

# A empresarialização da sociedade sob a influência da racionalidade da gestão

Ricardo Fabrício Rodrigues<sup>1</sup>

## **Resumo:**

Fruto da hegemonia da esfera económica e do poder simbólico da actividade empresarial na contemporaneidade, decorre o fenómeno da empresarialização, com a sociedade a pensar-se cada vez mais como uma empresa e com diversas funções sociais a resvalarem para a tutela privada, sob os desígnios teóricos e ideológicos da gestão e das suas ferramentas. Este texto reflecte sociologicamente sobre as características da gestão, como disciplina, e da reengenharia, como ferramenta da gestão, tendo em vista expor os limites da racionalidade que ambas expressam nas acções que empreendem, bem como os mecanismos ideológicos que orientam as representações empresariais contemporâneas.

**Palavras-chave:** Empresarialização; Sociedade; Gestão; Reengenharia; Ideologia.

## **Introdução**

A actividade empresarial preenche uma parte substancial da actividade humana e serve de inspiração à organização das sociedades contemporâneas, que são pensadas cada vez mais em termos empresariais, fazendo com que várias funções – sociais e até agora asseguradas noutros moldes – resvalam para uma modalidade de serviço económico a prestar. A gestão privada de hospitais, de escolas, de serviços sociais e de entidades culturais, entre outras, revela-nos um sentido coincidente com a criação de novos espaços (empresariais) privados, cujo florescimento decorre da dinâmica de uma geometria variável, que regula a relação economia-estado-sociedade (Castells, 2002) e o próprio progresso da vida moderna, cada vez mais individualizado, ou seja, desregulado e privatizado (Bauman, 2001). Como refere Swedberg (2002), estamos perante as manifestações da dimensão alcançada pela esfera económica na contemporaneidade<sup>2</sup>, que desde os anos oitenta da década passada está associada à

---

<sup>1</sup> CCCS/Universidade da Madeira e SOCIUS/Universidade Técnica de Lisboa.

<sup>2</sup> A referência ao contemporâneo ou à contemporaneidade que nos acompanhará neste texto, representa a nossa opção terminológica para garantir uma maior isenção face à discussão (sociológica e filosófica) a propósito da modernidade, pós-modernidade (Lipovetsky, 1989; Bauman, 1998, 1999, 2001) e hipermodernidade (Aubert, 2005). Face aos nossos

ascensão e à consolidação do culto da empresa (Chanlat, 2000) nas práticas de muitas sociedades ocidentais.

Sendo a empresa uma organização (Segrestin, 1992) – visto resultar do propósito de desenvolver uma ou mais actividades económicas, no âmbito das quais emergem tentativas de coordenação dos meios disponíveis, tendo em vista a obtenção de diversos fins – acaba por incorporar no seu interior uma coexistência (inter)relacionável de elementos formais e informais, bem como de mecanismos (idológicos) de auto-produção. Segundo alguns autores, a empresa situa-se “num ambiente exterior que se encontra ele mesmo integrado num sistema eco-organizado ou eco-sistema” (Morin, 2005: 116), onde decorre a interacção dos sistemas sociais (Rosa, 1992) e subsiste “a complexidade das relações humanas de produção” (Sainsaulieu, 2001: 9).

No meio de um turbilhão relacional, onde se ergue a sociedade contemporânea, a empresa e a área de conhecimento que lhe está adstrita – a gestão – ocupam como que um meta-espço, que importa tratar numa perspectiva sociológica, visto estarmos afinal perante produções humanas, nem sempre questionadas, embora inscritas e responsáveis por complexos processos de construção social da realidade (Berger e Luckman, [1966] 2004).

A actividade empresarial não é algo que se possa dissociar do contexto social geral, sendo antes de mais uma actividade incrustada (Grannovetter, [1985] 2003), numa paisagem socioeconómica vigente, ainda que dotada de um pensamento e um léxico particular, que se encontra como que dissimulado entre os que a constroem; e um dos traços caracterizadores da actividade empresarial contemporânea decorre da articulação que esta mantém com o contexto social que a envolve (Mannheim, 1968), sem que no entanto tal invalide a existência de uma forma característica de pensamento na actividade empresarial (Rodrigues, 2008).

Efectivamente, podemos encontrar várias particularidades das sociedades contemporâneas reflectidas na actividade empresarial: mecanismos reificantes (Berger & Luckman ([1966] 2004), prevalência do vazio conceptual (Lipovetsky, 1989), liquidificação e ambivalência representativa (Bauman, 1999), entre outras. Assim, é objectivo central deste texto apresentar e discutir a racionalidade e a ideologia subjacente à actividade das empresas (ou empresarial) e à acção da gestão.

## **1. Empresarialização da sociedade e gestão**

A concepção da actividade social em função do modelo característico da actividade empresarial é um fenómeno em curso e corresponderá a uma tendência: a

---

interesses declarados pelos actores empresariais contemporâneos, julgamos ser importante uma abordagem que valorize mais os traços caracterizadores das épocas do que propriamente as eventuais tentativas (e discussões) sobre os aspectos que podem diferenciar e delimitar a modernidade, a pós-modernidade e a hiper-modernidade. Deste modo, é nosso entendimento que as designações contemporâneo(a)/contemporaneidade adequam-se com menor celeuma ao tratamento das concepções de tempo presente ou actual, em que decorre a actividade dos actores empresariais, sem que no entanto tal opção implique termos de abdicar dos inúmeros elementos sociológicos resultantes, das discussões ensaísticas sobre as fases da modernidade.

empresarialização da sociedade, a concepção do funcionamento global da sociedade que tem por referência, ou modelo, o funcionamento das empresas (privadas). Richard Déry (2000) refere, a propósito da relação entre gestão e sociedade: “Já não há mais escolas, hospitais, teatros, mas sim organizações a gerir. Não há mais estudantes, doentes ou espectadores, mas antes clientes a satisfazer (...) Vivendo numa sociedade de organizações onde predomina a gestão, os nossos problemas de sociedade são, portanto, cada vez mais problemas de gestão” (Déry, 2000: 3-30). Exemplos desta leitura aportada na empresarialização crescente da sociedade até nem faltam, mas como refere Ulrich Beck (2001) talvez seja a ideia do auto-empresário iludido com as possibilidades da autonomia ilimitada que prevalece; e perante tal efeito sedutor (Lipovetski, [1979] 1989), “Sem sombra de dúvida, o gestor transformou-se numa das figuras centrais da sociedade contemporânea.” (Chanlat, 2000: 17).

Num contexto de grande atracção social pela actividade empresarial de iniciativa privada, a actividade das empresas, dos actores empresariais<sup>3</sup> e da própria gestão integram a maquinação que as torna em referenciais sociais úteis. Proliferam as abordagens reificantes (Berger e Luckman, [1966] 2004), que não questionam os processos dogmáticos de sacralização (da competitividade, da inovação ou da eficiência, entre outros) da actividade empresarial e que se encontram agregados ao fenómeno da empresarialização, sem os quais não seria possível obter um poder/valor simbólico (Bourdieu, 1994) tão elevado para a praxis idolatrada. Refira-se ainda a este propósito que a suposta superioridade (em termos de eficiência organizacional) da denominada actividade privada, que sustenta a razoabilidade de uma eventual equivalência linear entre problemas sociais e respostas empresariais, permanece fortemente dogmatizada e isenta de contraditório. Certo é, porém, que no meio do emaranhado relacional – entre sociedade e actividade empresarial – impõe-se o vigor das representações ideológicas entre economia e sociedade (Gaulejac, 2005) que patrocinam a empresarialização da sociedade e o primado da gestão na organização do social.

## 2. A gestão

Mais do que a uma ciência ou técnica, sabemos que a gestão corresponde a uma arte de dispor (Goff, 1997), de combinar habilmente um conjunto de actividades relativas à organização (Segrestin, 1992) e à regulação da actividade produtiva (Reed, 1997), ou seja, a gestão ocupa-se das capacidades e das possibilidades relativas ao exercício do controlo sobre os fenómenos organizacionais, quer no plano dos recursos, quer ao nível das situações. Esta leitura tem correspondência num pensamento tipicamente accionista (Touraine, 1973), de acordo com o qual a organização é

---

<sup>3</sup> A utilização da trilogia sociológica ‘actor-papel-interacção’ na compreensão de qualquer configuração social -quer seja “de ordem doméstica, industrial ou comercial” (Goffman [1959] 1993: 9) - é uma herança que não rejeitamos e que se encontra subjacente à formulação que adoptámos de ‘actores empresariais’.

sobretudo o conjunto dos meios que colocam em relação os objectivos e os recursos técnicos. À gestão corresponderá fundamentalmente um conjunto de princípios pragmáticos e sistematizados – uma prática – tendo em vista a boa organização das organizações (Rodrigues, 1998).

A gestão cobre as práticas de direcção das empresas, mas também os discursos sobre os métodos e as técnicas de organização e produção, sem excluir a leitura que faz da sua própria existência, situando-se deste modo numa posição (cada vez mais ambígua) entre o capital e o trabalho (Gaulejac, 2005). Contudo, o mecanismo operativo da gestão não é translúcido, logo, importa ao esforço sociológico desvendar os expedientes que por vezes permitem a operacionalização desta prática.

A disponibilização e a utilização de múltiplos modelos, técnicas e ideias<sup>4</sup> por parte da gestão é recorrente e visa agir/intervir sobre os contextos organizacionais/ empresariais (Rodrigues, 1998). Perante uma panóplia de fenómenos complexos, como o da mudança organizacional, a acção/intervenção da gestão pauta-se por um comprometimento com a acção, que em termos taxonómicos tem correspondência na denominada ‘gestão da mudança’. É através desta sub-disciplina que a gestão oferece fórmulas de acção sobre a mudança organizacional. Se por um lado é a orientação para a acção que é reiterada com esta abordagem técnica e especializada, por outro lado é a recusa da desordem (Boudon, 1990) que também se materializa por parte da gestão, permitindo na óptica sociológica que se questione se a recusa à desordem não será um reflexo do laço conceptual que se estabelece com uma visão naturalista da vida organizacional, onde a transformação sendo natural, tornou-se objecto de intervenção; e como tal, uma matéria propícia à manipulação e à ideologização (Rodrigues, 2008).

Alguns exemplos sobre a orientação-tipo da gestão, no que concerne à “gestão da mudança”, suportarão melhor uma tentativa de caracterização. Kotter (1995) enuncia os erros cometidos na liderança da mudança e define uma *check list* generalista para transformar qualquer organização. Depreende-se deste tipo de raciocínio uma grande vocação para a simplificação. Collins e Porras (1996) quase que resumem o sucesso empresarial à criação de uma visão partilhada, fixando-a como desígnio organizacional universal. Por esclarecer ficam apenas os moldes em que a partilha rima com sucesso e mudança. Duck (1993) confina os desafios da mudança a um entendimento meramente sensorial, que alerta para a necessidade de se fixarem equilíbrios, como se a actividade fosse apenas o resultado destes. No caso específico da mudança organizacional, verificamos que é representada pela gestão como uma consequência desanexada do contexto interaccionista em que surge e é representada. De acordo com esta interpretação, Mike Reed (1997) identifica nas estruturas e nos

---

<sup>4</sup> Tais como o *benchmarking* (comparação das performances da concorrência), o *downsizing* (redução dos níveis hierárquicos), o *empowerment* (delegação de poder e descentralização do processo de tomada de decisão), a *excelência* (performance empresarial acima da média), o *just-in-time* (racionalização do processo produtivo), a *lean production* (melhoria contínua dos processos de trabalho), o *outsourcing* (exteriorização da força de trabalho), *reengenharia* (redesenho radical dos processos de negócio) ou a *TQM* - qualidade total dos processos (Rodrigues, 1998).

processos da gestão uma racionalidade instrumental, responsável pela simplificação ficcionada da realidade entretanto construída.

De facto, os modelos, as técnicas e as ideias da gestão mantêm correspondência com uma lógica instrumental, típica da utilização que se dá a uma mera ferramenta, ou seja, a que se recorre conforme a situação e posteriormente se deposita novamente na respectiva caixa (de ferramentas). Porém, para além desta evidência, é o tratamento ideológico dado à eficácia da acção em detrimento da pertinência das ideias (Gaulejac, 2005) que não pode deixar de ser levado em consideração sociológica.

### 3. A caixa de ferramentas da gestão

As diferentes perspectivas sociológicas sobre as mudanças e as organizações traduzem um encadeamento teórico, que em última instância facultam uma oposição teórica de diferentes paradigmas, constituídos por “um certo tipo de relação lógica extremamente forte entre as noções básicas, noções chave, princípios chave” (Morin, 2005: 79). No caso das ferramentas da gestão, pelo contrário, tudo parece decorrer de uma simplicidade instrumental, funcional e, conseqüentemente, teórica. Assim, “(...) o universo da empresa é o lugar onde a racionalidade técnica ou instrumental triunfou.” (Chanlat, 2000: 76), aparentemente sem necessitar de correlações substanciais com a particularidade dos contextos ou de se questionar sobre a sua própria validade instrumental face a fenómenos sociais complexos.

Se for nosso objectivo identificar ou documentar a instrumentalidade – das práticas e das ferramentas da gestão – um artigo publicado numa revista como a *The Economist* poderá constituir um ponto de partida. Se o artigo em referência der conta das ferramentas em moda na gestão, anunciando-as com o título “As actuais ferramentas favoritas da gestão”<sup>5</sup>, melhor ainda; e se esse artigo em jeito de versão *digest*, incidir sobre os utensílios empresariais em voga, dirigindo-se a estes como “A caixa de ferramentas dos executivos de topo” e, posteriormente, identificá-los como sendo o *strategic planning*, o *customer relationship management*, o *benchmarking*, o *outsourcing* ou *business process re-engineering*, então, poderemos estar seguros da validade do nosso objectivo: discutir criticamente a instrumentalidade das práticas e das ferramentas da gestão e o caso da reengenharia (*business process re-engineering*) em particular.

Efectivamente, das perspectivas da gestão emana uma simplicidade funcional, dirigida para os que se movem em ambientes pautados pela instabilidade permanente, tão associada à contemporaneidade. Por outro lado, o historial das perspectivas sociológicas sobre o funcionamento socioeconómico traduz a existência de uma herança teórica e de um considerável relativismo operacional, que dá conta dum amplo leque de aspectos em interacção. Estamos, pois, perante dois enfoques disciplinares

---

<sup>5</sup> *The Economist*, 7 de Abril de 2005, p. 51.

distintos (sociologia/gestão), ficando por saber se absolutamente divergentes ou casuisticamente coincidentes.

Podemos verificar que os conteúdos implícitos nas ferramentas da gestão dão pouca atenção às relações entre organização e meio, mas também entre relações formais e informais, às disfunções organizacionais, aos sistemas de aliança e de oposições. No fundo, é como se as soluções para os problemas obedecessem a uma única receita, cuja validade perdura independente das inúmeras variáveis que fazem o contexto do paciente. É neste sentido que as assumimos, sobretudo, como perspectivas deterministas que perduram, suportadas num suposto primado científico ou tecnológico. Para além de expressarem como a gestão tem dificuldades em extravasar os limites da sua lógica instrumental – ainda que através desta (re)cria ordem no caos (Reed, 1997) – as ferramentas da gestão são expressões da validade dos darwinismos sociais e dos racionalismos funcionalistas (Bowles, 1997), face aos quais a latência de diversos fundamentos ideológicos (Gaulejac, 2005) não pode ser rejeitada ou desconsiderada.

Assim, o *modus operandi* das ferramentas da gestão pode muito bem manter ligações com a exploração dos fenómenos de moda (Abrahamson, 1991, 1996; Sturdy, 2004), com tudo o que as modas podem implicar: visibilidade, modernidade, deslumbramento, efemeridade, instantaneidade, eventos e produtos de síntese (Clark & Greatbatch, 2004), que convergem para a apologia do momento – como parece lembrar a Vodafone nos seus comerciais<sup>6</sup> – em aparente sintonia com os traços caracterizadores do pulsar social contemporâneo (Bauman, 2001; Lipovetski, [1979] 1989).

De facto, a gestão inscreve-se no seu tempo e as suas práticas (re)produzem-no de forma contínua, evidenciando um entrosamento com este, que torna por vezes difícil discernir as várias implicações das relações que se estabelecem entre ambas (gestão e contemporaneidade).

Porém, pode-se verificar como a existência e a preservação duma caixa de ferramentas na gestão corresponde mais a um negócio, do que propriamente a um projecto de conhecimento que expõe as condições em que se produziu, passíveis de crítica e, simultaneamente, de enriquecimento ao longo do tempo. Sobre esta matéria em concreto, a reengenharia é uma ferramenta que nos permite explorar os mecanismos operativos na construção da realidade por parte gestão.

#### **4. A reengenharia como ferramenta da gestão**

A ideia de reengenharia como ferramenta da gestão surgiu no início da década de 90 e encontra-se associada à publicação do artigo “Re-Engineering Work: Don’t Automate, Obliterate” de Michael Hammer (1990). Entretanto, o termo ganhou outros impulsionadores (Davenport & Short, 1990; Davenport, 1994; Manganelli & Klein, 1994; Hammer & Santon, 1995; Champy, 1995; Alves, 1995) e rapidamente

---

<sup>6</sup> Basta ter presente a frase promocional “Viva o momento. Now. Vodafone”.

se transformou numa moda empresarial, exibida na fluência verbal dos responsáveis empresariais, mas também nas capas das revistas de gestão e negócios, nas conferências dos gurus e, não menos importante, na edição de livros especialmente fabricados e predestinados para o estatuto de *best sellers* ou nas milagrosas acções de consultoria.

O artigo publicado no início do Verão de 1990 por Michael Hammer destacava as potencialidades das novas tecnologias para o mundo empresarial, embora a definição e o pensamento básico relativo à reengenharia viesse somente a surgir posteriormente, com o lançamento de *Reengineering the Corporation – a manifesto for business revolution* (Hammer & Champy, 1994)<sup>7</sup>.

A reengenharia era apresentada como a técnica vocacionada para repensar de forma fundamental e reestruturar radicalmente os processos empresariais, tendo em vista a obtenção de melhorias drásticas em termos de qualidade, atendimento e velocidade (Hammer e Champy, 1994). Nos primeiros anos da década de 90, a reengenharia preconizou mudanças revolucionárias e novos hábitos de trabalho grupal/processual, através dum discurso centrado em torno de quatro palavras-chave – fundamental, radical, drásticos e processos.

Contudo, como ferramenta que é e dotada duma instrumentalidade simplista, à reengenharia viria a faltar um certo relativismo perante as especificidades dos contextos com que se deparava (Holtham, 1996) e, segundo outras perspectivas (Coulson-Thomas, 1996) acabaria por promover o aumento das distâncias entre os aspectos teóricos e os aspectos práticos.

A reengenharia traduzia o sentido duma ferramenta de intervenção organizacional pautada pelos excessos, obcecada pelo tudo ou nada organizacional, mas repleta de problemas inerentes a quem estabelece como metodologia, o acto de (re)começar com a folha de papel em branco (Hammer, 1996).

Existem ainda outros aspectos nesta ferramenta que convém ter em conta, pois, poderão revelar-se significativos em relação ao objectivo (sempre latente) de se querer identificar ou documentar a instrumentalidade das práticas e das ferramentas da gestão.

As referências da reengenharia a determinadas ideias, como processo ou trabalho grupal indiciam um *modus operandi* que faz tábua rasa de todo o edifício teórico-conceptual que lhe pode estar a montante. Para uma ferramenta da gestão, como é o caso da reengenharia (da última década do Século XX), é como se a autoridade, a dominação e a administração racional de Weber ou os precursores da racionalização do trabalho (Taylor e Fayol) nunca tivessem existido; tal como o meio e a interdependência entre factores técnicos e humanos, que tanto caracterizou as perspectivas organizacionais da década de 30 (do Séc. XX); isto para não referir a concepção de organização como um sistema sociotécnico, ao abrigo do qual se estabeleceu a noção de equipas de trabalho, fruto das perspectivas das décadas de 40, 50 e 60.

---

<sup>7</sup> *Reengenharia. Revolucionando a empresa* (Hammer e Champy, 1994) na versão da Editora Campus (Brasil).

Na verdade, de forma aparentemente enigmática, as referências da reengenharia em relação ao sistema de pensamento que a antecede são praticamente inexistentes, constituindo honrosa excepção a referência de Thomas Davenport (1994) sobre o legado sociotécnico, de que a reengenharia supostamente se presumiria herdeira.

A moda e o negócio da caixa de ferramentas da gestão é mais do que uma imagem, que se depara quando se explora o método de lançamento ou a promoção de uma ideia, como é o caso da reengenharia. O vazio teórico preenche-se surpreendentemente de manobras comerciais.

Como revelou uma investigação jornalística da revista *Business Week* (Stern, 1995a, 1995b, 1995c)<sup>8</sup>, o processo de produção dum *best-seller* com mais de dois milhões de exemplares vendidos, como *Reengineering the Corporation – a manifesto for business revolution*, pode contar com expedientes particulares ao longo do seu trajecto rumo à consagração. A ideia central da obra é secundária no plano de *marketing* editorial (Crainer, 1998). Integrar as listas de preferências dos jornais e das revistas mais importantes parece exigir muito mais do que conhecimento ou capacidade de redacção.

Segundo a *Business Week*, a aquisição de livros de gestão em grandes lotes, com o propósito de manipular as tabelas de vendas e criar um fenómeno editorial, traduz uma prática vigente que influencia a projecção de alguma literatura consumida na actividade empresarial sob a influência da gestão.

A investigação da *Business Week* apurou que a CSC Index – empresa de consultadoria de Michael Hammer e James Champy – comprou cerca de 25.000 exemplares de *Reengineering the Corporation – a manifesto for business revolution*; e que dois anos mais tarde, a mesma empresa voltou a utilizar técnicas de manipulação idênticas para promover uma nova moda. Desta feita, em 1995, comprou numa primeira fase 10.000 cópias de *The Discipline of Market Leaders* de Michael Treacy e Fred Wiersema, tendo posteriormente adquirido mais 40.000 cópias da mesma obra, através de diferentes livrarias dos Estados Unidos.

A razão para este procedimento é simples: empresas de consultadoria com consultores-autores *best-sellers* são um excelente negócio, cujo retorno está muito para além da venda dos livros. “CSC, com receitas de cerca de 250 milhões de dólares e 300 consultores, emergiu como uma das empresas de consultadoria de crescimento rápido da nação – pelo menos em parte por causa do sucesso difundido por Reengenharia da Corporação. Ansiosa para provar que não era fruto de um único sucesso, a CSC começou por apoiar a abordagem valor-disciplina de Treacy e Wiersema. Um livro muito vendido pode facultar a aceitação massiva pela ideia e permite à CSC ganhar dez milhões de dólares em honorários de consultoria.” (Stern, 1995a).

---

<sup>8</sup> A investigação da *Business Week* pode ser consultada nos seguintes endereços:  
[http://www.businessweek.com/archives/1995/b343648.arc.htm?campaign\\_id=search](http://www.businessweek.com/archives/1995/b343648.arc.htm?campaign_id=search)  
[http://www.businessweek.com/archives/1995/b343742.arc.htm?campaign\\_id=search](http://www.businessweek.com/archives/1995/b343742.arc.htm?campaign_id=search)  
[http://www.businessweek.com/archives/1995/b34387.arc.htm?campaign\\_id=search](http://www.businessweek.com/archives/1995/b34387.arc.htm?campaign_id=search)



Boltanski e Chiapello (1999) abordam a literatura de gestão na qualidade de uma normativa do capitalismo, em clara alusão ao papel socializante exercido por esta e destacam a sua extraordinária eficácia e capacidade de penetração num conjunto de representações mentais, que ligam o modelo capitalista e os actos dos actores empresariais.

Na verdade, alguma literatura afecta à área da gestão acaba por ser o resultado dum processo editorial prescritivo e demonstrativo, que visa o negócio. É um processo multi-editorial, composto por pacotes de variados produtos e serviços, com base em revistas e livros que geram vídeos e CD-ROM's de formação, jogos, apresentações, discursos, *merchandising*, entre outros (Crainer, 1998). Para Willy Stern (2005c), a produção dum *best-seller* pode conter elementos que evidenciam como se faz a moda e o negócio, nomeadamente, quando revela a existência de escritores-fantasma<sup>9</sup> ou a assiduidade enigmática dos mesmos consultores editoriais em obras de diferentes autores<sup>10</sup>. Segundo Stuart Crainer (1998), o autor de *The Age of Heretics* – Art Kleiner – é mencionado na qualidade de consultor editor em outros *best-seller*, tais como *The Fifth Discipline* de Peter Senge, *The Art of the Long View* de Peter Schwartz, *Control your destiny* de Noel Tichy, *The Last Word on Power* de Tracy Goss ou *The Living Company* de Arie de Geus. Ken Shelton – para além de editor da Executive Excellence – é identificado como sendo o *escritor-fantasma* de algumas obras emblemáticas na área de influência da gestão, tais como, *The Seven Habits of Highly Effective People* (de Stephan R. Corey), *21st Century Leadership* (de Larry Senn & Lynn MacFarasaskjh) ou *Managing People is like herding cats* (de Warren Bennis).

Se tudo isto não fosse suficiente para suportar o argumento sobre a instrumentalidade e o negócio que rodeia alguma literatura e algumas ferramentas da gestão, que dizer das confissões de Tom Peters – co-autor de uma das obras mais populares da gestão e geradora do movimento da excelência – que passados 20 anos após a edição de *Na senda da excelência* (Peters e Waterman, [1982] 1995) escreveu: “Não tinha ideia do que estava a fazer quando escrevi ‘Em busca da excelência’. Não tinha elaborado cuidadosamente um plano de trabalho. Eu não tinha de provar teoria alguma” (Peters, 2001).

É óbvio que nem toda a produção ou todas as ferramentas da gestão são fraudes científicas ou resultado de meras manobras comerciais. No entanto, quando se trata de tentar compreender o vigor de certos fenómenos, como o da empresarialização, há que considerar determinadas construções, até porque estas revelam não só a instrumentalidade das práticas que lhe estão subjacentes, como também o furor ideológico que orienta a construção da realidade económico-empresarial contemporânea, nomeadamente, por parte dos actores empresariais.

---

<sup>9</sup> Os *escritores-fantasma* – escritores que escrevem a obra, mas que cedem a autoria desta a outros – sempre foram utilizados, no mundo do espectáculo e do desporto, tendo-se aparentemente instalado na literatura sob a influência da gestão.

## 5. Actores empresariais: categorias e representações

Fazer referência a um determinado conjunto de actores empresariais, implica ter presente particularidades, como por exemplo, a dimensão e a especificidade geográfica e económica do território em que operam, a ordem de grandeza demográfica em que se inscrevem, entre outros aspectos indissociáveis da dinâmica das suas actividades, que de algum modo podem enformar a existência de um pensamento empresarial local diferenciável de outros congéneres instalados noutras paragens. Não obstante as ressalvas, algumas dúvidas prevalecem: de que falam os actores empresariais? Que relação mantêm com as linhas de força do pensamento empresarial global contemporâneo, decorrente do sistema económico dominante?

Pensamos que das representações dos actores empresariais, só em plano secundário, surge o pensamento individual diferenciado, embora este possa ser absolutamente fulcral para demonstrar a latência dos mecanismos ideológicos que os orientam. O discurso dos actores empresariais não nos afasta da representação schumpeteriana do empresário (Schumpeter, [1912] 1982) ou não estivessem estes também imbuídos do culto da urgência e da instantaneidade (Aubert, 2005) e vocacionados para a acção, nomeadamente, face à pressão que advém dos clientes e à ameaça sempre latente que constituem os concorrentes.

Refira-se, no entanto, que o material em que sustentamos posição, resulta de um grupo de 30 actores empresariais regionais (da Madeira)<sup>11</sup> que auscultámos, em regime de entrevista semi-estruturada, cujo resultado posteriormente transcrevemos, tendo em vista submeter os respectivos discursos a uma análise de conteúdo (Bardin, [1977] 2004; Vala, 1990; Guerra, 2006), baseada na verificação de palavras-chave ou ideias-chave nas unidades de análise. A análise de conteúdo foi levada a efeito por recurso ao software NVivo7/8 que permitiu, numa fase final, estabelecer um sistema de 60 categorias, como resultado dos discursos registados.

Com os entrevistados e as entrevistas a denotarem comportamentos diferenciáveis, o sistema de categorias que se obtém revela-nos a existência de categorias com frequências distintas, quer por entrevista (E?), quer por entrevistado (E!)<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Hammer e Champy (1994) dão conta “das extraordinárias habilidades editoriais” de algumas pessoas –entre as quais, Donna Sammons Carpenter da WordWorks, Inc.- que “ajudaram a transformar uma massa disforme em uma narrativa coerente”; Hammer e Stanton (1995) agradecem os préstimos de vários colaboradores da Wordworks, Inc. “pela assistência editorial na melhoria da coerência e legibilidade do manuscrito, durante todo o seu desenvolvimento”; pela preparação do seu livro, Champy (1995) agradece aos “talentosos pesquisadores da WordWorks, Inc.”. A WordWorks apresenta-se na actualidade como sendo uma organização educacional e literária sem fins lucrativos. O seu site é <http://www.wordworksdsc.com/>.

<sup>11</sup> Detentores de tores funcionais com correspondência em níveis de responsabilidade de índole superior (empresários, administradores, gestores, directores, gerentes, entre outros).

<sup>12</sup> “Cases” corresponde ao número total de entrevistados que produziram conteúdos (segmentos de texto) para uma determinada categoria e “sources” corresponde ao número total de entrevistas em que uma determinada categoria foi aludida.

**Tabela 1 – Frequência das categorias por entrevista e entrevistado**

<b>Categoria</b>	<b>E?1</b>	<b>E?2</b>	<b>E?3</b>	<b>E?4</b>	<b>E?5</b>	<b>E?6</b>	<b>E?7</b>	<b>E?8</b>	<b>Cases</b>	<b>Sources</b>
China na globalização	0	0	3	0	0	0	0	0	3	1
Concorrência do Estado	3	0	0	2	0	0	0	0	5	2
Consequências da concorrência	1	2	3	1	0	0	0	0	7	4
Consequências da mudança	3	0	0	2	0	0	1	0	6	3
Crescimento empresarial	0	0	1	1	3	0	0	0	5	3
Cultura empresarial	0	1	0	2	1	0	1	0	5	4
Definição de inovação	0	3	3	4	0	3	1	2	16	6
Desafios das empresas	3	3	4	1	3	2	1	3	20	8
Diferenciação de mercados	3	2	2	1	0	1	1	0	10	6
Diferenciação entre inovação e invenção	0	0	4	2	0	0	0	3	9	3
Efeitos da intervenção do Estado	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2
Empresas e marcas globais	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1
Estratégia empresarial	0	1	0	0	2	0	1	2	6	4
Estratégias de gestão da tecnologia	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1
Exemplos de inovação	2	1	1	1	4	0	1	1	11	7
Exemplos sobre empresários e actividade empresarial	3	1	2	0	3	2	0	0	11	5
Experiências com clientes	1	0	0	0	0	2	0	0	3	2
Factores de competitividade	0	4	2	0	0	2	2	0	10	4
Fenómenos de moda empresarial	1	3	0	2	1	0	1	2	10	6
Função do Estado	0	0	2	0	0	0	1	0	3	2
Gestão	0	1	0	0	0	0	0	1	2	2
Ideias, técnicas e conceitos de Gestão	0	1	0	0	0	0	0	2	3	2
Justificação para a mudança	2	1	0	1	0	0	2	1	7	5
Legislação do Estado	2	1	0	3	0	1	0	0	7	4
Marketing	1	0	1	0	3	0	0	0	5	3
Modalidades de inovação	2	2	2	1	1	0	2	1	11	7
Modalidades de mudança	3	0	2	1	0	2	1	1	10	6
Mudanças forçadas	2	0	4	0	2	0	0	0	8	3
Outsourcing	0	2	0	0	0	0	0	1	3	2
Paradoxos da competitividade	1	1	1	0	0	0	0	0	3	3
Paradoxos da inovação	0	0	3	1	2	2	0	0	8	4
Paradoxos do sucesso	2	1	0	0	0	0	0	0	3	2

Parcerias e a cooperação no mercado	2	3	0	2	1	0	0	0	8	4
Participação das pessoas	4	3	0	0	2	3	2	0	14	5
Personalidades da Gestão	0	2	1	0	1	0	1	1	6	5
Política de inovação	0	0	2	0	0	0	1	0	3	2
Preço(s)	0	1	2	1	0	0	0	2	6	4
Problemas com que as empresas se deparam	3	2	1	4	2	1	2	2	17	8
Problemas e barreiras à inovação	3	4	0	3	4	2	3	1	20	7
Problemas que afectam a competitividade	2	2	0	2	1	0	0	0	7	4
Produtividade	1	0	0	2	0	0	0	0	3	2
Reforma do Estado	0	0	0	1	0	0	1	0	2	2
Rentabilidade	0	4	1	0	0	3	1	0	9	4
Responsabilidade das empresas	2	0	0	0	2	0	0	0	4	2
Valor para o cliente	1	2	0	0	1	0	0	0	4	3
Visão sobre a actividade empresarial	4	4	4	4	4	3	4	3	30	8
Visão sobre a competitividade	2	4	2	1	3	3	2	2	19	8
Visão sobre a concorrência	2	1	2	1	1	2	2	1	12	8
Visão sobre a gestão da qualidade	3	3	1	0	0	1	2	1	11	6
Visão sobre a globalização	0	0	3	2	0	0	0	1	6	3
Visão sobre a inovação	4	4	4	4	4	3	4	3	30	8
Visão sobre a liderança	0	1	0	1	0	0	2	1	5	4
Visão sobre a mudança	3	4	4	4	4	3	4	3	29	8
Visão sobre a tecnologia	3	3	3	1	1	2	0	1	14	7
Visão sobre as pessoas	4	3	3	4	4	3	4	3	28	8
Visão sobre o cliente	4	3	1	3	1	3	1	3	19	8
Visão sobre o Estado	3	1	1	1	1	2	4	1	14	8
Visão sobre o mercado	4	2	4	2	4	3	4	2	25	8
Visão sobre o sucesso empresarial	2	4	4	4	3	3	3	3	26	8
Visão sobre Portugal	2	1	0	3	1	1	3	2	13	7

A diversidade de categorias que é possível estabelecer no discurso dos actores empresariais é um dado relevante, nomeadamente, se considerarmos como a existência de sessenta categorias podem corresponder a um número inferior de (onze) macro-representações. Possivelmente ninguém esperaria que sessenta categorias correspondessem a número idêntico de representações, mas quando essa correspondência nem significa uma dúzia de representações, poder-se-á questionar: donde advém afinal

toda a atractividade que a actividade empresarial exerce na sociedade contemporânea, sendo certo que não será na complexidade das ideias ou num número assinalável de representações que assentará a denominada empresarialização?

Verificámos, pois, como o discurso fácil e que tende a preencher todo o espaço disponível, acaba por entroncar numa porção temática representativa de dimensões reduzidas, apesar da exuberância das ramificações que à primeira vista nos pode transmitir.

**Tabela 2**

CATEGORIAS		Cat.	%	%
		Acum.	%	Acum.
Dominantes	21	21	35,0%	35,0%
Complementares	27	48	45,0%	80,0%
Derivadas	9	57	15,0%	95,0%
Residuais	3	60	5,0%	100,0%
	60		100,0%	

Praticamente sem extensões profundas (categorias residuais) e com poucas ramificações intermédias (categorias derivadas), o discurso dos actores empresariais assemelha-se a uma árvore em que do tronco saem apenas alguns galhos principais (categorias dominantes) e secundários (categorias complementares), embora estes se encontrem praticamente desprovidos de folhagem e frutos que lhe possam conferir um porte ou uma silhueta assinalável.

**Tabela 3**

CATEGORIAS DOMINANTES	Cases	Sources
Visão sobre a actividade empresarial	30	8
Visão sobre a inovação	30	8
Visão sobre a mudança	29	8
Visão sobre as pessoas	28	8
Visão sobre o sucesso empresarial	26	8
Visão sobre o mercado	25	8
Desafios das empresas	20	8
Problemas e barreiras à inovação	20	7
Visão sobre a competitividade	19	8
Visão sobre o cliente	19	8
Problemas com que as empresas se deparam	17	8
Visão sobre o Estado	14	8
Visão sobre a tecnologia	14	7
Participação das pessoas	14	5
Visão sobre Portugal	13	7
Visão sobre a concorrência	12	8
Visão sobre a gestão da qualidade	11	6
Diferenciação de mercados	10	6
Personalidades da Gestão	6	5
Visão sobre a globalização	6	3
Visão sobre a liderança	5	4

**Tabela 4**

<b>CATEGORIAS DOMINANTES</b>	<b>Cases</b>	<b>Sources</b>
Definição de inovação	16	6
Exemplos sobre empresários e act. empresarial	11	5
Modalidades de inovação	11	7
Exemplos de inovação	11	7
Fenómenos de moda empresarial	10	6
Modalidades de mudança	10	6
Factores de competitividade	10	4
Rentabilidade	9	4
Parecerias e a coop. no mercado	8	4
Justificação para a mudança	7	5
Consequências da concorrência	7	4
Problemas que afectam a competitividade	7	4
Legislação do Estado	7	4
Estratégia empresarial	6	4
Cultura empresarial	5	4
Crescimento empresarial	5	3
Valor para o cliente	4	3
Responsabilidades das empresas	4	2
Paradoxos da competitividade	3	3
Ideias, técnicas e conceitos da Gestão	3	2
Experiências com clientes	3	2
Paradoxos do sucesso	3	2
Função do Estado	3	2
Produtividade	3	2
China na globalização	3	1
Estratégias de gestão da tecnologia	2	1
Empresas e marcas globais	2	1

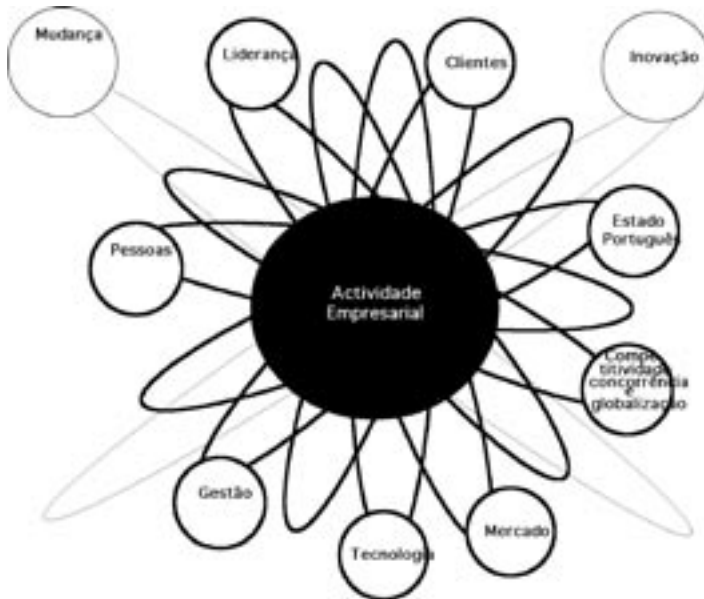
**Tabela 5**

<b>CATEGORIAS DERIVADAS</b>	<b>Cases</b>	<b>Sources</b>
Diferenciação entre inovação e invenção	9	3
Paradoxos da inovação	8	4
Mudanças forçadas	8	3
Preço(s)	6	4
Consequências da mudança	6	3
Marketing	5	3
Outsourcing	3	2
Efeitos da intervenção do Estado	2	2
Gestão	2	2

Digamos que é a simplicidade o que melhor caracteriza a imagem utilizada, mas com a particularidade de tal propriedade permitir-nos compreender como pode uma árvore tão espartana ocupar um lugar tão destacado numa paisagem tão austera. O discurso dos actores empresariais é uma árvore que se preocupa mais com a manutenção do seu tronco, do que com a fertilidade dos seus ramos<sup>13</sup>.

O discurso dos actores empresariais (que entrevistámos na região da Madeira) resulta em onze representações, dotadas de múltiplas intercepções entre si, que expressam os contornos dum sistema de pensamento partilhado, bem como os moldes da dependência ideológica que lhe dá sustentação. Os actores empresariais expressam-se por referência a uma grande actividade – representação actividade empresarial – que constitui a parte mais significativa do universo representativo que expressam, no qual co-existem outras representações alinhadas em órbitas mutuamente circulares, sinal que a força da influência gravitacional da representação central e a atractividade da sua massa referencial é significativa.

**Imagem 1**  
**Representações dos actores empresariais**



<sup>13</sup> O critério utilizado para a apresentação das representações dos actores empresariais foi o da ordenação destas em função das categorias que detinham com maior universalidade, ou seja, com maior número de contributos (entrevistados/cases). Nos casos em que as representações detinham categorias com o mesmo grau de universalidade, utilizamos o número total de categorias de cada representação como factor de desempate.

Neste universo de representações dos actores empresariais, a mudança e a inovação ocupam espaços de destaque no sistema global alcançado, visto que constituem representações significativas a ter em linha de conta após a representação central (actividade empresarial).

As sessenta categorias que nos permitiram alcançar as onze grandes representações dos actores empresariais da região da Madeira – actividade empresarial, inovação, mudança, pessoas, mercado, competitividade (concorrência e globalização), Estado Português, gestão, cliente, tecnologia e liderança – e que revelam uma forma característica de pensamento na actividade empresarial, reflectem a articulação entre a forma de pensar que vigora na actividade empresarial e o contexto social que a envolve (Mannheim, 1968). Este é um traço caracterizador e elementar da própria actividade empresarial contemporânea, passível de inferência na Madeira, que se pode conectar a representações empresariais emitidas noutras paragens.

## 6. Circum-ideologização

Após se estabelecer sessenta categorias e onze grandes representações dos actores empresariais insulares, tornou-se necessário confrontá-las com outros dados. Tendo em vista este propósito, a nossa opção recaiu na análise do perfil temático da revista de gestão e negócios nova-iorquina *Fast Company*<sup>14</sup> (FC), com o intuito de avaliar até que ponto um projecto editorial de referência e com projecção global poderia – ou não – manter alguma relação com as representações dos actores empresariais insulares (ou vice versa).

---

<sup>14</sup> A *Fast Company* (FC) é um projecto editorial com sede na Lexington Avenue – New York, responsável por duas frentes editoriais: uma edição impressa de uma revista e uma edição electrónica de um site, ambos sob a designação *Fast Company*, que são detidas em termos patrimoniais pela *holding* Mansueto Venture LLC. Enquanto a revista e o seu suporte físico estático pouco se distancia dos cânones tradicionais das publicações impressas em papel, o site segue o diapasão igualmente dominante nos projectos editoriais electrónicos. Para além dos melhores pensamentos, práticas, técnicas, ferramentas e táticas de gestão, publicados mensalmente na revista, o site [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com) fácula todos os índices e os conteúdos publicados até ao momento na revista, permitindo ainda o acesso a um centro de recursos (onde são tratados temas como a liderança, a inovação, o marketing, o *networking*, a tecnologia, entre outros), a vários microsites (*Fast50*, *Tools you can use*, *The Corporate Shring*, *Top Jobs*, etc.), a *newsletters*, bem como a um conjunto de guias *online* sobre uma miscelânea de assuntos organizacionais, que podem variar da contratação, desenvolvimento, retenção e despedimento de empregados às lições de liderança, estratégia, inovação ou de mudança organizacional, com Internet, tecnologia, marketing e carreiras à mistura. Um dos primeiros factos que se apura no contacto com a *Fast Company* revela-nos a existência concreta de um entreposto de representações empresariais, que se assemelha a uma super caixa de ferramentas, repleta de utensílios à discrição do utilizador sensível ou disponível para as propostas instrumentais directivas. Os objectivos editoriais da FC são públicos e objecto de diversas reiteraões: “(...) enquanto outras revistas tentam mover mercados, a *Fast Company* move mentes. A *Fast Company* vai para além do perfil típico para fornecer as ferramentas, as lições de estratégia e as ideias que ajudam as pessoas a trabalhar de forma mais inteligente.” (*in Fact sheet Fast Company*). “A *Fast Company* tem como objectivo ser o manual da revolução dos negócios. Vamos reportar as mudanças em curso através das quais as empresas criam e competem, dar destaque às novas práticas que determinam como o trabalho é feito, mostrar os casos das equipas que estão a inventar o futuro e a reinventar os negócios. Acima de tudo, vamos equipar as pessoas que exploram este território inexplorado com ferramentas, técnicas, modelos e as atitudes adequadas que elas necessitam. É na *Fast Company* onde os melhores praticantes encontram as melhores ideias; os novos talentos encontram as ferramentas inovadoras; a emergente comunidade dos negócios encontra a conversação emergente sobre o futuro dos negócios.” (The Founding Editors, 1995).



Na verdade, as representações expressas por actores empresariais situados num contexto insular, atlântico, ultraperiférico e distante dos grandes centros de decisão empresariais – como foi o caso daqueles que auscultámos – revelam-nos a existência de um encaixe apurado das suas representações (insulares) no perfil temático de uma publicação norte-americana de projecção global.

Imagem 2



O que se observa deste cruzamento é a emergência duma realidade oculta, entre representações diferenciáveis e distantes geograficamente umas das outras (Madeira/Nova-Iorque), com ambas a denotarem uma obediência notável perante o guião ideológico vigente no sistema económico dominante (Swedberg, 2005), para além duma extraordinária correspondência representativa entre si. E nem os editores da *Fast Company* vieram à Madeira falar com os actores empresariais (que ouvimos) para fazerem as capas e os artigos que fizeram entre 1995 e 2005<sup>15</sup>, nem os actores empresariais da Madeira viram ou leram os conteúdos da *Fast Company*, situação que torna ainda mais assinalável as coincidências representativas que identificámos.

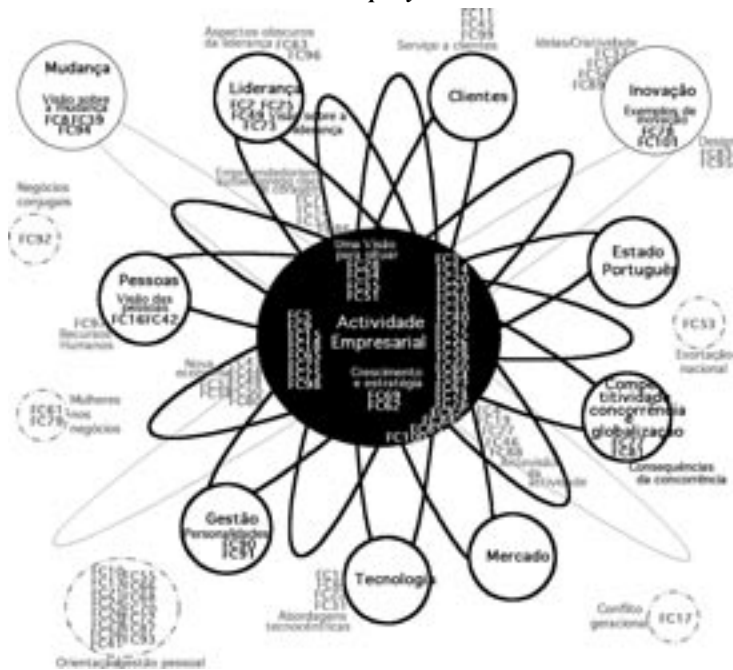
As representações dos actores empresariais da Madeira conseguem enquadrar-se em 81 das 101 capas da *Fast Company*, ficando somente de fora (deste encaixe a 80%) as capas relativas a temas como a orientação/gestão pessoal, o conflito geracional, os negócios conjugais, as mulheres nos negócios e a exortação nacional, ainda que neste último caso a proximidade face à representação do Estado Português não seja menosprezável. É certo que a correspondência dessas oitenta e uma capas da *Fast Company* com as representações dos actores empresariais não ocorre sempre da mesma forma, visto que existem situações em que a correspondência é de proximidade temática e não propriamente categorial. No entanto, a leitura que se obtém do cruzamento é esclarecedora sobre o grau de convergência entre representações insulares e globais.

A grande representação *actividade empresarial* expressa pelos actores empresariais acolhe (tendo em consideração as categorias que lhe dão corpo), um

<sup>15</sup> Analisamos as edições da FC publicadas no período compreendido entre 1995 e 2005, num total de 101 edições.

total de 34 edições da publicação em referência. Todas as capas da *FC* relativas aos exemplos fornecidos para inspirar e aplicar por parte dos actores (*FC*3, 14, 20, 23, 30, 33, 40, 47, 52, 58, 59, 60, 64, 67, 74, 76, 82, 84, 85 e 100), mais não são do que um conjunto de conteúdos representativos com equivalência na categoria *Exemplos sobre empresários e a actividade empresarial*. Do mesmo modo, as edições que tratam os (*in*)sucessos (*FC*5, 9, 15, 18, 65, 71, 75 e 98) ou que fornecem *uma visão para situar* (*FC*28, 34, 35 e 51) ou que aludem ao *crescimento* e à *estratégia* (*FC*62 e 69), obtêm nas categorias *visão sobre o sucesso empresarial/paradoxos do sucesso, visão sobre a actividade empresarial, visão sobre o crescimento empresarial e estratégia empresarial*, respectivamente, autênticos homólogos categoriais lineares.

**Imagem 3**  
**Cruzamento das representações dos actores empresariais e o perfil editorial da *Fast Company*<sup>16</sup>**



<sup>16</sup> O círculo maior preenchido a negro e os outros círculos a traço negro contínuo (fino ou grosso) correspondem às representações dos actores empresariais da região da Madeira, que estabelecemos a partir da análise das entrevistas. Os círculos a traço verde descontinuo correspondem às representações que estabelecemos a partir da análise do perfil temático das capas da revista *Fast Company* e dos respectivos artigos, mas que não encontram equivalência nas representações dos actores empresariais da região da Madeira. Todas as designações *FC* a cor preta (por exemplo, *FC*8, *FC*39 e *FC*94) ou branca (por exemplo, *FC*28, *FC*24, *FC*35 e *FC*51), localizados no interior das representações dos actores empresariais (círculos a traço negro contínuo) têm equivalência em categorias que integram as representações dos actores empresariais. Todas as designações *FC* a cor vermelha (por exemplo, *FC*1, *FC*6, *FC*22 e *FC*36), localizadas junto ao perímetro exterior das representações dos actores empresariais da região da Madeira (círculos a traço negro contínuo) correspondem a temas das capas da revista *Fast Company*, que embora não tendo uma equivalência categorial no âmbito das representações, nomeadamente, nos moldes referidos na alínea anterior, são tematicamente próximas da representação junto à qual se localizam.

Este fenómeno de convergência torna-se a verificar no âmbito das representações *mudança* (FC8, 39 e 94), *inovação* (FC78 e 101), *competitividade*, *concorrência e globalização* (FC 77 e 81), *Gestão* (FC 90 e 91), *peçoas* (FC 16 e 42) e *liderança* (FC2, 25, 49 e 73), traduzindo uma intensa e permanente linearidade entre as representações dos actores empresariais e (est)as (15) capas da FC.

Deste modo, o somatório das convergências ou correspondências lineares até aqui mencionadas, significam que cerca de 50% das capas da *Fast Company* encontram fácil acolhimento em categorias das representações dos actores empresariais. É notável o poder de encaixe verificável entre representações com origens tão distintas (insular vs. global).

Vimos que do cruzamento entre as representações dos actores e o perfil temático da FC resulta uma espécie de grau de convergência total ou bruta de 80%, do qual acabámos de obter – por refinamento interpretativo – um grau de convergência de intensidade máxima de aproximadamente 50%. Resta, pois, verificar de que tipo é a convergência (das restantes 32 revistas) que ainda se encontra por interpretar e da qual não fazem parte as edições referentes aos *traços orientação/gestão pessoal*, *conflito geracional*, *exortação nacional*, *mulheres nos negócios* e *negócios conjugais*, que como já tivemos oportunidade de referir, não são passíveis de encaixe nas categorias e representações dos actores empresariais.

Portanto, facilmente se percebe que o tipo de convergência ainda por interpretar é de proximidade ou contiguidade, ou seja, não têm propriamente equivalência nas categorias dos actores, mas roça-as. Vejamos: as edições da FC que traduzem *abordagens tecnológicas* (FC1, 6, 22 e 31), não obtêm qualquer categoria equivalente, mas convergem claramente para o âmbito da representação *tecnologia*. Do mesmo modo, os *Recursos Humanos* (FC97) gravitam nas proximidades da representação *peçoas*; tal como os *aspectos obscuros da liderança* – tratados pelas FC 63 e 96 – na da representação *liderança*; ou o *serviço a clientes* (FC11, 45 e 99) na da representação *cliente*. Sem esquecer as menções ao *design* (FC83 e 95), às *ideias* e à *criatividade* (FC37, 54, 56 e 89) que se situam na zona de influência representativa da *inovação*, para além das alusões ao *empreendedorismo*, *auto-emprego*, *risco e coragem* (FC7, 12, 57 e 86) ou às *antevisões da actividade* (FC4, 19, 27, 46 e 48) ou à *nova economia* (FC32, 38, 43, 44, 48, 50 e 80) que gravitam em órbitas próximas da representação dominante *actividade empresarial*.

Efectivamente, as representações na (e da) actividade empresarial são fundamentalmente fruto de movimentos giratórios circulares, pouco variáveis ou expansivos, privados de órbitas livres ou próprias, aliás, incompatíveis com uma gravidade circum-ideológica que lhes descreve e condiciona a trajectória, tal como a dos actores que nela se movimentam e actuam.

### **Considerações finais**

A actividade e a mudança sócio-organizacional surgem na encruzilhada de

diferentes perspectivas disciplinares, pelo que o confronto acaba por se tornar numa tarefa inevitável; mas como já observaram Kovács e Casaca (2000), a convergência por vezes em termos de discursos e objectos de estudo entre perspectivas distintas (sociologia/gestão, neste caso) é limitada, sendo os eventuais pontos de contacto apenas ao nível terminológico. Assim, uma pretensa paridade teórica e técnica entre disciplinas está desprovida denexo.

Todavia, do confronto entre as perspectivas sociológicas – mecânico –burocráticas, sistémicas, sociotécnicas ou interaccionistas – e as ferramentas da gestão através dos seus modelos, técnicas e ideias – sobressaem as propriedades de uma prática (gestão) que maneja uma racionalidade instrumental, face à qual, as respectivas aptidões para servir de exemplo ao funcionamento complexo da sociedade são no mínimo questionáveis. Sabemos ainda que as propostas que referem a actividade empresarial (privada) como sendo o paladino da eficiência, mas que também a sugerem como sendo uma via de sentido inevitável, como se a boa organização fosse uma questão de domínios de pertença (pública ou privada), não consideram ou explicam cabalmente em que contextos ou circunstâncias essas propostas são efectivamente adequadas ou válidas.

As propostas de empresarialização da sociedade, tal como as ferramentas da gestão ou a essência dos discursos dos actores empresariais encontram-se inscritas no alinhamento ideológico da gestão e do sistema económico dominante – o capitalismo (Swedber, 2005), que advoga a supremacia dos sistemas de produção, a procura do lucro, a apologia do comércio livre ou o proteccionismo como pecado (Luttwak, 2000), bem como a transacção incessante de produtos, serviços, informação e trabalho (Greif, 2005).

Efectivamente, os fundamentos ideológicos de suporte à acção, que se usam (por vezes sem se saber) e que se reproduzem e fortalecem (sem querer), somente, pela mera utilização, preenchem a actividade empresarial contemporânea e são tanto inevitáveis como necessários, num tempo marcado pelo individualismo, o curto prazo, o contraditório, os princípios de urgência, a instantaneidade ou a ambivalência em que decorre o sistema económico dominante. Não é certo, porém, que constituam uma opção social única ou universal.

### Referências Bibliográficas

ABRAHAMSON, E. (1991), “Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations”, in *Academy of Management Review*, 16, 586-612.

— (1996), “Management fashion”, in *Academy of Management Review*, 21, 254-285.

ALVES, M. L. (1995), *A reengenharia dos processos de negócio*, Lisboa, Texto Editora.

AUBERT, N. (2005), *L'individu hypermoderne*, Ramonville Saint-Agne, Éditions Érès.

BARDIN, L. [1977 (2004)], *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70.

BAUMAN, Z. (1998), *O mal-estar da pós-modernidade*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor.

— (1999), *Modernidade e ambivalência*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor.

- (2001), *Modernidade líquida*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor.
- BECK, U. (2001), *La société du risque*, Paris, Flammarion.
- BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. [1966 (2004)], *A construção social da realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento*, Lisboa, Dinalivro.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUDON, R. (1990), *O lugar da desordem*, Lisboa, Gradiva.
- BOURDIEU, P. (1994), *O poder simbólico*, Lisboa, Difel.
- BOWLES, M. (1997), “The myth of management: direction and failure in contemporary organizations”, in *Human Relations*, 50 (7), 779-803.
- CASTELLS, M. (2002), *A sociedade em rede – Vol. I*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- CHAMPY, J. (1995), *Reengenharia da gerência*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- CHANLAT, J. F. (2000), *Ciências sociais e management*, São Paulo, Atlas.
- CLARK, T.; GREATBATCH, D. (2004), “Management fashion as image-spectacle”, in *Management Communication Quarterly*, 17 (3), 396-424.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. (1996), “Building your company’s vision”, in *Harvard Business Review*, September-October.
- COULSON-THOMAS, C. (1996), *Reengenharia dos processos empresariais*, Rio de Janeiro, Record.
- CRAINER, S. (1998), “In search of the real author”, in *Management Today*, May.
- DAVENPORT, T. H. (1994), *Reengenharia de processos*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. (1990), “The new industrial engineering: information technology and business process redesign”, in *Sloan Management Review*, Summer, 11-27.
- DÉRY, R. (2000), “Homo administrativus et son double en quête de savoir” in Marcel Côté e Taïeb Hafsî (dir.), *Le management aujourd’hui – Une perspective nord-américaine*, Québec/Paris, Les Presses de l’université Laval et Economica, pp. 3-30.
- DUCK, J. D. (1993), “Managing change. The art of balancing”, in *Harvard Business Review*, November-December.
- GAULEJAC, V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil.
- GOFF, J.P. L. (1997), *As ilusões da gestão*, Lisboa, Difusão Cultural.
- GOFFMAN, E. [1959 (1993)], *A apresentação do eu na vida de todos os dias*, Lisboa, Relógio d’Água.
- GRANOVETTER, M. [1985 (2003)], “Acção económica e estrutura social: o problema da incrustação”, in J. Peixoto; R. Marques (Eds.), *A Nova Sociologia Económica*, Oeiras, Celta, pp. 69-102.
- GREIF, A. (2005), “Institutions, markets and games”, in V. Nee e R. Swedberg, (ed.), *The Economic Sociology of Capitalism*, Princeton & Oxford, Princeton University Press, pp. ix-xxxí.
- GUERRA, I. C. (2006), *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentidos e formas de uso*, Estoril, Principia.
- HAMMER, M. (1990), “Engineering Work: don’t automate, obliterate”, in *Harvard Business Review*, July/August, 104-112.

- (1996), “E depois da reengenharia?”, in *Executive Digest*, 33, Agosto, 56-60.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1994), *Reengenharia. Revolucionando a empresa*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- HAMMER, M.; SANTON, S. (1995), *A Revolução da Reengenharia*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- HOLTHAM, C. (1996), “Reengenharia dos processos empresariais: verdades e mentiras”, in C. Coulson-Thomas (ed.), *Reengenharia dos Processos Empresariais. Mito e realidade*, Rio de Janeiro, Record, pp. 75-92. Disponível em:  
<http://www.fastcompany.com/magazine/53/peters.html>
- KOTTER, J. P. (1995), “Leading change: why transforming efforts fail”, in *Business Harvard Review*, March-April.
- KOVÁCS, I.; CASACA, S. F. (2000), “Evolução dos temas em Gestão e SIOT: modas, rivalidades e influências”, in *IV Congresso Português de Sociologia*, Coimbra.
- LIPOVETSKY, G. ([1979] 1989), *A era do vazio. Ensaio sobre o individualismo contemporâneo*, Lisboa, Relógio d’Água.
- LUTTWAK, E. (2000), *Turbocapitalismo*, Lisboa, Temas e Debates.
- MANGANELLI, R.; KLEIN, M. (1994), *The Reengineering Handbook. A step by step to business transformation*, New York-London, Amacom.
- MANNHEIM, K. (1968), *Ideologia e utopia*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editores.
- MORIN, E. (2005), *Introduction à la pense complexe*, Paris, Seuil.
- PETERS, T.; WATERMAN, B. (1995), *Na senda da excelência*, Lisboa, Dom Quixote [1982].
- PETERS, T. (2001), “Tom Peter’s true confessions”, in *Fast Company* (53). Disponível em:  
<http://www.fastcompany.com/magazine/53/peters.html>
- REED, M. (1997), *Sociologia da Gestão*, Oeiras, Celta.
- RODRIGUES, R. F. (1998), *Organizações, mudança e capacidade de gestão*, S. João do Estoril, Principia.
- (2008), *Mudança: representações dos actores empresariais na região da Madeira*, Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa, ISEG-UTL.
- ROSA, L. (1992), *Sociologia de empresa*, Lisboa, Presença.
- SAINSAULIEU, R. (2001), *Sociologia da empresa. Organização, cultura e desenvolvimento*, Lisboa, Instituto Piaget.
- SCHUMPETER, J. A. [1912 (1982)], *Teoria do desenvolvimento económico. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico*, São Paulo, Abril.
- SEGRESTIN, D. (1992), *Sociologie de l’entreprise*, Paris, A. Colin.
- STERN, W. (1995a), “Did dirty tricks create a best-seller?”, in *BusinessWeek*, 7/August.
- (1995b), “The unmasking of a best seller: Chapter 2”, in *BusinessWeek*, 14/August.
- (1995c), “Reengineering the best-seller list”, in *BusinessWeek*, 21/August.
- STURDY, A. (2004), “The adoption of management ideas and practices. Theoretical perspectives and possibilities”, in *Management Learning*, 35, 155-179.
- SWEDBERG, R. (2002), *Entrepreneurship. The social science view*, Oxford, Oxford University Press.

— (2005), “The economic sociology of capitalism: an introduction and agenda”, in V. Nee; R. Swedberg, *The economic sociology of capitalism*, Princeton & Oxford, Princeton University Press, pp. 3-40.

THE ECONOMIST (2005), “Today’s favourite management tools”, April 7<sup>th</sup>.

THE FOUNDING EDITORS, (1995), “Handbook of the business revolution – Manifesto”, in *Fast Company* (1). Disponível em: <http://www.fastcompany.com/magazine/01/edpage.html>

TOURAINÉ, A. (1973), *Production de la société*, Paris, Seuil.

VALA, J. (1990), “A análise de conteúdo”, in A. S. Silva; J. M. Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Afrontamento, 1990, pp. 101-128.

## ABSTRACT/RÉSUMÉ

### Abstract:

Following the symbolic and economic hegemony of firm’s activity, there’s the phenomenon of corporatization. Society is increasingly regarded as a firm with diverse social functions transferred to the private tutelage, under the theoretical and ideological intentions of management and its tools. This paper reflects on the sociological characteristics of the management and reengineering, in order to expose the limits of rationality that both express, as well as the ideological representations that guide business nowadays.

**Keywords:** Corporatization; Society; Management; Reengineering; Ideology.

### Résumé:

En raison de l’hégémonie économique et symbolique de l’activité des entreprises, il ya le phénomène de la corporatisation. La société est de plus en plus considérée comme une entreprise, avec diverses fonctions sociales transférées à la tutelle privée, dans le cadre des intentions théoriques et idéologiques de la gestion et de ses outils. Cet article se penche sur les caractéristiques sociologiques de la gestion et de la réingénierie, afin d’exposer les limites de la rationalité qui expriment tous deux, ainsi que les représentations idéologiques qui dirigent aujourd’hui des entreprises.

**Mots-clés:** Corporatisation; Société; Gestion; Réingénierie; Idéologie.