e 2007*.
- Heidegger, M., (1962), *Being and Time*, trans. John Macquarrie and Edward Robinson, New York, Harper and Row.
- Heidegger, M., (2003), *Supplements: From the Earliest Essays to Being and Time and Beyond*, ed. John Van Buren, Albany, SUNY Press.
- Hoy, D. C., (2009) *The Time of Our Lives: A Critical History of Temporality*, Massachusetts, The MIT Press.
- Informa Dun & Bradstreet (2011), *Dados organizados para responder à questão: justificação de encerramento ou morte de empresas*.
- Miyasaki, D., (2007), “A Ground for ethics in Heidegger’s *Being and Time*”, *Journal of the British Society for Phenomenology*, Vol.38, No.3, October, 269.
- Olafson, F., (1998) *Heidegger and the Ground of Ethics: A Study of Mitsein*, Cambridge: Cambridge University Press.
- PORDATA (2011), *Morte e Nascimento de empresas*, <http://www.pordata.pt/Portugal>.
- Sales, M. (2002). “A questão da dimensão ética na analítica existencial heideggeriana”, *Ágora filosófica*, ano 2, nº1 jan/jun.