

---

# A EMPRESA COMO ESCOLA

## Os Saberes Circulantes numa Casa do Vinho do Porto

---

Henrique Costa Gomes de Araújo\*

---

*O título deste texto é uma metáfora que tem o valor heurístico de permitir conceber a empresa como um sistema de conhecimentos circulantes e reprodutíveis que corporizam processos internos de ensino-aprendizagem ao longo da sua história. Esta hipótese é evidenciada através da análise dos saberes e outras competências detectadas na história de uma Casa do Vinho do Porto. No entanto, uma grande diferença pode e deve ser constatada entre a empresa e a escola: enquanto que esta transmite conhecimentos que depois são avaliados, a primeira, além de os transmitir e avaliar, também os realiza e actualiza, ou seja, transforma em actos e factos económicos.*

Quando nas últimas décadas deste século o Japão se afirmou como uma das grandes potências da economia mundial, as empresas americanas ficaram perturbadas com a concorrência japonesa: como é que uma sociedade tão tradicional, podia ter uma economia tão moderna (ou seja: tão competitiva) como a sua? (D'Iribarne, 1989: 261)

---

\* Professor do ensino secundário. Doutor em Antropologia Social pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE/Lisboa)

Até então, a empresa era perspectivada como uma criação do *homoeconomicus* da sociedade moderna ou seja, como uma organização racional, desencantada, liberta de emoções, afectos e ritos (Gomes de Araújo, 1997: 17)<sup>1</sup> Agora, os teóricos da gestão eram obrigados a desprender-se de instrumentos conceptuais racionais como estrutura, controlo, etc, para construir o conceito de *cultura de empresa* («corporate culture») em que os referentes dominantes passavam a ser adesão, lealdade, implicação, compromisso, valores, crença, etc. A antropologia cultural era assim chamada a fornecer uma nova arquitectura conceptual à gestão empresarial, o que significava que o micro-social era aqui descrito e analisado a partir do macro-social (Reto e Lopes, 1990: 25)

Discutível é, sem dúvida, a epistemologia de tal transposição. Mas o que não é menos certo é que tal procedimento tem o valor de uma metáfora, na medida em que esta tem por função apresentar uma ideia sob o signo de uma outra ideia, mais impressionante e mais conhecida (Ricoeur, 1975: 94). Significa isto que a metáfora tem um poder heurístico: vale não por integrar o domínio da prova, mas antes por pertencer ao domínio da descoberta<sup>2</sup>.

Que descobertas proporciona então a metáfora da cultura de empresa criada pelos teóricos da gestão? Fundamentalmente duas: por um lado, a de que a empresa é um conjunto «superficial» de símbolos divergentes e até antagónicos no seu interior<sup>3</sup>, realizando uma função adaptativa ao meio exterior, mutável e heterogéneo; por outro lado, a de que a empresa é também o espaço «profundo» de formação das representações, realizando uma função integradora interna. O primeiro nível é o da *cultura*, o segundo é o da *identidade*, tendo o primeiro uma importância decisiva na construção do segundo (Reto e Lopes, 1990: 39, 43)

O fundador ou o(s) líder(es) da empresa têm uma influência integradora na(s) cultura(s) desta, na medida em que o investimento identitário deles da

<sup>1</sup> É necessário ter presente que ao lado desta, uma outra concepção da empresa resistia como lugar de exploração e de alienação (D'Iribarne, 1989: 260)

<sup>2</sup> ( ) metaphorical thought is an intrinsic component of discovery and argumentation' (Atkinson, 1990: 50)

<sup>3</sup> Constitutivos assim de subculturas na empresa

carga simbólica da empresa se recombina com diferenciações subculturais no seu próprio interior (Sackman, 1991: 30, 170) Por *cultura* (ou subculturas) entende-se uma construção social de normas e regras que guiam ideias, percepções, valores e crenças. Cada cultura molda assim um saber próprio, o que permite perspectivar a empresa como um sistema de conhecimentos circulantes e reprodutivos (Wilkström e Normann, 1994: 7) Esta é a *problemática teórica* que informa este texto.

Esta problemática permite formular a *hipótese* de a empresa se comportar como uma escola: se há conhecimentos que circulam no seu interior e aí se reproduzem e se inovam, então é de admitir que esses saberes sejam corporizações de processos de ensino-aprendizagem (re)produzidos ao longo da história da empresa. O valor heurístico desta hipótese confirma já a epistemologia da metáfora da empresa como escola.

## 1. Os Saberes Circulantes

A substantivação da problemática teórica e a evidenciação da hipótese respectiva vão aqui ser focalizadas na análise da *problemática concreta* da circulação dos saberes e da sua realização em períodos bem definidos da vida e da história de uma firma de Vinho do Porto: a Casa Ferreira.

Já noutra local (cf., Araújo, 1995a) expus o tríptico critério de escolha ou de exclusão do sucessor para o cargo de Director da Companhia Agrícola e Comercial dos Vinhos do Porto, S.A.R.L., por mim detectado de modo iterativo nas sete biografias que antes construía de outros tantos administradores da Companhia.

Tal descoberta ficara a dever-se à leitura sistemática das *memórias oral* (informantes idosos da Casa) e *escrita* (Relatórios da Direcção da Companhia) da empresa e à verificação de que, se as expressões classificatórias variavam com os relatórios, os testemunhos e os tempos, todos denotavam, no entanto, uma tríptica regularidade.

Tal iteração – constatada ao longo de um período de cerca de cem anos –, revela, numa primeira aproximação, a existência nos grupos sociais que estruturam a empresa, de um estereótipo de Director. Quer disto dizer que, em cada

geração, é escolhido para sucessor do anterior Director, aquele cuja racionalidade, eticidade e capacidade de realização mais se aproxima do perfil adoptado sendo excluídos pelos mesmos critérios, em cada geração, um ou mais outros candidatos a Directores

Todo o critério de escolha ou de exclusão é um critério de avaliação de comportamentos sociais. E não há critério de avaliação que não seja a expressão fenoménica de um dado saber interiorizado e acumulado pelos actores sociais. Assim é que, numa segunda aproximação, aquele tríptico critério e o seu estereótipo coalescente, revelam a existência – nos grupos sociais em presença –, de um *saber reprodutivo* ou seja, de um saber escolher ou excluir o sucessor para o cargo de Director da empresa.

É assim legítimo admitir-se a hipótese de a empresa comportar-se como uma escola: ambas detêm memórias que precisam de ser reproduzidas; ambas circulam saberes que são ensinados e saberes que são aprendidos.

Numa Casa com dois séculos e meio de existência, distribuídos por oito gerações e por duas linhas de descendência, os processos da memória são relevantes dado o volume do saber reprodutivo (cultural e técnico) acumulado. Difícil é distinguir a predominância da memória escrita sobre a memória oral ou o inverso, porque ambas existem em formas expressivas: estatutos, relatórios, balanços financeiros, cartas comerciais, etc. são algumas materializações da sua memória escrita: saber vitivinícola, histórias exemplares, relatos de memórias de genealogias e de hierarquias, etc., – são epifenómenos da sua memória oral.

Mas a hipótese de similitude de comportamento da empresa e da escola parece ganhar consistência a um outro nível: o do processo de ensino/aprendizagem dos saberes que, quer numa quer noutra, circulam. Entendamo-nos primeiro quanto às conotações terminológicas. Assim: «Denomino ensino a prática de transferir conhecimentos provados ou acreditados pela população que educa à população que se estima desconhecer as formas, estruturas e processos que ligam as relações sociais com as coisas ( ) Denomino aprendizagem ( ) a prática de colocar questões por parte da população que ensina que envolvem alternativas de resposta à população que começa a entender o funcionamento do mundo» (Iturra, 1994: 30)

Pessoalmente não penso que estes dois termos correspondam a processos

educativos alternativos: todo o processo educativo é, ele próprio, um processo de ensino e de aprendizagem, na medida em que comporta repetição e transmissão de saber – e, por essa via, subordinação – e também, inovação e descoberta de alternativas – e, por essa via, entendimento (Iturra, 1994: 31) Argumento com o facto de a cultura europeia – a cultura em presença –, ser uma cultura letrada e simultaneamente oral, ou seja, ser uma cultura em que se verificam processos de racionalidade, hierarquia e competição e, ao mesmo tempo, processos de afectividade, emotividade e solidariedade (Iturra, 1990: 46)

O que julgo ser discutível é a predominância dos processos de ensino ou dos processos de aprendizagem na produção dos saberes circulantes. Esta é uma questão que a análise dos dados recolhidos no trabalho de campo permite levantar de modo pertinente. Sem dúvida que nele detectei factos que revelam a importância dos processos de ensino dos saberes circulantes na empresa em apreço: a existência generalizada de contratos orais no Douro, o ensino de pai para filho, de parente para parente, de técnicas de gestão e de técnicas de vinificação, envelhecimento e comercialização do vinho, o próprio ensino do parentesco e das genealogias estruturantes da Casa. Só estes exemplos chegam para dar visibilidade aos seculares processos de ensino de saberes dentro da empresa e confirmá-la como escola<sup>4</sup>, mas a história do vinho do Porto em geral, e desta Casa, em particular, não é só uma história de sucesso; é também uma história de crises, por vezes, «horríveis». E toda a crise é uma crise na reprodução do saber – o que questiona os actores sociais e os leva a encetar aprendizagens alternativas. Vários exemplos podem ser considerados esclarecedores disto mesmo. O primeiro, para nos reportarmos só à segunda metade deste século: «O meu Pai (D. Jaime de Olazabal) foi a pessoa que de facto fez uma grande transformação na vida da empresa que foi a passagem de uma exportação a granel, sem qualquer implantação no mercado em termos de marca – a não ser no mercado nacional que nessa altura era muito pequeno, nos anos 40, em Portugal –, para uma posição em que hoje é uma marca relativamente conhecida nos mercados internacionais. Ora, essa transformação foi

---

<sup>4</sup> Na medida em que nela se verifica um processo de comportamento, de intercâmbio e de coexistência dentro de normas estritas relativamente às quais o sucessor acaba por ser escolhido como sendo o parente que melhor se ajusta a elas

feita pelo meu Pai como resultado de uma perspectiva totalmente diferente e menos conservadora do negócio, inovando, preocupando-se com o futuro e não gerindo o presente como era a toada que vigorava até ao após-guerra» (entrevista com Francisco Olazabal a 7 de Abril de 89) O segundo: «O meu Pai (idem) era uma pessoa com grande rigor ético; basta dizer-lhe uma coisa: o meu Pai não foi dono da Ferreirinha porque não quis porque cada vez que havia acções à venda dizia (aos primos accionistas): «Não vendam! Que daqui a uns anos vai valer mais!» Eu dizia: «Oh! Pai: não seja burro! Compre!» «Não posso!» era a resposta ( ) E o meu Pai não tinha uma fortuna grande mas ele achava que estava aqui como defensor dos interesses dos cento e cinquenta primos e tios e que isso era a função dele. Não tinha nada a ver, não tinha que pensar, que especular com coisas de negócios. E isso foi uma lição como muitas outras coisas do dia-a-dia: o meu Pai foi uma pessoa com um rigor ético fabuloso. Católico praticante, o mais possível ( ) Paralelamente a isto, houve outro fenómeno que é básico e que está na base do sucesso do Vinho do Porto: o das multinacionais. É evidente que se o Vinho do Porto tivesse continuado na mão das famílias tradicionais, a vida teria sido mais suave e agradável, mas o vinho do Porto não estaria na posição em que está. ( ) Isto tem a ver com o fenómeno que se deu em todo o mundo, de uma certa concentração de interesses: empresas que tinham grandes interesses na distribuição de bebidas de todo o mundo, pouco a pouco expandiram-se no sentido da integração vertical para baixo. Este foi outro ciclo da vida do Vinho do Porto. Restam muito poucas empresas independentes e as que restam – tirando os grupos Semyngton e Taylor – estão todas integradas. ( ) Nós fazemos parte do grupo Sogrape que é um grupo pequeno em termos mundiais, mas grande em termos nacionais. Eu fui responsável por este tipo de tomada de decisão de alienação da empresa que me pareceu ser no interesse de todos os sócios. Não há dúvida que me custou muito: eu, sou a oitava geração aqui e a perda do carácter familiar da empresa era uma coisa que a mim não me agradava» (idem) Estes factos parecem legitimar a hipótese de, na história da empresa, predominarem os processos de ensino e de os processos de aprendizagem ganharem revelância, a partir da segunda grande guerra.

Todos estes factos e argumentos são aqui aduzidos no sentido do esclarecimento da empresa e do seu contexto, não só como escola de reprodução e do

ensino, mas também como escola de inovação e de aprendizagem do saber. Ora, que saber, ou saberes, são esses? O tríptico critério referenciado no início deste capítulo, é expressão, como vimos, da existência de um tríptico saber escolher e excluir o sucessor do anterior Director, nos accionistas da empresa: o «saber letrado» (Iturra, 1990), contextualizado pelo «saber oral» (idem) e realizados ambos pelo «capital social» (Bourdieu, 1980) detido. Como se constroem e se realizam estes saberes circulantes?

## 2. O Saber Letrado

Começemos pelo saber letrado. Por tal, entendemos o saber veiculado pela escola e caracterizado pela universalidade, necessidade e objectividade dos seus conhecimentos. Os accionistas da empresa valorizam-no: a racionalidade científica, por exemplo, é apanágio de vários Directores da Companhia Agrícola e Comercial dos Vinhos do Porto. Somente dois não são licenciados, não detendo assim uma formação científica específica. Quanto aos primeiros, os Relatórios da Direcção da Companhia são reveladores: qualificativos como «inteligente» (Conselheiro Wenceslau de Lima, 1920), «boa instrução» (Don Ramon de Olazabal e Eulate, 1950), «conhecedor das coisas do Douro» (Jorge Viterbo Ferreira, 1948), «ser licenciado» e «com qualidades de inteligência» (Joaquim Perreira de Lima, 1963), «extraordinárias qualidades de inteligência» (Don Jaime de Olazabal e Mendonça, 1981), classificam comportamentos e são, nessa medida, expressão da valorização de um certo tipo de saber – erigido, assim, em critério de escolha e de exclusão de sucessor ao cargo de Director.

A importância atribuída pela empresa ao saber letrado – expressa no critério acima referido –, compreende-se à luz da história da própria empresa. Criada em 1751(?), apresenta desde o início, um carácter único no sector do Vinho do Porto: é uma Casa de lavradores que se torna também numa Casa de comerciantes de vinhos finos. Mas um segundo esclarecimento é trazido pela análise da atitude da Casa face à Revolução Liberal de 1820: António Bernardo Ferreira (I) adere a ela e significativamente, José Ferreira Borges, um dos seus principais promotores, é seu advogado. E armazenistas de vinho e exportadores – alguns dos quais com estreitas ligações comerciais com os Ferreiras que em

Vila Nova de Gaia possuíam ou tinham alugado enormes armazéns – fundam em 1842 uma loja maçónica – a União Portucalense –, na qual pelo menos 35% dos seus membros tinham ligações com diversas firmas ou eram mesmo exportadores de Vinho do Porto» (Guimarães, 1988: 53).

Estamos assim na presença de grupos sociais interessados na liberalização do mercado dos vinhos generosos em particular e da economia em geral; de grupos sociais para os quais o valor da liberdade é valor-chave do novo regime; de grupos sociais que erigem a razão em *conditio sine qua non* da liberdade individual: a racionalidade é a instância legitimadora do direito de opção face ao mercado e ao Estado. Compreende-se assim que lutem contra o obscurantismo do antigo regime, contra as suas formas arcaicas de legitimação da hierarquia social com base no nascimento e na herança e defendam formas dessa legitimação com base no saber adquirido e expresso em diploma obtido. Daí que o saber letrado apareça como um dos critérios de escolha e de exclusão dos futuros Directores da Casa.

Outras expressões da importância atribuída ao saber letrado são as manifestações artísticas. Sabe-se, por exemplo, como António Bernardo Ferreira (II) era animador de festas e de representações teatrais e operáticas em sua casa (cf., Pereira e Olazabal, 1996); como António Bernardo Ferreira (III) era amigo de convivência intelectual, tendo sido ele a apresentar Camilo Castelo Branco, seu cunhado, a Guilherme de Castilho: como António Bernardo Ferreira (IV) tocava violoncelo<sup>5</sup>, fazendo música de câmara com Bernardo Valentim Moreira de Sá (violino), Dr. Barbosa de Castro (piano), Visconde de Vilar d'Allen e Pablo Casals (violoncelo).

Visualizado o valor do saber letrado, explicitado esse valor à luz da história europeia e regional dos últimos 300 anos e descritas as suas expressões diversificadas, há que colocar agora a questão da sua construção. E a primeira constatação é a de que esse processo não se verifica dentro da Casa, mas é-lhe exterior: provém da escola, forjando-se nos processos de ensino-aprendizagem que lhe são inerentes. A segunda constatação é a de que duas escolas estão em presença: a empresa como escola privada e a escola superior pública. A Casa é uma escola na medida em que nela circula um saber reprodutivo, embora parte

<sup>5</sup> Sua mulher, D. Henriqueta Viterbo, cantava

dele não se origine na empresa, antes lhe seja exógeno, importado da formação académica obtida na escola oficial. A terceira constatação é a de que este ensino superior não abrange todos os membros da empresa, nem mesmo os seus quadros superiores, mas apenas alguns dos seus Directores. Na verdade, é preciso não esquecer que a Universidade em Portugal só democratiza o seu acesso e só começa a massificar-se a partir dos anos 60 – o que permite compreender o facto acima apontado. Julgo também ser significativo de na série dos sete Directores biografados, os dois que não são licenciados, desenvolverem os seus ciclos de vida ao longo das primeiras décadas do salazarismo. A quarta constatação é a de que os Directores diplomados são todos formados na área das ciências e não das letras – o que significa treino de uma racionalidade teórica caracterizada pelo cálculo, pela experiência provada e pelo rigor em tudo isto. Podemos-nos interrogar sobre este facto: será que num sector em que a produção e a comercialização se fazem com base na experimentação e no cálculo da concorrência e do lucro, uma empresa como esta foi acumulando, por essa via, o entendimento da necessidade do conhecimento científico – e daí um dos critérios de escolha ou de exclusão dos candidatos a sucessor, ser o saber letrado por ele detido? A quinta constatação é a de que nesta Casa estamos no reino da autoridade sujeita à prova, não havendo assim lugar para o tipo de autoridade incontestada. Por outras palavras: o saber letrado não funda no interior da empresa uma autoridade dogmática. Não se é Director apenas porque se possui um título académico, ainda que brilhante: o saber letrado não basta; valorizado, é, no entanto, relativizado. Dois Directores, ambos licenciados, confessavam que a gente (os licenciados em economia do seu curso) não sabia nada, era preciso aprender aqui (Francisco Olazabal) e que a escola foi aqui mesmo (Jorge Ferreira), querendo com isto dizer que o que lhes tinha sido ensinado na Universidade não tinha sido suficiente para poderem dirigir a Casa.

### 3. O saber oral

A análise do tríptico critério de escolha ou de exclusão do candidato a sucessor do anterior Director tinha permitido destacar expressões reveladoras

deste saber oral: «forma devotada» (Conselheiro Wenceslau de Lima), «integridade moral» (Francisco José Ferreira de Lima), «austero ( ) homem de bons princípios ( ) certo perfil de rigor» (Ramon Olazabal), «ser muito dinâmico» (Jorge Viterbo Ferreira); «modéstia e ( ) afabilidade» (José Joaquim Pereira de Lima); «carácter» (Don Jaime Olazabal); «espírito de determinação» (Francisco Olazabal) É também de referir essa espécie de «consistório cardinalício» constituído pelas senhoras Azambuja e onde o saber e a memória oral eram cultivados, conferindo-lhes o poder de escolha ou de exclusão de tal ou tal candidato a sucessor do Director anterior. Momento expressivo da vida da Casa era o «almoço que uma vez por ano se realizava aquando da Assembleia Geral da Companhia; pela Casa entravam, uma vez por ano a família, os parentes com direito a voto (ou seja: aqueles que tinham um mínimo de 50 acções); vivia-se então um clima afectivo que desapareceu com a venda (em 1987) à Sogrape» (informante do trabalho do campo)

Compreende-se, assim, que esta rede de relações de afectividade, emotividade e de solidariedade familiar possa ter servido e sirva ainda de suporte à circulação de um saber empírico, local (ou seja: não universal) e subjectivo: o saber oral. A circulação deste saber, por sua vez, permite a sua acumulação numa memória oral que os mais velhos transmitem aos mais novos. Circulação, acumulação e transmissão do saber, pois. O facto maior que ilustra esta realidade é o de o saber vitivinícola e comercial presente na tricentenária história do Vinho do Porto, nunca ter sido objecto de processos de ensino-aprendizagem escolarizados. Doutra modo: o sucesso internacional do Vinho do Porto, desde meados do séc. XVII, nunca se ficou a dever a escolas agrícolas ou comerciais por serem inexistentes. Levanta-se assim, a questão de saber, como houve capacidade social de organizar todo este sector económico.

Mas como se constrói esse saber? Constrói-se dentro de uma Casa de lavradores e comerciantes, que é familiar, cujos accionistas e Directores são primos, tios e sobrinhos, com relações definidas pelo grau de parentesco e pelo grau de participação no capital da empresa. Constrói-se com fracassos e sucessos, com a aprendizagem de opções em situações concretas, com a experiência – e, no caso em apreço, com a experiência da gestão de recursos e de escolha dos seus administradores. Bem pode dizer-se, à maneira de Camões: com o «saber de experiência feito».

Exemplo paradigmático desta memória e deste saber oral é aquele que con-substancia ainda hoje a figura tutelar de D. Antónia Adelaide Ferreira que marca toda a história da Casa e do Douro da segunda metade do séc. XIX (cf., Pereira e Olazabal, 1996; Araújo, 1996)

Se recordo aqui a figura de D. Antónia Adelaide Ferreira é para sublinhar a sua ética victoriana, animada por uma arreigada fé em Deus – aliadas a uma grande experiência de gestão e de ampliação de recursos. Tivera ela sido apenas uma grande gestora e não se tinha seguramente criado, na mente das gentes durienses, a imagem tutelar, quase mítica da «Ferreirinha» como era carinhosamente tratada por todos aqueles aonde chegava a fama e o proveito da sua mão caritativa. Geração após geração, a memória oral da velha senhora, transmite-se com todo o seu valor afectivo e económico: a prova de que a sua reprodução é ainda hoje um facto social, reside na atribuição todos os anos, desde 1988<sup>6</sup>, do «Prémio D. Antónia», a uma empresária que se tenha notabilizado na área da gestão. Como compreender a necessidade afectiva e emotiva e o volume pecuniário de tal prémio, sem aquela memória oral, onde a lenda, por vezes, se confunde com a realidade dos factos? Não temos aqui, mais uma vez, a prova de que o saber oral se gera e constrói no interior dos grupos sociais que constituem a própria casa, sendo depois até extrojectado na forma, neste caso, de um Prémio? De um modo mais abrangente, a questão final é esta: na exemplaridade da biografia que funda e legitima o Prémio, não estarão bem presentes os critérios de escolha e de exclusão de novas gestoras? Não deverá tal instituição (o Prémio) premiar aquelas que na sua prática como administradoras de empresa confirmem pelo seu sucesso a justeza dos critérios que sempre pautaram a actuação da sua, afinal, mentora D. Antónia Adelaide Ferreira?

#### 4. O Capital Social

O terceiro critério de escolha ou de exclusão de candidatos ao cargo de Director é aquele que denominei de «capital social» (Bourdieu, 1980) À

<sup>6</sup> No anterior foi efectuada a integração da A. A. Ferreira na Sogrape

maneira deste autor, considero que tal conceito significa o conjunto de recursos humanos, potenciais ou actuais, que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de inter-reconhecimento. O volume do capital social depende, assim, da extensão da rede de ligações que, por sua vez, é o produto de estratégias de investimento social consciente ou inconscientemente orientadas para a transformação de relações contingentes em relações necessárias e electivas; tal transformação consegue-se, por sua vez, graças à alquimia de trocas (de palavras, de dádivas, de mulheres) como forma de comunicação supondo e produzindo o conhecimento e o reconhecimento mútuos; ou seja: a troca transforma as coisas trocadas em sinais de reconhecimento

Ora, a expressão paradigmática deste «capital social» reside na rede de comércio a curta e longa distância de Vinho do Porto, que a Casa foi construindo ao longo das gerações, através do seu sistema de trocas; sem ela, a empresa comercial não existiria. Podemos assim, à maneira de Braudel (1986: 56), distinguir duas formas de economia de mercado: local e à distância. A primeira inclui as trocas em pequenas distâncias, enquanto que a segunda implica longas cadeias de comércio entre a produção e o consumo, ficando, assim, ao abrigo dos sistemas normais de controlo. Ora, a economia do Vinho do Porto é, desde os séculos XVII – e sobretudo –, uma economia à distância: não será que os exportadores jogaram e correram sempre o risco do mercado a longa distância porque nele conseguiam margens de lucro elevadas, mantendo os preços em níveis compensatórios da sua qualidade, enquanto que no comércio a curta distância, no pequeno mercado, essas margens de lucro só poderiam ser obtidas à custa do abaixamento dos preços, incompatível com a qualidade que o prestígio da denominação de origem exige? A raridade do produto implicava qualidade e prestígio; estes, por sua vez, exigiam preços elevados e margens de lucro compensatórias dos riscos corridos com mercados a longa distância. A lógica de um produto raro como é o Vinho do Porto é, pois, a lógica de um mercado internacional. Neste sentido, aparece como que «natural» e como uma questão de tempo a construção pela(s) empresa(s) desse mercado e a aquisição do «capital social» que lhe serve de suporte. A Casa concentra em si o comando desta rede, gerindo o respectivo «capital social», em articulação com o capital económico e o capital simbólico

Outra expressão da existência do «capital social» é o critério de escolha ou de exclusão do candidato a sucessor: «ter muitos conhecimentos» (Jorge Viterbo Ferreira), «estar ligado á colónia inglesa» (José Joaquim Pereira de Lima), «(apresentar) capacidade de realização» (Don Jaime de Olazabal), «(possuir) invejável capacidade de realização» (Francisco Olazabal). A Casa entende – e a sua história assim o revela – que os seus Directores são os detentores, por excelência, do «capital social» que a empresa, com a sua estrutura económica e parental, foi construindo, ao longo de gerações. Se Jorge Viterbo Ferreira é escolhido, é, em parte, «por ter muitos conhecimentos»; se José Joaquim Pereira de Lima é preferido é, em parte, «por estar ligado à colónia inglesa».

Mas é preciso compreender que a gestão desta rede de inter-reconhecimento não vale por si só, mas antes, pelos lucros materiais e simbólicos que possibilita: a riqueza que a pertença aos grupos sociais estruturantes do sector do vinho do Porto pode acarretar, mas também o prestígio e a honorabilidade que a pertença a uma Casa famosa pode trazer. Como lembra Bourdieu: o «capital social» possibilita estes lucros, os quais, por sua vez fundam a existência daquele.

O que significa seleccionar um candidato a Director, segundo o critério do «capital social»? Que competências precisa ele de desenvolver para gerir tal capital? Que qualidades são necessárias para saber transmitir a todos os agentes dessa rede e a cada um em particular, o sentimento de saber-se pertença de um grupo, de uma Casa, de uma marca rara e de prestígio? A resposta a esta questão encontra-se no sistema de trocas usado na construção do «capital social» detido. O candidato que der garantias de melhor saber manipular o sistema de trocas vigente, é aquele que, sem dúvida, é o seleccionado. Ora, excluindo o sistema de troca de mulheres – que na história desta Casa parece não se verificar –, sobressai, após uma delicada análise, o sistema de trocas proporcionando pelo dom da palavra: D. Luísa, mulher de Francisco Olazabal, refere a influência neste do Pai, Don Jaime: «por exemplo na preocupação pelo formal. Francisco escreveu esta semana uma carta de agradecimento bonita e depois, voltou-se para mim e disse: «Parece de meu Pai!» E pareciam também os dotes do Pai, os do discurso que proferiu na atribuição do Prémio D. Antónia, esta semana: «uma facilidade, a do meu marido, em falar!» A diplomacia no trato e a sensibilidade cultural na comunicação parece serem assim

competências necessárias à escolha de um candidato ao cargo de Director da Casa

Mas como entender, a esta luz, o significado de expressões como «capacidade de realização» (Don Jaime Olazabal) ou «inejável capacidade de realização» (Francisco Olazabal)? O que está implicado em qualquer uma destas expressões é somente «capital social» ou é algo de diferente? O que primeiramente chama a atenção em qualquer uma destas expressões é o termo realização que parece enfatizar aqui a dimensão de acção, de manipulação do «capital social» detido. Se nos lembrarmos que a administração do primeiro (Don Jaime) está ligada a essa inovação que foi o engarrafamento e que a do segundo está marcada pela venda da empresa à Sogrape e se nos lembrarmos ainda que ambas se verificaram no decurso da segunda metade deste século, compreendemos que a política de um ou de outro não se caracterizou pela gestão conservadora de um dado «capital social», mas se distinguiu antes pela manipulação, pelo poder da sua transformação em ordem a objectivos de concorrência, renda e lucro. Ora, toda a manipulação é a manipulação de alternativas, de opções – o que ajuda a compreender que os dois Directores em referência sejam os primeiros com formação económica (sendo certo que a economia é a ciência das alternativas).

Toda esta argumentação permite esclarecer que hoje em dia, o candidato a Director, a Presidente do Conselho de Administração da empresa, não é só escolhido pelo seu «saber letrado», contextualizado pelo seu «saber oral», mas também pela capacidade de actualização e transformação desses saberes em actos e factos, através da manipulação do «capital social» detido.

## 5. Conclusão

No início deste texto formulei a hipótese de esta empresa se comportar como uma escola. Procurei depois evidenciar tal similitude a três níveis: 1º – ao nível da reprodução das memórias oral e escrita; 2º – ao nível do ensino e da aprendizagem dos saberes circulantes; justamente em conexão com este ponto, levantei a questão de se saber se há predominância dos processos de ensino ou dos processos de aprendizagem, tendo levantado a hipótese de a empresa

se comportar como uma escola privada reprodutora até à segunda grande guerra e, a partir daí, também como uma escola privada inovadora; 3ª – ao nível da reprodução dos seus saberes: o «saber letrado», exógeno à empresa é nela relativizado e contextualizado pelo «saber oral», endógeno a ela

No entanto, uma grande diferença pode e deve ser constatada entre a escola e a empresa: enquanto que a primeira transmite saberes que são depois avaliados, a segunda, além de os transmitir e avaliar também os realiza e actualiza, ou seja, transforma em actos e factos económicos. Claro que é sempre possível sublinhar diferenças no grau de formalização de tal transmissão e avaliação, bem superior na escola. Mas o que é de enfatizar é a possibilidade que o «capital social» detido permite de realizar tais saberes em ordem de determinados objectivos de concorrência, renda e lucro

*Correspondência Henrique Costa Gomes de Araújo, trav. da Ferreira, 64-2º, 4200 Porto*

## Bibliografia

- ARAÚJO, Henrique Gomes de (1995a), «O Conselheiro Wenceslau de Lima: Critérios de uma Escolha», *Lei História*, nº 29, 137-144
- ARAÚJO, Henrique Gomes de (1995b), «Dar, Receber e Retribuir —Um Rito em Entronização na História Recente do Vinho do Porto», *Sociologia: Problemas e Práticas*, nº 18, 159-169
- ARAÚJO, Henrique Gomes de (1996), «Ética Económica em D. Antónia Adelaide Ferreira», *Douro- Estudos e Documentos*, 1 (2), 225-235
- AIKINSON, Paul (1990), *The Ethnographic Imagination*, Londres: Routledge
- BOURDIEU, Pierre (1980), *Le Capital Social*, *Actas de Recherches*, nº 31, 2-3
- BRAUDEL, Fernand (1986), *A Dinâmica do Capitalismo*, Lisboa: Teorema
- DRUCKER, Peter F. (1993), *Sociedade Pós-Capitalista*, Lisboa: Difusão Cultural
- GUIMARÃES, Gonçalves (1988), *Um português em Londres*, Porto: A A. Ferreira, S A
- IRIBARNE, Philippe (1989), *La Logique de l'Honneur: Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*, Paris: Éditions du Seuil
- ITURRA, Raul (1990), *Fugirás à Escola para Trabalhar a Terra*, Lisboa: Escher
- ITURRA, Raul (1994), «O Processo Educativo: Ensino ou Aprendizagem?», *Educação, Sociedade e Culturas*, 1, 20-50
- PEREIRA, Gaspar Martins e OIAZABAI, Maria Luisa (1996), *Dona Antónia*, Porto: BPI/ /Sogrape/A A. Ferreira, S A

- REIO, Luís e LOPES, Albino (1990), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa: Edições Sílabo
- RICOEUR, Paul (1975), *La Metaphore Vive*, Paris: Ed. du Seuil
- SACKAMN, Sonja, A (1991), *Cultural Knowledge in Organizations*, Londres: Sage Publications
- WIKSTRÖM, Solveig, e NORMANN, Richard (1994), *Knowledge and Value*, Londres: Routledge