



A. Estado, Poderes e Sociedade

B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões

C. Educação e Desenvolvimento

D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes

F. Família, Género e Afectos

G. Teorias, Modelos e Metodologias

Sessões Plenárias

OS REFORMADOS E A INVESTIGAÇÃO SOCIOLÓGICA SOBRE A MUDANÇA NAS EMPRESAS

António José Moura Vitorino

As reflexões que se seguem surgem no seguimento de uma pesquisa sobre a mudança cultural numa empresa pública de serviços (VITORINO: 1995a), realizada no âmbito académico, pelo autor destas linhas, a partir do testemunho de reformados dessa empresa. Os pressupostos deste trabalho foram: em primeiro lugar, a aceitação da existência de uma cultura de empresa, com elementos próprios e distintos, quer dos do contexto em que se insere — o que pressupõe a aceitação “da autonomia relativa de cada unidade empresarial face às determinações do meio macrosocial” (LOPES et al: 28) —, quer da agregação das características dos subgrupos que a integram; em segundo lugar, o de que a memória dos indivíduos se traduz numa (diferenciada, de indivíduo para indivíduo) persistência de experiências anteriores, pelo que os sujeitos também são portadores de História (CONDE, 1991: 169); em terceiro lugar, que “no decorrer do processo de socialização o indivíduo desenvolve uma concepção razoavelmente estável e durável acerca de si e esta concepção o acompanha toda a vida” (DESCHAMPS: 17).^[1]

Foram estes pressupostos que permitiram sustentar a hipótese de que as identidades culturais grupais dos reformados reflectem traços da cultura da empresa, além dos traços da(s) subcultura(s) profissional(ais) em que estiveram integrados, sobretudo, como era o caso, após um longo período de socialização numa organização de trabalho. Mais do que os resultados deste trabalho, o que aqui pretendo discutir é, sobretudo, o interesse dos trabalhadores reformados como informadores privilegiados da investigação e da intervenção sociológicas nas empresas. Vamos começar por questionar os fundamentos de alguns estereótipos negativos em relação à capacidade mnemónica dos reformados, naquilo que possam estar associados à memória humana na velhice e suas implicações sociais.

Seguidamente, referir-nos-emos à importância dos reformados como fonte de memória da mudança económica e social em geral, para passarmos a desenvolver o argumento central desta comunicação: a importância dos reformados para a investigação sociológica e a mudança das organizações de trabalho.

Memórias e percursos de vida

Quanto aos problemas e às virtudes da memória dos reformados para a pesquisa sobre a mudança nas empresas, penso dever começar por considerar em que é que a faculdade dos reformados de fixarem, conservarem e reproduzirem os conhecimentos anteriormente adquiridos, reconhecendo e localizando no passado os factos e suas correlações recordados no presente, ou seja, a sua memória, difere da dos trabalhadores mais jovens.

Sabemos que, “há grandes diferenças individuais em recordar coisas passadas” (AAVV, s/d: 855), e que “a memória é uma actividade da pessoa toda” (MITJANS: 282), variando de acordo com factores como a atitude, o interesse e a motivação pessoais para recordar numa dada situação, sendo que as perturbações afectivas e os erros da memória (como os da percepção) não são específicos das idades avançadas. Também a quantidade das recordações decresce, tanto nos mais jovens como nos mais idosos, com o afastamento temporal (COHEN et al: 60) em relação aos factos passados. Por outro lado, sabemos que a afirmação segundo a qual na idade avançada as últimas aquisições da memória “desaparecem relativamente depressa, enquanto as primeiras impressões e primeiras ideias ficam e revivem-se mais fortemente” (AAVV, s/d: 849), é uma generalização contestada (COLEMAN: 70) e que parece estar relacionada com a intensidade emocional das recordações e não com a sua quantidade, ou seja: na idade avançada a força emocional de algumas recordações

antigas torná-las-ão mais persistentes na memória do sujeito do que as suas últimas aquisições, mais dificilmente memorizáveis^[2].

A chamada “lei da regressão” não contradiz, pois, a constatação de que a função *evocativa* de acontecimentos anteriores seja menos afectada pela idade, o que parece ficar a dever-se não só ao facto de que nos adultos é mais fácil a aprendizagem, de acordo com a capacidade (diferenciada) de tensão da atenção (AAVV, s/d: 850), como ao facto de que os idosos recorrem habitualmente a apoios de memória (anotações, hábitos, etc.) e repetição mental para compensarem as deficiências da memória prospectiva ou para acções futuras (COHEN: 429). Além disso, a memória em sentido estrito — a memória consciente ou recordação — está intimamente entrelaçada e condicionada no comportamento humano com uma memória experiencial ou mnéme, graças à qual o passado está presente nas nossas práticas, “orientando as nossas percepções, sentimentos, etc., intimamente relacionada com os hábitos” (MITJANS: 280).

A isto acresce que, nas recordações autobiográficas, que consistem em acontecimentos específicos, objectos e pessoas pessoalmente conhecidos e localizados em espaços e tempos particulares e significativos, alguns estudos indicam um melhor desempenho após os 60 anos (em contraste com a recordação de informação desprovida de significado — COLEMAN: 77), sendo que “os idosos que durante a vida foram peritos num domínio particular (...) têm uma boa retenção da informação nesse domínio, mesmo quando a memória para outros assuntos está reduzida” (COHEN: 60), o que está de acordo com outras investigações que concluem não ser a memória dos idosos em relação a informações factuais inferior à de outros grupos etários (COLEMAN: 74).^[3]

Já a memória para textos, conversação e nomes recém-memorizados — memória discursiva — exige com o avanço da idade um tempo mais dilatado de processamento, pelo que “a memória para a informação escrita tende a ser menos afectada pelo envelhecimento do que a memória para a informação falada” (COHEN: 430). O desempenho em conversas de grupo também é reduzido com a idade, devido à dificuldade em distinguir os diferentes pontos de vista — quem disse o quê a quem —, ao passo que se mantém a capacidade para as conversas individuais, com uma notável fidelidade das recordações de acontecimentos passados e recentes (COLEMAN: 76). Com uma idade avançada perde-se ainda a capacidade de captação das inovações (ou, mais precisamente, de se aperceber das relações entre objectos e acontecimentos, de raciocínio e de abstracção — COLEMAN: 72).

Assim, considerado globalmente, no envelhecimento assiste-se ao declínio das capacidades biológicas e intelectuais em geral dos indivíduos, que afecta principalmente as realizações que exigem rapidez. Mantém-se contudo, a fiabilidade da memória, integrada num conjunto de qualidades específicas de cada pessoa, amadurecidas pela experiência de vida e estabilizadas. Aliás, é comum em muitas estruturas sociais a capacidade de reconhecimento da sabedoria dos velhos, que lhes permite em muitas situações ter melhor discernimento em relação a alguns assuntos e mais bom senso em algumas decisões do que pessoas mais jovens o que, na actividade política, por exemplo, representa em muitos casos uma vantagem (COLEMAN: 69). Assim, verifica-se que em muitas sociedades tradicionais (e nas dimensões tradicionais que existem nas sociedades modernas) a idade cronológica tem pouco significado. Só em sociedades onde as relações de cidadania transcendem os laços de parentesco é que a idade cronológica é ainda uma base significativa de diferenciação social (DURKIN: 639), ligada à actividade produtiva. Por certo se poderá procurar nas origens económicas da modernidade a explicação desta diferenciação, também ela em mudança. Por último, quanto a este ponto, e acerca do estereótipo de conservadorismo dos idosos, da sua rigidez de pensamento e crescente dificuldade de adaptação, não nos podemos esquecer que, depois de uma vida com as dificuldades e os sobressaltos que a generalidade dos adultos conhecem e que passam pelas profissionais, as afectivas, pela educação e o afastamento dos filhos, etc., “as nossas sociedades impõem aos seus membros, em idade avançada, a revolução mais profunda que eles tiveram na sua existência” e que “tendo em conta os seus recursos — rendimento, saúde, aptidões e habilidade — (a grande maioria) dão mostras de criatividade e de sabedoria” (ÉPINAY: 241) que são não só um desmentido desses epítetos como um ensinamento para a reorientação do progresso pelas gerações que mais tarde irão passar por essa fase da existência que “não é a melhor da vida”. Sobretudo, constata-se que o significado do envelhecimento varia com o meio cultural de origem e com a posição social dos indivíduos.

A estratificação social na velhice

De facto, há elementos que apontam para que as diferenças de educação e de profissão estejam relacionadas na velhice com diferentes capacidades perceptivas para a resolução de problemas (COLEMAN: 71). Este “sintoma” tem claramente causas sociais que as teorias da

estratificação e as da reprodução social explicam e o conjunto da pesquisa sociológica esclarece. É o caso, por exemplo, em relação à velhice, da pesquisa realizada por Christian Lalive d'Épinay que, além da socialização primária^[4], distingue as mediações secundárias de integração social definidas como importantes na velhice. São elas: a geração, os papéis sexuais, a pertença a um meio rural ou urbano, e a prévia ocupação profissional. Vou passar a referir rapidamente a influência da mediação geracional na trajectória de vida dos indivíduos e sua repercussão na velhice, passando rapidamente à dimensão que mais nos interessa de momento, ou seja, os efeitos acumulados da trajectória social e da prévia ocupação.

A geração designa a “inserção histórica do conjunto das pessoas nascidas numa dada época e que, no fim da vida, passarão pelas mesmas situações” (ÉPINAY: 17). Esse facto, e o constatado em pesquisas experimentais de que “diferentes gerações podem ter desempenhos bastante diferentes em idades equivalentes” (COLEMAN: 72), definem um enquadramento para os elementos identitários geracionais.

No entanto, na mesma geração, a principal diferenciação social parece ser a que distingue os idosos das classes dominantes — integrando os burgueses e aristocratas, os quadros superiores e os intelectuais pequeno-burgueses —, dos idosos das classes populares — onde cabem os proletários, os pequenos proprietários (a maioria dos quais empregados de escritório) e os trabalhadores agrícolas. Na base da distinção está a diferença entre a preservação de uma posição de agente histórico por parte dos primeiros — os únicos que se afirmam de uma forma ou de outra como protagonistas da História e habitantes da totalidade do espaço social — e a sujeição em que as classes populares estão em relação a forças exteriores, que se lhes impõem e sobre as quais não têm influência (: 225-6). É uma linha divisória que agrega a percepção pelos indivíduos “da ligação entre a sua vida e a da sociedade, da articulação entre o ciclo de vida do indivíduo e a do tempo histórico” (idem: 227).

Articulação essa que em Portugal é feita ao nível da sobrevivência para uma percentagem elevada da população: mais de metade dos pobres portugueses são pensionistas, o que não se estranhará perante a estimativa de que 35% da pobreza no país seja constituída por trabalhadores no activo (VALOR). Os sectores das classes dominantes são aqueles em que “os elementos comuns prevalecem sobre os traços diferenciadores” (ÉPINAY: 231), e são também os que vivem de forma mais aguda e dolorosa o sentimento de ser posto de lado na actividade profissional, tal como, com o decorrer dos anos a imagem que se dá de si é tanto mais importante quanto mais se sobe na escala social. Com a excepção das famílias burguesas e aristocráticas, para as quais o sucesso social já não é uma necessidade mas um bem a preservar, pelo próprio mas sobretudo pela continuidade da herança familiar, são as pessoas das classes dominantes que, apesar das vantagens económicas e relacionais acumuladas e futuras, são mais afectadas pela mudança de estatuto, pois são os estratos sociais aos quais a actividade profissional possibilita mais elementos gratificantes. O caso mais evidente será o dos quadros superiores.

Nas classes populares, o principal traço comum é “viverem a história como uma fatalidade” (idem: 231), fatalidade essa que será tanto maior nesta fase da vida quanto mais se repercutem na saúde as desigualdades de toda uma vida. Aqui, o “equivalente do sentimento de perda de estatuto é o sentimento de inutilidade” (idem: 237). São também estes os estratos sociais mais afectados pelo que Kuypers e Bengtson designam por “círculo vicioso de 'colapso social'”, processo de indução activa de um papel de incompetência social e intelectual pelo qual, na sequência da reforma e da partida dos filhos da casa paterna, a “ambiguidade na orientação normativa” e a “ausência de grupo de referência”, torna as pessoas mais velhas receptivas a atitudes envelhedoras: o assumir-se como incompetente induz a diminuição das competências ainda existentes, criando uma espiral descendente na qual o insucesso em um aspecto da vida quotidiana serve para justificar e para desculpar os insucessos noutros aspectos (in COLEMAN: 80).

Reformados e mudança social

A importância da memória dos reformados para a investigação sociológica nas empresas é resultante, desde logo, dos próprios processos de mudança social. Assim, não só constitui um recurso nos casos de extinção de empresas, de recusa das suas direcções ou de quaisquer outros obstáculos ao seu conhecimento como, sobretudo em períodos de crise e de rápidas mudanças culturais, constitui um crescente, insubstituível e precioso manancial de informações sobre os antecedentes das mudanças realizadas e as circunstâncias em que o foram.

Mas mesmo independentemente dos períodos de crise, em que a memória das mudanças poderá ter uma importância maior, o aumento da proporção dos reformados e idosos na população total é uma tendência crescente nos países desenvolvidos, o que só reforça o interesse sociológico (e social) da sua consideração como objecto de estudo. Em Portugal, os reformados, aposentados e na reserva representavam 9,2% da população residente em 1981, somando 905.524 indivíduos, enquanto no Censo de 1991 o número de pessoas com idade superior a 60 anos e sem actividade

económica constituía 15,2% do total da população residente (1.505.035 indivíduos - INE).

Se tivermos ainda em consideração a estrutura etária das actividades económicas portuguesas (dados de 1993), verificamos em algumas uma tendência para o envelhecimento, como é o caso sobretudo da agricultura, da pesca, e da electricidade, gás e água, mas também a das indústrias extractivas e as designadas pelo INE como “serviços prestados à colectividade, serviços sociais e pessoais”, ou mesmo o dos “transportes, armazenagem e comunicação”. Nestas actividades a transmissão da memória cultural é em grande parte feita na própria socialização, e está disponível para o investigador social das organizações tal como elas existem na actualidade.

Porém, no caso de outros sectores de actividade como, principalmente, o das indústrias transformadoras, mas também os do “comércio, restaurantes e hotéis” e o dos “bancos, seguros e operações sobre imóveis”, que são sectores da actividade económica nacional em que o rejuvenescimento da estrutura etária (sobretudo quando associado a mudanças nas estruturas das empresas, nos conteúdos das actividades, nos seus procedimentos e, portanto, também nos modelos de sociabilidade colectiva) tenderão a expelir e/ou marginalizar os aspectos (e os indivíduos) que aparecem como menos funcionais nesse processo de orientação deliberada para o futuro. Nestes casos, será mais forte a tendência para concentrar recursos no presente e a ocultar ou esquecer as persistências culturais que, necessariamente, estão sempre presentes nesses processos de mudança. Nestes últimos sectores — em particular o bancário, devido ao impacto previsível da eventual implantação da moeda única na União Europeia — será, pois, mais relevante ainda a importância da pesquisa sociológica junto dos antigos trabalhadores das empresas, por forma a corrigir selecções distorcidas da realidade cultural em consideração. ^[5]

Reformados e mudança nas empresas

Marcados pelas diferenciações profissionais, a consideração dos reformados e da sua memória representa um importante património (em primeiro lugar pessoal, mas também) cultural e organizacional da sociedade em que se integram. Quer pelo seu valor explicativo e informativo, quer pelo seu valor existencial, o testemunho dos reformados pode ser esclarecedor em diversos âmbitos de análise e de intervenção, desde a empresa ao sector de actividade ou região, por exemplo. É sobre o interesse desses testemunhos para a análise dos processos de mudança nas empresas e para a orientação das suas mudanças futuras que iremos debruçar-nos de seguida. ^[6]

Valor explicativo

Pierre Nora, referindo-se à geração como lugar de memória, dá-nos um enquadramento adequado para a consideração da importância dos reformados para o conhecimento dos processos de mudança nas empresas. Afirma este autor que “se a geração é lugar de memória, não é simplesmente pela simples comunidade de memória pressuposta na banalidade de uma experiência partilhada (...) é pelo jogo simples e subtil entre memória e história, a dialéctica eternamente recíproca de um passado que permanece presente de actores que se tornaram as suas próprias testemunhas, e de novas testemunhas por sua vez transformadas em actores” (: 964).

Ora, esses actores-testemunhas que são os reformados adquirem em relação ao seu passado profissional uma distanciação (diferenciada) que os une pelo destino comum que mais tarde ou mais cedo suscita a necessidade de um balanço da sua existência (ÉPINAY: 263) diferente do de outras fases da vida. A importância da memória dos reformados para o conhecimento dos processos de mudança nas organizações de trabalho é, pois, precisamente o facto de eles constituírem testemunhas

de si próprios e de um passado que permanece presente em si. ^[7] Através da sua memória — e na condição de se saber fazer as perguntas necessárias para o revelar — o investigador social pode reconstituir processos a uma distância, com um grau de profundidade e com uma riqueza de detalhes e de emoções que nenhum outro tipo de fonte lhe pode fornecer. Torna-se assim mais segura a determinação de factores estruturais da cultura de empresa inscritos nos seus códigos, nas suas representações e nos seus valores comuns, e nas suas práticas integradoras tendo em vista uma determinada missão social; e na determinação das sub culturas de referência identitária, que podem ser conferidas e actualizadas através do estudo de populações no activo profissional.

O recurso aos observadores privilegiados que são os reformados é particularmente importante no estudo de períodos de crise ou de mudança estrutural passados, em que a maior complexidade de relações intercausais na evolução organizativa interna e na adaptação ao ambiente beneficia com os testemunhos de protagonistas da época.

A importância dos reformados para a reconstituição e interpretação dos processos de mudança terá também, na condição de a análise considerar a diversidade dos grupos sociais coevos ao longo

da estrutura hierárquica e funcional, a vantagem de possibilitar a compreensão das condições da acção dos membros da organização, os dados e problemas integrados nos mapas causais que os seus membros “constroem através da experiência e que lhes fornecem as suas representações e os seus esquemas de interpretação do mundo” (FRIEDBERG: 92), permitindo compreender a relação de forças interna entre os grupos formais e informais, e aquilo que Friedberg designa por “instituição do meio ambiente”, a reconstituição dos “mecanismos de regulação que governam o conjunto do sistema organização/meio” (: 95), os processos de interacção entre os membros dessa organização colocados nos seus diferentes níveis e com as suas diversas pertenças grupais, e “os seus interlocutores respectivos nos segmentos concretos do meio ambiente” (: 93).

A existência passada condiciona a coerência organizativa actual, a sua capacidade de “retroacção” sobre essa herança através da acção dos seus membros (e, portanto, também a sua capacidade de desenvolvimento, profissional e identitário), de acordo com o grau de abertura/fechamento das relações sociais na organização. Condiciona, em particular, o âmbito e a profundidade dos processos decisórios em relação ao exterior como ao interior da organização, condicionando por isso

a eficácia dos resultados globais da empresa. [8]

Dado que é a própria evolução temporal da empresa que está na origem das subculturas e que a mudança cultural é mais lenta do que a mudança nas actividades ou mesmo na estrutura da organização, frequentemente as necessidades de mudança se confrontam com “resíduos” de culturas de fases anteriores que também frequentemente se desprezam ou se procura mesmo eliminar, iludindo a constatação de que a vivência e a acção presentes dependem em grande medida do conhecimento que temos do passado, da experiência individual e colectiva que as informam, e que esse presente é vivido de forma diferente de acordo com os diferentes passados com que o podemos relacionar.

A inquirição dos reformados deverá, quanto a nós, obedecer às mesmas exigências metodológicas de qualquer outra pesquisa, devendo apenas ter em conta não só a caracterização do trajecto e da categoria profissional de cada indivíduo como o seu trajecto posterior e a posição à data da observação, para o que terá de se ter em conta as atrás referidas mediações secundárias profissionais e seus reflexos diferenciados na velhice, bem como a maior ou menor proximidade em relação à organização em apreço e as várias formas de reestruturação de vida na fase de reforma (cf. ÉPINAY: 240-52). Podendo participar nos vários programas de pesquisa sob diversas formas (CONDE, 1993a: 46-7, 51), as representações das experiências passadas por parte dos reformados devem, para maior eficácia, “ser recuperadas usando a organização cronológica e a procura para trás no tempo” ou, em alternativa, evocar o contexto pretendido, suscitando assim a rememoração dos factos e situações com ele relacionados (COHEN et al: 57-60).

Valor existencial

Quanto ao valor existencial do testemunho dos reformados, não podíamos deixar de referir um que vai ao encontro do que é apontado como “um problema bem real na nossa sociedade” (COLEMAN: 77): a subestimação de si próprio que é frequente na velhice, resultante dos estereótipos negativos predominantes, que atrás procurámos apontar. Por isso, e apesar de não estar directamente relacionado com os objectivos da investigação sociológica, pode-se considerar que o recurso às capacidades dos reformados, e dos idosos em geral, como observadores privilegiados da mudança (nas empresas e outras) será importante não só para o conhecimento sociológico da realidade social como para a difusão de expectativas positivas em relação às pessoas idosas. Além disso, a distanciação em relação à empresa anterior à reforma a que nos referimos atrás corresponde também à passagem para aquilo que Friedberg designaria por fronteira externa da organização e que Mintzberg designa por coalizão [RA1] externa, “constituída pelos detentores de influência que não estão comprometidos a tempo inteiro na organização — os que se encontram mais à volta do que no interior” (: 71). Podem em alguns casos constituir associações ou comissões de empregados na situação de reforma, ou participar em associações profissionais nessa qualidade mas, provavelmente na maioria dos casos, passarão a constituir um público com um conhecimento especial da empresa.

Apesar de formalmente não pertencerem à empresa, podem ou não pertencer-lhe de facto após a reforma, conforme se mantiverem mais ou menos interessados nos resultados da sua actividade, no quadro da eventual flutuação das fronteiras da organização (FRIEDBERG: 96). Nesse sentido, as associações de antigos empregados, por exemplo, ao estarem a ela ligados por relações permanentes de troca e poder, podem funcionar como “amplificadores” ou “porta-vozes” no seio do seu segmento de ambiente, permitindo reduzir a incerteza para a organização proveniente desse sector do meio em troca de tantas contrapartidas (novos benefícios sociais ou ausência de degradação dos existentes, por exemplo) quanto maior for a posição de força que tiverem conseguido conquistar face à organização (idem: 93).

Mesmo na ausência de qualquer pertença formal ou de interesses pessoais na orientação actual da organização, creio que os antigos trabalhadores de uma empresa não podem ser assimilados

sem ressalvas ao que Mintzberg designa por público. De facto, os reformados também são afectados pela actividade da empresa enquanto elemento do sistema social e, enquanto tal, procuram influenciar a sua acção, no sentido do desempenho de uma função social útil, que legitime a sua existência. Finalmente, a importância dos reformados para a mudança nas empresas não se resume ao conhecimento dos processos de mudança passados e ao que através deles os actuais membros formais da organização podem aprender para a melhoria da sua produção e do seu funcionamento interno e com o exterior. Os reformados podem também intervir mais regular e directamente nas próprias mudanças que se dão na actualidade. Assim, os reformados partilham com a(s) organização (ões) em que trabalharam, através da sua memória, uma pertença identitária que permite a assunção de um imperativo pessoal de responsabilidade e uma acrescida legitimidade intelectual e social para influenciar o seu desenvolvimento, nomeadamente através de campanhas de opinião orientadas para problemas específicos (MINTZBERG: 104). De facto, o controlo e a propriedade da informação é um problema identitário (e político) decisivo que tem grande acuidade nos processos de transmissão do saber de geração para geração, na medida em que “o controlo da memória de uma sociedade condiciona largamente a hierarquia do poder” (CONNERTON: 1). Não admira, pois, que todos os totalitarismos utilizem o aparelho de poder para, de forma sistemática, despojar os grupos dependentes da sua consciência temporal, o que equivale a uma escravidão simbólica, pelo *esquecimento organizado* ou pela *reconstituição histórica*, por exemplo. Essa negação ou ocultação da memória cultural de subgrupos em qualquer organização consubstancia uma forma de dominação autoritária, de negação ou ocultação da existência e da humanidade de membros dessa organização.

Para terminar, referirei o contributo que pode ter a pesquisa junto dos reformados em termos estratégicos, para as empresas, e mesmo políticos (por pequeno que seja), para a democratização do sistema económico. Depois de sucessivas modernizações sectoriais e parciais das organizações de trabalho, parece estarmos hoje numa época em que o que está em causa é a “modernização da própria empresa, espaço social de produção” (SANSALIEU: 180), no contexto de uma sociedade e de um mundo diferentes, onde a pressão para a diferenciação exige uma crescente complexificação das estruturas organizativas.

Por isso, a vida das empresas é um lugar privilegiado para compreender o modo como hoje se articulam modernidade e tradição, sendo reduzidas as possibilidades de sucesso das que opõem de forma simplista uma modernidade sem raízes e uma tradição sem capacidade de inovação: a mudança das empresas poderá certamente ser orientada por preocupações de eficácia, mas acompanhadas da sensatez e da coragem de procurar implementar reestruturações e instaurar práticas que, correspondendo às necessidades do momento, sejam também compatíveis com as raízes culturais de cada empresa (IRIBARNE: 262-3). Com estes pressupostos e a congregação de vontades nesse sentido, as mudanças realizadas terão por certo maior eficácia e muito menores custos sociais, organizativos e pessoais, se bem que à custa da constituição de castas rígidas ou manipuladoras e da adopção de atitudes oportunistas, que encontram mais dificuldade em perdurar nas culturas pluralistas, apelando à cooperação para uma actividade complexa específica. Se, além disso, concordarmos que “toda a empresa tem de encontrar as instituições de uma gestão da sua própria mudança” (SANSALIEU: 184), e que essas instituições devem ser instâncias ou “estruturas reguladoras legitimadas pela experiência” (idem: 185), não deixaremos por certo de considerar que os reformados têm um papel insubstituível a desempenhar como fonte de herança cultural através da mediação de uma qualquer estrutura informadora da gestão da mudança e de promoção da comunicação intergeracional no seio da empresa, que noutro local designamos por área de memória histórico-económica e organizativa (VITORINO, 1995b: 22). Estrutura esta que constituirá o lugar legitimador das memórias funcionais que Halbwachs, partindo da análise da memória colectiva e apoiando-se na “correlação entre memória e morfologia mutável do grupo” (NAMER: 13), denominou corrente de memória.

Parece ser neste nível intermédio de finalidades, subordinado à missão interna de “integração moral, intelectual e profissional de pessoas conscientes, com a sua diversidade de interesses” (VITORINO, 1992: 26) que a adaptação da riqueza explicativa da pesquisa sobre os reformados tem mais virtualidades em termos de investigação interventiva, adaptada às necessidades quotidianas de mudança nas organizações de trabalho. Aqui, também a intervenção dos sociólogos e de outros cientistas sociais poderá dar um contributo mais substancial para os “princípios fundadores de uma outra concepção de modernização económica e social” (SANSALIEU: 189): ao substituir a tónica nos consultores externos pela mobilização dos recursos internos (existentes e/ou recrutados) através da sua cultura identitária intergeracional tornar-se-á por certo mais viável manter um ambiente de maior participação democrática (em homeostasia tendencial com o ambiente político externo à organização), e “relações duráveis e fiáveis no esforço de criatividade” (idem: 199).

Conclusão

A problemática da mudança nas organizações de trabalho é complexa: envolve as relações com o contexto social que as precedem, condicionam e, em muitos aspectos, determina a sua existência, existência essa que está também marcada pelo facto primordial da sua fundação e das circunstâncias que a acompanharam, além das práticas e quadros de sentido a elas associados pelos indivíduos e pelos grupos que fazem na actualidade a história da organização. E é aqui precisamente, nesta trajetória temporal da empresa, concomitante com a trajetória dos indivíduos que integram os seus subgrupos, que encontramos o campo de observação da mudança. Simplesmente, porque os actuais membros da organização estão afectados pela maior ou menor proximidade em relação à realidade em que se inserem, e envolvidos nos projectos, nas preocupações e nos conflitos quotidianos, e porque os documentos materiais só são passíveis de serem indirectamente questionados pelo cientista social, os antigos trabalhadores das empresas parecem constituir um campo importante de informação interactiva sobre o passado, e de avaliação da existência actual a partir de pressupostos culturais da própria empresa. Nesse sentido, penso que a importância da memória dos reformados está não só em constituir um *corpus vivo* de pesquisa sociológica sobre o passado, como em conter as potencialidades de um campo de experimentação cultural indirecta; além de que o resultado dessa pesquisa pode contribuir para favorecer o desenvolvimento das identidades grupais numa base racional e objectiva, mais responsabilizadora da acção dos actuais e futuros membros das organizações de trabalho, e favorecedora da sua integração a um nível de desenvolvimento identitário mais complexo.

Referências Bibliográficas

- AAVV, s/d - *Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira*, Lisboa/Rio de Janeiro, Edições Enciclopédia
1992 - *Código deontológico*, Lisboa, Associação Portuguesa de Sociologia
- CHAUNU, Pierre
1974 - *Histoire science sociale*, Paris, Société d'Édition d'Enseignement Supérieur
- COHEN, Gillian
1993 - "Memory and ageing", in G.M. Davies e R.H. Logie (eds), *Memory in everyday life*, Amsterdam, North Holland, pp. 419-46
- COHEN, Gillian, KISS, George e VOI, Martin le
1993 - *Memory: current issues*, 2ª ed., Buckingham (Philadelphia), Open University Press
- COLEMAN, Peter
1993 - "Psychological ageing", in J. Bond, P. Coleman e S. Peace (eds), *Ageing in society: an introduction to social gerontology*, London, Sage, pp. 68-96
- COLLINGWOOD, R. G.
1995 - "A História como re-representação da experiência passada", in Patrick Gardiner, *Teorias da História*, 4ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 305-19
- CONNERTON,
1993 - *Como as sociedades recordam*, Oeiras, Celta
- DESCHAMPS, Jean-Claude
1987 - "L'individuel et le collectif dans la représentation de soi", in J. Kellerhals e C. Lalive d'Épinay (eds), *La représentation du soi: études de sociologie et d'ethnologie*, Université de Genève, Département de Sociologie, pp. 9-18
- DURKIN, Kevin
1995 - *Developmental social psychology*, Cambridge (Mass.), Blackwell
- ÉPINAY, Christian Lalive d'
1991 - *Vieillir ou la vie à inventer*, Paris, Harmattan
- FRIEDBERG, Erhard
1995 - *O poder e a regra: dinâmicas de acção organizada*, Lisboa, Instituto Piaget
- IRIBARNE, Philippe
1992 - "Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise", in R. Sansaulieu, *op cit*, pp.254-66
- LE GOFF, Jacques
1984 - "Memória", in AAVV, in *Enciclopédia Einaudi*, Lisboa, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, vol. 1, pp. 11-50
- LOPES, Albino e RETO, Luís

- 1989 - *Cultura de empresa: moda, metáfora ou paradigma?*, Lisboa, ISCTE (Gabinete de Estudos de Gestão)
- MINISTÉRIO DO EMPREGO E DA SEGURANÇA SOCIAL
- 1993 - *Balanço social 1993*, Lisboa, MESS/Departamento de Estatística
- MITJANS, J. M. Aragón
- 1972 - “Memória”, in *Enciclopédia Luso-Brasileira*, Lisboa, Verbo
- NAMER, Gérard
- 1988 - “Afectivité et temporalité de la mémoire”, *L'Homme et la Société*, 90, pp 9-14
- NORA, Pierre
- 1992 - “La génération”, in P. Nora (dir), *Les lieux de mémoire*, Paris, Gallimard, vol. III - Les France, tomo 1 - Conflits et partages, pp. 931-71
- NORMAND, Étienne
- 1984 - “Les enchainements du temps de l'entreprise”, *Revue Française de Gestion*, 47-48, pp. 40-51
- SANSAULIEU, Renaud
- 1992 - “Entreprise, terre de changements”, in R. Sansaulieu (dir), *L'entreprise, une affaire de société*, 2ª ed., Paris, Presses de la Fondation des Sciences Politiques, pp. 175-200
- SCHWARTZ, Howard S.
- 1982 - “Job involvement as obsession-compulsion”, *Academy of Management Review*, Vol.7, No.3, pp. 429-432
- STUDENSKI, Paul
- 1933 - “Pensions”, in *Encyclopaedia of the Social Sciences*, London, MacMillan
- VITORINO, António J. M.
- 1992 - “Um museu no Banco: para quê? para quem?”, *Revista Interna do Banco de Portugal*, 26, pp. 24-6
- 1995a- *Identidades culturais e diacronia na cultura das empresas: uma pesquisa exploratória junto dos reformados do Banco de Portugal*, Lisboa, ISCTE (dissertação de licenciatura)
- 1995b- *O estabelecimento eficaz de uma área de memória histórica e organizacional no Banco de Portugal*, Lisboa, (não publicado)
- WEIZSACKER, Robert K. von
- 1994 - *Public pension reform, demographics and inequality*, London, Centre for Economic Policy Research (Discussion Paper nº 978)

[1] No mesmo sentido se pronunciam Michael Pollak e Nathalie Heinich ao afirmarem que “a conformidade e a constância ao longo do tempo das práticas que produzem o *habitus*, apontam para a sua proximidade fenomenológica com a noção de identidade, de que são características específicas (*signes distinctifs*) a coerência e a continuidade física e psíquica do indivíduo” (: 3).

[2] Entendendo-se aqui por idade avançada um limite variável historicamente e de acordo com variáveis grupais, além das variações individuais, que rondará os 70/80 a 90 anos.

[3] De interesse particular para a pesquisa, nomeadamente junto dos reformados, é a constatação de que “as recordações autobiográficas que envolvem ocorrências repetidas de acontecimentos semelhantes tornam-se difíceis de distinguir umas das outras”, pelo que se assemelham à memória de perito, a memória semântica, que consiste no conhecimento geral, abstraído das experiências pessoais: dizem-nos os autores consultados que nesses casos “ a informação episódica específica de cada acontecimento perde-se, enquanto as características comuns a todos os incidentes repetidos são gradualmente integradas em esquemas (*schemas*) gerais na memória semântica” (COHEN et al: 60).

[4] Socialização essa que constitui o “património colectivo” na base das reservas e da estrutura da memória individual (CONDE, 1991: 169).

[5] A determinação da população a investigar pode ser feita com o apoio dos serviços de pessoal das empresas a estudar ou, na sua impossibilidade, através das comissões de reformados, caso existam, ou ainda pelo cruzamento de informações dos próprios reformados e/ou trabalhadores em actividade.

[6] Em relação aos cuidados a ter no processo de pesquisa por forma a evitar a possível manipulação da informação recolhida por parte de instituições, grupos ou indivíduos, cabe aqui defender que o investigador se deve responsabilizar “perante os grupos sociais alvo de pesquisa ou intervenção” (AAVV, 1992: 6), o que deverá implicar a divulgação pública ou, pelo menos, junto desses grupos, dos resultados dessa pesquisa ou intervenção, mesmo que a um nível de abstracção que garanta o respeito por anteriores “compromissos de confidencialidade ou anonimato” (idem, ibidem).

[7] Tal como a dos membros mais antigos em actividade, apesar de neste caso ser mais provável a existência de distorções associadas à pressão dos acontecimentos e estratégias pessoais, e dos projectos grupais em curso.

[8] Etienne Normand afirma a propósito da importância histórica da empresa neste contexto que “ela exige uma importante mudança de lógica de funcionamento por parte de dirigentes cuja aproximação da realidade é frequentemente unidimensional e não temporal” (: 46).

[RA1] Coalizão