

ELÍSIO ESTANQUE

**Identities culturais e práticas sociais
na indústria do calçado**

Nº 11

Junho 1989

Oficina do CES
Centro de Estudos Sociais
Coimbra

OFICINA DO CES

Publicação seriada do

Centro de Estudos Sociais

Praça de D. Dinis

Colégio de S. Jerónimo, Coimbra

Correspondência:

Apartado 3087, 3000 Coimbra

Elísio Estanque *

**IDENTIDADES CULTURAIS E PRÁTICAS SOCIAIS
NA INDUSTRIA DO CALÇADO**

**- Felgueiras e S. João da Madeira:
Elementos para um estudo comparativo**

1 - INTRODUÇÃO

O presente texto pretende divulgar as principais referências conceptuais e teóricas, onde se inscreve o projecto de pesquisa sociológica supratitulado. Trata-se de estudar o meio operário na indústria do calçado e a sua pluralidade cultural a partir das relações de poder e das formas de identidade colectiva no espaço organizacional da empresa, em estreita articulação com o modelo cultural local que a rodeia.

O objecto privilegiado da análise empírica é a indústria do calçado em S. João da Madeira, tendo como referência comparativa o mesmo sector em Felgueiras. Em qualquer dos casos referidos, trata-se de zonas industriais de forte inserção no *espaço urbano-rural circundante*, o que lhes confere características específicas. Exige-se, por isso, uma atenção muito especial ao problema da articulação entre o *campo da produção* e o *campo da reprodução*, pois admite-se que a vida social no seio da empresa esteja em grande medida subordinada a um modelo cultural moldado

* Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra; Centro de Estudos Sociais

por práticas sociais sediadas na esfera da reprodução e/ou em actividades económicas paralelas à produção industrial, como por exemplo a pequena agricultura familiar (SANTOS, 1985).

No âmbito das preocupações gerais que estarão subjacentes à investigação que agora começa a tomar forma, interessa salientar, não só as particularidades do caso português, como as profundas transformações sociais de que a empresa industrial, em termos genéricos, tem sido palco nas últimas décadas. Quer ao nível dos interesses de classe conflituais, quer das políticas de gestão ou das identidades culturais dos actores sociais que a constituem, trata-se de fenómenos sujeitos a permanentes transfigurações. A tradicional imagem do operário industrial dos princípios do século alterou-se substancialmente com o desenvolvimento do capitalismo: o sistema de qualificação no trabalho, o saber técnico legitimado pelas instituições de ensino, as acções de reconversão e formação profissional, as políticas de pessoal, etc., são aspectos que cada vez mais, ilustram a mudança em curso.

No entanto, não obstante as transformações sociais de que é palco, conforme assinalou Alain Touraine, a empresa permanece uma forma organizativa geradora de tensões e conflitualidades, porque nela se cruzam, se enfrentam e digladiam interesses vinculados a estratégias diferentes. Interesses de classe porquanto os actores fundamentais do modo de produção capitalista ali se encontram confrontados, de forma aberta ou latente, nas diferentes formas que assume a luta no dia-a-dia da fábrica; interesses estratégicos dos diferentes grupos e actores sociais, porquanto o colectivo do trabalho no seio da organização não é uma entidade homogénea e uniforme nas suas orientações de reivindicação em face das relações de dominação/subordinação (TOURAINÉ, 1973:69 e 305)

É no quadro destas preocupações e pressupostos que tentarei articular a abordagem das dinâmicas organizacionais e das relações de poder com os *modelos culturais locais*, na busca dos traços específicos capazes de serem definidos como características de uma *sociedade semiperiférica no contexto europeu*. Particularmente a indústria do calçado terá de ser enquadrada num modelo de trocas económicas desiguais à escala europeia (e não só) onde o

crescimento do sector não pode desligar-se dos baixos níveis salariais que ainda se praticam em Portugal, permitindo custos de produção competitivos no mercado internacional. Esta estratégia de mercado tem vindo a ser sustentada por uma mão-de-obra semiproletária, insegura e pouco exigente, enquadrada por uma *relação salarial flexível*, permitindo adiar os esforços de inovação, que pudessem responder às exigências da concorrência com base nos *ganhos de produtividade* na modernização do processo produtivo (SANTOS, REIS, MARQUES, 1986).

O estudo das relações de poder entre os diferentes actores sociais, embora não esgotando a questão das identidades e representações culturais, tem no entanto uma importância crucial, dado permitir identificar os modelos simbólico-culturais em que estes se movem no espaço da empresa.

Nesta primeira apresentação do projecto, começarei precisamente pela questão do poder, passando seguidamente a uma reflexão sobre o tema da cultura e da sua articulação com as identidades colectivas no seio da empresa. Procurarei adoptar ao longo da pesquisa um posicionamento, no *plano teórico* e *analítico*, particularmente atento aos indicadores da inovação, desde logo recorrendo a esquemas conceptuais que, sendo eles mesmos, sinais de um novo olhar sobre a empresa, permitam visualizar, no concreto, *qual o sentido da mudança ou quais os constrangimentos e poderes que a impedem*, sendo certo que estes não se limitam às fronteiras da empresa.

2- AS RELAÇÕES DE PODER NA EMPRESA

O poder é, à partida, um conceito demasiado abrangente e vago e por isso há que restringi-lo e enriquecê-lo através de um processo de aproximação à abordagem que aqui está em causa: a organização e a empresa.

Todo o poder é relacional, "não é uma quantidade ou uma coisa que se possua, nem uma qualidade ligada a uma essência de classe... é uma manifestação do exercício da luta de classes" (Poulantzas, 1978:140).

Entendido como campo relacional, o poder fundamenta-se, segundo a concepção marxista, nas relações de classes e na luta de classes, definidas a partir da distribuição de lugares no conjunto da divisão social do trabalho, e é determinado fundamentalmente pela exploração, de acordo com as relações sociais de produção do modo de produção dominante.

Também para Michel Crozier o poder é entendido como uma relação, definido já não a partir da estrutura social global, mas antes no contexto organizacional. Aqui, a natureza da relação de poder é equacionada a outro nível, assim como o entendimento das partes nela intervenientes, vistas como **actores** e já não como **agentes/suportes** da estrutura das classes. Considera-se importante o grau de liberdade desses actores, os seus níveis de autonomia e capacidade de avaliar a situação a partir da qual estabelecem as suas orientações e estratégias com vista a obterem determinados fins.

Crozier critica a concepção estrutural, acentuando que o entendimento das relações sociais e das organizações onde elas decorrem não devem ser vistos como uma **consequência lógica** e determinada previamente pela **estrutura objectiva**, ou pelas determinações exteriores que o **estado das forças produtivas** fariam pesar sobre os homens. As relações sociais (e de poder) não são outra coisa que soluções sempre específicas, que os actores, **relativamente autónomos**, com os seus recursos e capacidades particulares, criam, inventam, instituem, para resolver os problemas colocados pela acção colectiva, tendo também em vista a cooperação e prossecução de objectivos comuns (de grupo) a despeito das suas divergências internas (CROZIER, 1977:16).

Segundo esta perspectiva psicossociológica, todo e qualquer indivíduo é potencialmente uma fonte de poder. Sendo o "poder", não algo de substantivo e material que se possa possuir, mas a capacidade que cada indivíduo (ou actor social) tem de tornar imprevisível o seu comportamento

e controlar a seu favor as **zonas de imprevisibilidade** para a realização dos objectivos comuns à relação ou relações que estabelece com outros indivíduos (ou grupos) nela comprometidos. Essa **capacidade** só se manifesta quando em relação com outros indivíduos. Nessa situação, pode falar--se de relação de poder sempre que nela se revele "uma relação de força, onde um pode retirar vantagens do outro, mas onde igualmente nenhum está totalmente subordinado face ao outro" (CROZIER, 1977:59).

Assim, para Crozier, uma relação de poder exige sempre uma acção de "troca e negociação" entre dois ou mais actores sociais; troca que exige, não apenas **reciprocidade**, mas igualmente **desequilíbrio** para um dos lados. Esse desequilíbrio não é, porém, estático, uma vez que nenhum dos actores, ainda que se encontre na posição de dominado numa dada interacção, está completamente subordinado perante o outro. Ele pode sempre ensaiar uma estratégia visando a alteração da correlação de forças que lhe é desfavorável, e conseqüentemente a reconstrução permanente do desequilíbrio. O sentido desse desequilíbrio é, pois, função das **estratégias** empreendidas pelos diferentes actores e da mobilização de recursos de ordem diversa, interiores ou exteriores à relação, mas sempre pertinentes para ela. "O poder reside portanto na margem de liberdade de que dispõem cada um dos actores comprometidos numa relação, quer dizer, na sua maior ou menor possibilidade de rejeitar as ordens do outro" (CROZIER, 1977:59,60).

A empresa, enquanto quadro organizacional, impõe regras e formas de conduta próprias aos diferentes actores que se movem no seu seio, estruturando e delimitando dessa forma os seus campos de exercício do poder. Desde logo a estrutura organizativa formal define as situações donde decorrem as relações de poder pela imposição de normas e hierarquias. Mas a imposição dessas normas passa pela acção dos diferentes actores, criando espaços e situações de maior ou menor previsibilidade, ou seja, **zonas de incerteza organizacionais**, cujo controlo tende a ser fonte de disputa por parte dos grupos e indivíduos em presença, pondo em prática estratégias concorrentes geradoras de relações de poder. Assim, as regras da relação de poder são um

produto da própria interação estabelecida pelos actores sociais, apresentando-se em cada momento como a *solução negociada* que permite o desenvolvimento do seu inter-relacionamento interno.

Isto não significa, no entanto, que se ignore a importância das relações de força e dominação inerentes à divisão social do trabalho e à estrutura social global. As desigualdades estruturais colocam, como se sabe, os actores sociais em situações marcadamente diferentes em termos de recursos e possibilidades reais de influência e poder, que condicionam a sua acção no seio de uma organização. Deste modo, convém não esquecer que as suas oportunidades no seio da empresa derivam, em grande medida (mas não totalmente), de: - por um lado, da posição social do actor na estrutura global da sociedade e, por conseguinte, do conjunto de recursos que transporta consigo; - por outro lado, das funções que a organização formal da empresa lhe destinou; existem, portanto, alguns membros investidos de "autoridade legítima" sobre outros, em face do organigrama.

Estamos aqui perante um tipo particular de poder — o chamado *poder formal*. Há, no entanto, no seio da empresa, outras formas de poder que actuam no sentido de o contrariar, existindo mesmo situações em que as hierarquias formais são claramente ultrapassadas pelas redes de relações informais. Ao nível da empresa, existem pelo menos três campos, onde se radicam outras tantas fontes de poder, em oposição ao poder legitimado pela organização formal: a) a especialização, o saber técnico; b) a detenção de lugares privilegiados nas relações com o exterior; c) o controlo e mediação dos fluxos de informação.

Daniel Vidal empreende uma crítica àquilo que considera como confusão entre dois níveis de análise: o nível da formação social, e o nível da empresa. Assim, ao estudar as relações sociais na empresa, ao analisar as relações de influência, de autoridade, de força, etc., entre os diferentes actores em presença, estamos num nível que não é possível confundir-se com a análise do *poder*, entendido deste modo enquanto poder político na formação social. Isto não implica, por outro lado, que a empresa deva ser estudada como algo de inteiramente subordinado a uma

"vontade" da formação social, reduzindo-se as relações sociais no seu seio a puras emanções ou decalques da estrutura social global. Rejeitando igualmente esta concepção, o autor atribui à empresa uma relativa margem de autonomia, como se constata na sua definição de empresa como instituição: "A empresa, na medida em que é produzida pelo mercado e as relações de produção e de troca que aí se constituem, produz o seu poder do mesmo modo pelo qual a formação social produz o seu poder político. É neste sentido que se pode dizer que a empresa constitui uma instituição. Uma instituição não é nem um meio de transmissão que agiria como mediador entre os desejos e os fins, nem um sistema completamente fechado sobre si mesmo" (VIDAL, 1976:102).

Embora partindo de uma concepção diferente das sociedades industriais, também A. Touraine entende o poder como "a capacidade de certos actores imporem ao conjunto dos outros a sua concepção de sociedade". Ao nível da sociedade global, podemos considerar a oposição entre classes sociais como traduzindo o confronto de estratégias que procuram controlar o *sentido da historicidade* ou seja, visando a apropriação, em benefício próprio, das transformações económicas e sociais, e conseqüentemente a manutenção ou ascensão à condição de classe dominante (TOURAINÉ, 1970:181).

É de certo modo o mesmo problema que se coloca no seio da empresa, onde o grupo dominante tende a impor aos restantes a sua própria concepção de organização e de progresso. Essa capacidade, ou seja, esse poder, é, no entanto, sempre resultante de um jogo de forças, de uma disputa de interesses conflituais, de um confronto de estratégias divergentes. Mas A. Touraine não deixa de sublinhar que, além dessa conflitualidade entre diferentes actores sociais, coexistem ao mesmo tempo cumplicidades, afinidades culturais e capacidade negocial (explícita ou não), uma vez que a acção colectiva tem lugar num *terreno comum*, produzindo-se um mesmo *enjeu* capaz de conferir um *princípio de unidade* ao sistema organizacional em causa.

Também este autor chama a atenção para a possibilidade de se abordar a empresa industrial a partir de diferentes níveis de análise. Em primeiro lugar, considerando a rede de interações e de influências postas em prática no seu seio, estamos perante um *processo decisório interno*, que é fruto dessas diferentes estratégias e cumplicidades, ou seja, resultante de um conjunto complexo de situações de *negociação e conflito* mais ou menos tácitas e invisíveis, onde a decisão é o resultado desse jogo de forças e não apenas a aplicação unilateral de uma vontade da direcção. Neste sentido, a empresa pode ser vista como um *sub-sistema político*. Em segundo lugar, e apesar de todas as contradições internas, a empresa consegue assegurar a coerência e unidade do conjunto, conferindo-lhe uma especificidade própria, capaz de impor as regras de conduta que integram o conjunto dos seus elementos. Assim, embora submetida à acção do meio e às relações de classe da sociedade, a empresa é uma *organização*. Por último, as estratégias e reivindicações postas em prática pelos trabalhadores não podem ser vistas em separado do seu *meio socio-cultural e espacial*, nem dos seus *enquadramentos de classe e/ou político-sindicais*.

A perspectiva que acabei de referir sugere-nos uma referência à história recente da classe trabalhadora portuguesa, à sua contextualização e heterogeneidade, permitindo ao mesmo tempo avançar na aproximação ao campo empírico e na sistematização das hipóteses de trabalho.

No movimento operário português assistiu-se, nos anos oitenta, a uma quebra dos valores do socialismo e da acção política reivindicativa, particularmente sentida nos pólos de implantação industrial concentrada e de forte tradição operária e sindical. Paralelamente a este refluxo pós-revolucionário do movimento operário, afirmaram-se as chamadas zonas de industrialização difusa em meio rural (REIS, 1987). Esta consideração permite-me avançar, desde já, a *hipótese* de que nessas zonas, a luta de classes, radical e politizada, nunca foi visível, devido à conjugação de políticas patronais de cariz autoritário e paternalista com uma massa de assalariados animada por culturas rurais e refractária a *solidariedades de classe* e ao sindicalismo militante. Assim, os *mecanismos de compensação* aí existentes, a que chamarei *económico-culturais*, ou seja, não só as práticas de economia familiar, mas em especial a matriz

cultural rural onde elas se inscrevem, terão favorecido, a *imposição de modelos corporativos e consensuais* adversos a qualquer tipo de dinâmica organizacional.

A ser aceite, esta hipótese não retira qualquer validade a uma abordagem das relações de poder na empresa. Mas, enquanto que uma tal possibilidade apenas revelaria configurações específicas de dominação e de poder, mais pertinente ainda se tornará essa análise, se admitirmos que a imposição de consensos poderá dar lugar, por necessidades económicas e pressões sociais, a uma *institucionalização do conflito* e da *negociação*, isto é, à edificação de *sistemas sociais participativos e democráticos*. Na verdade, acreditamos que as culturas locais, apesar de resistirem por vezes às exigências de inovação, quando impostas unilateralmente *por cima* são sensíveis às necessidades de mudança e capazes de reconverter os recursos técnicos e humanos acessíveis às novas gerações de trabalhadores em *acção colectiva* com efeitos no seio das unidades industriais locais.

Por outro lado, ao nível do sistema social e económico global, constata-se a crescente necessidade de planeamento económico por parte do Estado, o que o leva a penetrar (directa ou indirectamente) na vida social das empresas. Essa penetração assume, no caso português, uma forma muito específica, caracterizada pela *dualidade acção/omissão*, dado que a conhecida ineficácia dos seus mecanismos de controlo sobre as empresas (legislação laboral, salários em atraso, contratos a prazo, trabalho infantil, etc.) tem vindo a favorecer a fragmentação do operariado, restringindo a sua mobilização sindical e poder reivindicativo.

Estamos, portanto, perante um exemplo de *acção estatal por omissão* através de mecanismos informais ou paralelos, que, no entanto, se inserem numa única lógica global de dominação, o *Estado dual* a qual constitui uma das características da semiperiferia portuguesa (SANTOS, 1985). *Ao mesmo tempo que aumenta a capacidade negocial do Estado com as estruturas dirigentes do movimento sindical (Conselho de Concertação Social), o conteúdo social deste esvazia-se na base, pelo menos nas regiões onde os mecanismos económico-culturais*

existentes assumem formas de compensação que permitem reproduzir um semi-operariado atomizado, auferindo baixos salários e sem exigências negociadoras ao nível da empresa (FORTUNA, 1987).

Mantendo a sua especificidade organizacional, a empresa oferece resistências e sofre interferências em relação às pressões estatais e económicas, de um lado, e das comunidades e culturas locais, do outro. Deste modo, a empresa pode ser vista como uma *instituição*, no sentido touraineano, articulando-se de forma complexa com o Estado e as comunidades locais, pondo em prática *operações de negociação* e *mecanismos de formação de decisões* com capacidade para assegurar a interacção entre os três actores colectivos em causa (Estado; Trabalhadores/comunidade local; Patronato), a qual "já não depende apenas da dominação de um deles, mas sim da sua problemática" (TOURAINÉ, 1970:177-185).

Poder-se-ia dizer que, na sociedade portuguesa, a função da empresa seria, pelo menos em certas regiões, uma espécie de *instituição social de apoio à lógica estatal de não-acção, uma vez que assume o papel de canal de absorção que transfere para o Estado as compensações institucionais provenientes de uma sociedade providência generosa, viabilizando dessa forma, os planos de investimento económicos, nacionais e internacionais, na base dos baixos salários, da mão de obra infantil, etc, etc.* (SANTOS, 1985).

3 - EMPRESA, CULTURA E SOCIEDADE

O estudo da *cultura* nas ciências sociais, não é propriamente um tema recente. Conceito herdado da tradição antropológica e fundado nas investigações funcionalistas e holistas sobre as sociedades primitivas, readquiriu nova dimensão quando aplicado a pesquisas das sociedades complexas ocidentais. Entendida geralmente como *conjunto coerente de valores, crenças, tradições, normas e modos de representação, que define e confere identidade própria a um*

dado sistema social a cultura é, no entanto, um conceito vago e sinuoso, facilmente manipulável por critérios subjectivos. Em termos sociológicos, pode mesmo dizer-se que a cultura é tudo: todo o conjunto de práticas e representações sociais que caracterizam uma determinada sociedade.

No âmbito da sociologia e antropologia clássicas, a abordagem cultural foi, até aos anos 60, dominada pela perspectiva globalizante. A cultura era tendencialmente vista enquanto realidade que remetia sempre para o âmbito sistémico ou nacional (a cultura da sociedade X) e traduzida na capacidade socializadora e integradora do conjunto das instituições, cujo papel seria acima de tudo reproduzir e dar coerência ao sistema social global. O enfoque nas organizações, inspirado nesta perspectiva, tem privilegiado o impacto da cultura nacional no seu seio ou, o que é o mesmo, pondo a tónica na capacidade de adaptação das instituições locais à cultura global ou envolvente.

Desta perspectiva transparece, como se vê, um carácter marcadamente funcionalista, tornando difícil, ou impedindo mesmo, compreender fenómenos de transformação social e de mudança cultural nas sociedades complexas. Os fortes movimentos sociais que na Europa tiveram lugar nos anos 60, culminando com o Maio de 68, ajudaram-nos a perceber a importância dos períodos de crise e de desordem, cujos efeitos culturais contribuíram decididamente para pôr em causa, ou até fazer desmoronar, certos processos tradicionais de socialização.

Podemos, portanto, aceitar que é na diversidade e pluralidade de instituições e grupos sociais que emergem campos de resistência capazes de atenuar e afrontar a eficácia dos mecanismos de inculcação da cultura (ou ideologia) dominante, criando assim espaços com autonomia (embora relativa) e virtualidades transformadoras. É no quadro desta ***nova visão*** sobre a mudança cultural, a partir de movimentos e espaços de sociabilidade mais localizados e difusos, que ao longo das últimas duas décadas temos assistido ao nascimento e afirmação de um novo olhar sobre as

organizações. A análise cultural tem vindo a ocupar progressivamente um lugar central no estudo sociológico das estruturas e das relações sociais no trabalho e nas organizações.

Para além dos trabalhos de Crozier, que têm em conta os efeitos da cultura nacional sobre os modelos organizacionais, outros autores têm abordado as organizações enquanto "resultado de uma integração complexa e específica entre diversas instituições, educativas, sindicais, políticas e profissionais de uma dada sociedade" (MAURICE et al, 1982). Também eles, como Crozier, acentuando o carácter de relativa autonomia das organizações.

Esta corrente acentua, antes de mais, os traços culturais que os membros da organização transportam para o seu seio, sofrendo depois um *processo de socialização* que vai modelar as características culturais do colectivo. Não são apenas os papéis e as funções organizacionais que estão em causa, mas também os *traços culturais* de cariz conflitual que são incorporados na empresa.

Vários têm sido os modelos e tipologias elaboradas a partir desta perspectiva. Por exemplo, P. Bate identificou seis *traços culturais* que, ao combinarem-se de forma complexa, definem as culturas da organização: *reserva, impersonalidade, dependência, conservantismo, isolamento e antagonismo*. Estas diferentes características teriam, segundo o autor, efeitos sobre as relações de trabalho, quer nas formas de negociação e de comunicação com a hierarquia formal, quer nas relações horizontais com os colegas. Assim, se certas culturas tendem a pôr em prática mecanismos que atenuam ou evitam os conflitos, outras acentuam as oposições e os confrontos abertos: "Por exemplo a cultura de *reserva* manifesta-se por uma recusa de exteriorizar os sentimentos; pela desconfiança e procura da rotina e do formalismo; por uma certa superficialidade nas relações de trabalho. Ela tem ainda por efeito reduzir a criatividade nos processos de resolução dos problemas, a recusa de novos contactos e uma procura de adaptação, e não tanto uma vontade de mudar" (BATE, 1984 in PIMENTEL, 1987).

Outros autores têm também orientado as suas investigações concebendo a cultura como o factor primordial dos processos de regulação social nas sociedades ou nas organizações. Uma

pesquisa levada a cabo por G. Hofstede, abrangendo filiais de uma multinacional americana, em 67 países, com base num detalhado inquérito, define quatro características culturais genéricas: ***distância ao poder, recusa da insegurança, masculinidade e individualismo.***

Estes diferentes aspectos remetem para diferentes atitudes mentais específicas de cada sociedade. Nesse sentido, o autor sugere-nos a noção de ***programa mental***, entendida como o instrumento conceptual necessário para explicar a estabilidade das sociedades e definido nos seguintes termos: "Os indivíduos recebem a sua cultura de origem numa série de predisposições para se comportarem desta ou daquela forma e cujo valor maior é o de permitir uma vida social assente na estabilidade das condutas numa determinada situação". Assim, enquanto o ***individualismo*** é um indicador muito importante nos países anglo-saxónicos e na Suécia, nos países latinos são mais acentuados os indicadores de ***recusa da insegurança*** e da ***distância ao poder*** (HOFSTEDE, 1980).

Num sentido semelhante também P. d'Iribarne, utiliza um esquema comparativo entre diferentes países (França, Holanda, E.U.A. e Camarões), partindo do estudo de uma multinacional francesa. Tratando-se embora de uma mesma empresa, com tecnologias, dirigentes e estruturas formais comuns, tenta-se confrontar as diferentes unidades quanto ao modo de resolução de problemas do processo produtivo ou seja diferentes processos colectivos de gestão. Utiliza para tal o conceito de ***pacto social***: "Existe em cada sociedade uma certa maneira de arbitrar entre a liberdade de cada um e a sua segurança, de privilegiar certas formas de liberdade e certas formas de segurança, de instituir certos tipos de instâncias que assegurem o respeito das regras (...), uma maneira de articular o que é esperado de uma autoridade organizada e o que releva da moral e da pressão informal" (PIMENTEL, 1987:10) (D'IRIBARNE, 1985).

Este ***pactosocial*** das relações de trabalho traduz-se (conclui o autor), nos E.U.A., por critérios e regulamentos fortemente formalizados, numa definição rigorosa e contratual dos direitos e deveres de cada um. Em França, por outro lado, são as discussões informais entre chefes de

equipa, encarregados e operários, que regulam questões como por exemplo a gestão das horas suplementares dos operários de manutenção . Na Holanda, por seu lado, as tensões e conflitos de trabalho raramente são exteriorizados, manifestando-se mais pelo absentismo e defeitos nos produtos, enquanto que nos Camarões as relações de trabalho revelam um *pacto social* em que as hierarquias e relações de poder fazem apelo às amizades pessoais e afinidades étnicas e territoriais dos operários, vigorando portanto uma forte pessoalização das relações e comportamentos no trabalho.

É precisamente a partir da articulação entre as relações sociais na produção e as identidades culturais locais, entre as práticas produtivas e as de consumo, nas suas diferentes formas, que será possível visualizar especificidades próprias de uma sociedade de desenvolvimento intermédio como a portuguesa.

Os exemplos atrás referidos ilustram a incidência das culturas societais sobre as relações sociais no trabalho e a sua capacidade de modelarem a vida cultural da empresa. Esta perspectiva comporta uma vantagem e uma limitação. **Vantagem**, na medida em que se aceite à partida, que, nas realidades aqui em análise (S. João da Madeira e Felgueiras), os dinamismos económicos e industriais se apoiam fortemente em mecanismos sociais enraizados no *modelo cultural local*, caracterizado pela importância das actividades produtivas paralelas e hábitos tradicionais de reprodução social, típicos das culturas rurais. Estes factores, tornam ainda mais pertinente a *hipótese* de que, nestas regiões, *serão praticamente inexistentes organizações com forte dinamismo social endógeno e altos índices de participação e institucionalização do conflito*. Assim, ficaria desde logo inviabilizada uma abordagem em termos de *cultura de empresa*. Embora sendo esta a estratégica analítica que irei privilegiar, não é possível, porém, ficarmos por aqui, dada a importância que assume, como trabalho teórico prévio, a reflexão em torno do referido conceito.

Daqui resulta a **limitação** da perspectiva que tenho vindo a considerar. O seu *pendor pessimista*, ou, se quisermos, o olhar a realidade social da empresa como que *submissa* face ao contexto em

que se insere, confere-lhe um carácter estático, perdendo-se assim de vista os sinais de emergência de uma possível vitalidade social interna, que terá de orientar a mudança organizacional numa sociedade em desenvolvimento.

Não sendo a empresa uma realidade completamente autónoma, como já vimos, também não será um mero receptáculo dos fluxos culturais externos. Por outro lado, ainda que não se possa falar da cultura de uma empresa específica, não devemos, à partida, anular teoricamente a hipótese de que existem dinamismos e capacidades criativas que, embora pouco manifestos, poderão ser potenciados num tecido industrial a exigir mais modernização, mais participação e mais democracia.

4 - A PROBLEMÁTICA DA CULTURA DE EMPRESA

As abordagens acerca da cultura nas organizações têm, com efeito, vindo a sofrer nos últimos tempos algumas inflexões, conduzindo a um novo olhar sobre a empresa.

É um posicionamento que nos coloca no interior da empresa e da sua complexidade social, produtora e reprodutora de identidades colectivas, de redes de solidariedade e de relações conflituais, ou seja, que equaciona a dimensão cultural, enquanto sistema de representações estruturado e estruturante das práticas sociais no dia-a-dia da organização.

Ao contrário da perspectiva do ponto anterior, a ênfase já não é posta no que os actores carregam para dentro da empresa, de que forma ela se molda ao espaço cultural envolvente, mas antes, no que eles criam lá dentro e transportam para fora.

A chamada ***cultura de empresa*** tem ultimamente sido bastante acarinhada por analistas ligados à gestão de recursos humanos, para sublinharem as identidades culturais das empresas e

promover o desenvolvimento do "potencial humano" de acordo com os objectivos económicos das mesmas. Esta concepção retoma, de facto, o conceito de cultura num sentido claramente ideológico, procurando enfatizar a "homogeneidade da empresa" ou "espírito da casa" através de um pretenso determinismo cultural absoluto (RAMANANTSOA, REITTER, in PIMENTEL, 1987).

Ora o estudo da cultura de empresa, em termos sociológicos, pouco ou nada tem que ver com essa perspectiva. Embora a abordagem da *cultura de empresa* subscreva a existência de um sentimento de pertença, uma partilha de valores organizacionais em termos de uma micro-sociedade, uma cultura organizacional particular, ela não deixa de acentuar outras dimensões inseparáveis desta. Além de conter no seu seio grupos sociais com identidades culturais diferenciadas (sub-culturas), que mantêm entre si *relações conflituais*, a empresa *pode* adquirir uma *lógica global que assegure a coerência e especificidade cultural do todo organizacional. Esta coerência não deriva de uma suposta "homogeneidade" interna, mas, pelo contrário, é a própria diversidade que, mesmo conflitual, se torna elemento constituinte da identidade cultural global.*

De facto, as vivências quotidianamente repetidas e colectivamente partilhadas na execussão de uma tarefa, na manipulação de um instrumento técnico, na familiaridade de um espaço físico, na relação com um superior, etc, geram e desenvolvem, laços de cumplicidade e de convívio, redes de relações sociais altamente complexas, que podem ser analisadas como *efeitos do trabalho nas identidades sociais grupais.*

Criam-se assim, na organização, distintas identidades sociais que, embora possam coincidir com diferentes posições hierárquicas, níveis de qualificação no trabalho, categorias socioprofissionais particulares, ou ainda origens socio-culturais específicas, não são, no entanto, forçosamente determinadas pela diversidade de situações de trabalho *formalmente definidas*, nem pela pluralidade cultural local, podendo ser consideradas como dimensões específicas, ou *sub-culturas da complexidade organizacional da empresa*: "A presença no

interior da organização industrial de sub-culturas de grupos diferentes e operantes não é o simples efeito da refração na empresa, da cultura da sociedade global. Esta complexidade deve ser analisada em termos funcionais, a partir das expectativas e dos papéis na organização, em termos estratégicos, a partir das relações de poder, e em termos técnicos, a partir das situações de trabalho devidas à utilização desta ou daquela tecnologia." (BERNOUX, 1985:175).

Trata-se portanto, a este nível, de considerar a **heterogeneidade interna** à organização, no sentido em que se procura visualizar a **variedade cultural**, a partir de práticas e representações de diferente natureza: **técnica ou instrumental**, **interactiva ou funcional**, **estratégica ou de poder**, sendo esta última a dimensão que irei privilegiar, conforme atrás foi referido.

Esta diversidade de aspectos, estando obviamente articulados entre si, poderá conferir coerência a um dado sistema socio-cultural, embora não necessariamente circunscrito a uma única unidade produtiva. Por isso convirá ter-se em conta, como variável mais abrangente, a própria história da empresa, de modo a permitir saber se a mesma pode ser susceptível de uma análise mais autónoma, ou mais enquadrada no espaço circundante onde se integra.

Assim, a tradição do colectivo operário local, o conjunto das suas experiências históricas, lutas sindicais, formas de solidariedade, ou seja, a sua **identificação com uma história comum**, deve conjugar-se com outro tipo de aspectos, tais como o tipo de tecnologias utilizadas, o esforço de inovação das políticas patronais, a estrutura espacial e urbana, etc. Só a consideração, desde cedo, destas dimensões poderá validar ou invalidar a adequação do conceito de **cultura de empresa** como linha de orientação fundamental na presente pesquisa.

Analisando várias dezenas de empresas francesas em finais da década 60, R. Sainsaulieu identificou os seguintes modelos culturais, a partir de categorias sócio-profissionais e qualificação:

<u>Modelo cultural</u>	<u>Categ. socioprofissional / Situação</u>
- "retraimento"	operários não qualificados com fraca integração na empresa
- "unaninimismo"	operários não qualificados com forte integração
- "solidariedade democrática"	operários qualificados, perante tecnologias clássicas
- "separatismo"	operários qualificados, perante tecnologias de ponta
- "individualismo"	administrativos com fraca integração
- "compromisso"	administrativos com forte integração
- "integração"	chefias directas face à posição hierárquica (SAINSAULIEU, 1985).

Podem, portanto, coexistir no interior da empresa, **sub-culturas** diversificadas, relativas a actores sociais em diferentes situações de trabalho, que resultam da combinação entre sistema técnico, organizacional e estratégias de poder. A Empresa é, assim, entendida como o espaço de uma **pluralidade cultural** em permanente tensão e transformação, a qual não se confunde com o simples resultado da cultura da sociedade ou do *contexto envolvente*, mas, antes de mais, emerge da complexidade própria das estruturas sociais da produção industrial.

Uma análise deste tipo exige uma atenção não só aos mecanismos de regulação social, reprodutores das regras e normas de funcionamento, mas também à constituição de poderes, estratégias e sistemas de representações produtores de mudança. É necessário conjugar a dimensão funcional com a dimensão transformadora.

5- CULTURA DE EMPRESA, OU CULTURA LOCAL ?

Torna-se assim, necessário proceder a uma análise das orientações e estratégias dos diferentes grupos sociais *no espaço da empresa*, sem deixar de ter presente que as duas zonas industriais, aqui em estudo, estão sediadas em regiões onde os *vínculos rurais*, quer em termos culturais, quer económicos, podem de facto fornecer pistas de explicação decisivas a este respeito.

Significa isto que, embora se admita como provável para estas regiões, a existência de uma *cultura operária-rural*, particularmente adequada a explicar *a relação do operário de calçado com a empresa, o sindicato e o meio socio-cultural local*, não é de excluir à partida, a possibilidade de que *uma dinâmica empresarial endógena se possa impor, de forma decisiva*, aos comportamentos sociais dos actores, em termos da sua integração/participação naquelas três esferas de acção, justificando-se, então, as virtualidades do conceito de *cultura de empresa*.

A reflexão em torno desta noção, deverá, no entanto, ser mediatizada pela consideração de outros aspectos que vão ao seu encontro, ou, no caso vertente, podem relativizar a sua pertinência em favor da *cultura local* como complexidade mais ampla e estruturalmente enquadrada. Destacarei, assim, para finalizar, três variáveis cuja importância sociológica vale a pena sublinhar, no quadro desta problemática.

A primeira diz respeito às *novas tecnologias* e à importância dos seus efeitos destruturantes/estruturantes das relações de trabalho. Não se trata de admitir um determinismo tecnológico absoluto, mas sim de considerar a interpelação das atitudes e *práticas de sociabilidade* dos diferentes actores sociais na produção em face da introdução de novos automatismos.

P. Bouvier introduz o conceito de *bloco socio-tecnológico*, definido como "conjunto de relações interactivas entre o *técnico*, o *organizacional* e o *social* no qual a permanência de processos e procedimentos técnicos, constrói este objecto específico, *este facto social total* analisável como tal. A materialidade tecnológica e a ideologia organizacional dessa materialidade constitui o princípio estruturante do bloco" (BOUVIER, 1985:14).

A abordagem deste autor, recorrendo a uma metodologia "socio-antropológica," reenvia para o campo do simbólico, para a observação quotidiana das relações sociais, procurando captar o sentido das significações e práticas individuais e colectivas e os seus rituais no espaço da empresa em face de modelos tecnológicos particulares.

O tipo de tecnologias utilizadas é por isso um elemento de importância central para a história da empresa pelas alterações introduzidas no campo social e cultural ao nível das representações e das práticas colectivas quotidianas no espaço organizacional.

A segunda variável diz respeito à *instabilidade da relação salarial*. A abordagem da empresa, nestes termos, justifica-se, pois, face a uma conjuntura de crise e insegurança no emprego. Para R. Sainsaulieu, essa situação conduz o trabalhador a uma fixação à empresa e leva ao surgimento de sistemas de regulação aceitáveis pelos diferentes parceiros, ou seja, o que ele designa *acordo objectivo* (SAINSAULIEU, SEGRESTIN, 1987).

Também P. Bouvier se refere à vontade de conservar o emprego como geradora, por um lado, de uma atitude de aceitação de trabalhos desvalorizados e precários, pondo em causa, por outro lado, a separação trabalho/fora do trabalho, ou o fazer para outro/ser para si. Esta questão enquadra-se no esgotamento do modelo de crescimento económico dominante na Europa até à década 70, no chamado *período fordista*, a que se seguiu uma maior *flexibilização da relação salarial*. Alteração essa, cuja visualização, em Portugal, está na proliferação do trabalho infantil, sub-contratação, trabalho eventual, trabalho ao domicílio, etc. (SANTOS, REIS, MARQUES, 1986), o que igualmente questiona a divisão entre trabalho na fábrica e vida familiar, e, ao mesmo tempo, a falta de segurança e de perspectivas futuras no trabalho como factores

que conduzem à perda de *solidariedade combativa* e ao conseqüente aumento da *vontade de integração*, referidos por Sainsaulieu (SAINSAULIEU, 1985:VI).

Finalmente, uma terceira variável, diz respeito à *interacção entre a empresa e o meio social circundante*. A este propósito, deve sublinhar-se, mais uma vez, que a importância da cultura de empresa e a sua capacidade para *externalizar* sistemas de valores e representações com impacto na sociedade não implica uma subvalorização da cultura societal e local que a empresa tende a *internalizar*, absorvendo-a e simultaneamente dinamizando-a em fluxos de sentidos opostos. A abordagem dos modelos culturais circundantes, ao nível das representações e das práticas quotidianas, torna-se assim inevitável, quer porque penetrem no seio da empresa, quer porque sejam moldadas por ela, ou, o que é mais provável, por ambas as razões. O próprio R. Sainsaulieu assinala que "são numerosas as situações em que os sistemas de representações nos funcionamentos sociais dependem, com efeito, de valores profissionais, de culturas nacionais ou ainda de vontades militantes" que não se circunscrevem à empresa (PIMENTEL, 1987:10).

Neste quadro, não poderei igualmente deixar de ter presente a importância histórica do movimento sindical a nível nacional e a forma como o colectivo operário local incorporou essa experiência, talvez visível na capacidade de conjugação das estruturas sindicais organizadas, com a *cultura operária-rural* da região em que se inserem.

BIBLIOGRAFIA

- ADAM, G., e REYNAUD, J. D., (1984), *Sociologia do Trabalho - Os Conflitos*, Porto, RÉ.S.
- AUBERT, N., (1982), *Le Pouvoir Usurpé*, Paris, Laffont.
- BAPTISTA, José, (1987), "A sociologia das Organizações e a Inovação Tecnológica num Portugal em Mudança", *Comunicação ao III Enc. Nac. de S.I.O.T.*, Lisboa, 2, 3 Nov/87.
- BATE, P., "The Impact of Organisational Culture on Approaches to Organisational Problem Solving", in *Organisational Studies*, 1984.
- BERNOUX, P., (1985), *La Sociologie des Organisations. Initiation*, Paris, Seuil.
- BERNOUX, P., et al., (1973), *Trois Ateliers d'O.S.*, Paris, ed. Economie et Humanisme/Les éditions Ouvrières.
- BERNOUX, P., (1982), *Un Travail à soi*, Toulouse, Privat.
- BLEITRACH, D., LOJKINE, J., et al., (1981), *Classe Ouvrière et Social-démocratie: Lille et Marseille* éd. Sociales.
- BLEITRACH, D., et CHENU, A., (1983), *L'Usine et la Vie, luttes régionales. Marseille et Fos*, Paris, Maspero.
- BORZEIX, A., (1980), *Syndicalisme et Organisation du travail*, Paris, C.N.A.M..
- BORZEIX, A., e MARVANI, M., (1982), *Le Temps des Chemises*, Syros.
- BOUVIER, P., (1980), *Travail et Expression Ouvrière*, Paris Galilée.
- BOUVIER, P., (1985), *Technologie, Travail, Transports*, Paris, Librairie des Meridens.

- BOYER, R., (1986), *La Flexibilité du Travail en Europe*, Paris, Ed. Découverte.
- CABRAL, M. V., (1983), *O Proletariado, O Nome e a Coisa*, Lisboa, A Rega do Jogo.
- CAIRE, Gay, (1978), *La Grève Ouvrière*, Paris, éd. Ouvrières.
- CASTILHO, Juan J., PRIETO, Carlos, (1983), *Condiciones de Trabajo, un enfoque renovador en la Sociología del Trabajo*, Madrid, C.I.S..
- CHOMBART de LAUWE, M., (1982), *Espace et Culture au Travail*, [rapport du Ministère de la Culture ...], Paris, Dalloz.
- CHOMBART de LAUWE, M., (1983), *La Culture et le Pouvoir*, Paris, L'Armattan.
- COLLIER, D., (ed.), (1979), *The New Authoritarianism in Latin América*, Princeton, Univ. Press.
- CROZIER, M., (1966), *O fenómeno Burocrático*, Univ Brasília.
- CROZIER, M., e FRIEDBERG, E., (1977), *L'acteur et le Système*, ed. Seuil, Paris.
- D'IRIBARNE, P., (1985), "Pacte Social, vie des entreprises et performances économiques" in: *Révue Française de Gestion*, I.
- DESTRAY, Jacques, (1971), *La vie d'une famille ouvrière*, Paris, Seuil.
- DOFNY, J., DURAND, C., REYNAUD, J.-D., TOURAINE, A., (1966), *Les ouvriers et le progrès technique*, Paris, A. Colin - coll. Sciences Sociales du Travail.
- DUBOIS, P., (1971), *Recours ouvrier, évolution technique, conjoncture sociale*, Paris, A. Colin.
- DUBOIS, P., (1981), *Les Ouvriers divisés*, Paris, F.N.S.P.
- DUBOIS, P., DURAND, C., et al., (1976), *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, Groupe de Sociologie du Travail.

DURAND, Claude, (1978), *Le Travail Enchaîné. Organisation du Travail et domination sociale*, Paris, Seuil.

EXIGA, A., PIOTET, F., SAINSAULIEU, R., (1981), *L'Analyse Sociologique des Conditions de Travail*, Montrouge, A.N.A.C.T..

FORTUNA, C., "Desenvolvimento e sociologia histórica: acerca da teoria do sistema mundial capitalista e da semiperiferia", in. *Sociologia- Problemas e Práticas*, nº 3, Lx., Eur. Am., 1987.

FRIEDMANN, G., e NAVILLE, P., (1973) *Tratado de Sociologia do Trabalho*, S. Paulo, Cultrix (vol. I e II)

FRISCHER, Gustave-Nicolas, (...) "L'Espace comme nouvelle lecture du Travail",...

GOLTHORPE, John, LOCKOOD, David, et al, (1972), *L'ouvrier de l'Abondance*, Seuil, Paris.

GORZ, André, (1980), *Adieux au Proletariat - au delà du Socialisme*, Paris, Galilée.

GORZ, André, (1983), *Les Chemins du Paradis. L'Agonie du Capital*, Paris, Galilée.

GORZ, André, (1988), *Metamorphoses du Travail. Quête du Sens* Galilée/debats, Paris.

GRAMSCI, A., (1976), *Sobrea Democracia Operária*, Lisboa, Ulmeiro.

GROOTINGS, Peter, (1987), "Education and Work: Unilateral Determinism or Reciprocal Relationships?", *Comunicação ao III Enc. Nac. de S.I.O.T.*, Lisboa, 2, 3 Nov/87.

GROOTINGS, Peter, GUSTAVSEN, Bjorn, HÉTHY, Lajos (eds), (1985), *New Forms of Work Organization and Their Social Economic Environment*, Budapeste, Research Institute of Labour.

- HOFSTEDE, G., (1980), *Cultur's Consequences: International Differences in work related values*, London, Sage.
- JONES, Bryn, (1987), "Tacit Skills, New Technology and Smaller Entreprises", *Comunicação ao III Enc. Nac. de S.I.O.T.*, Lisboa, 2, 3 Nov/87.
- KELLERHALS, J., e D'ÉPINAY, C. L., (eds), (1987), *La Representation de Soi, Études de Sociologie et d'Ethnologie*, Genève, Presses de l'Université.
- KOHN, Melvin L., (1977), *Class and Conformity: A Study in Values*, The Univ. of Chicago Press, Chicago and London.
- LEMAITRE, N., (1984), *Révue Française de Gestion*, n° 47-48.
- MAURICE, M., SELLIER, F., SILVESTRE, J.-J., (1982), *Politiques d'Éducation et Organisation Industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.
- MEISTER, A., (1977), *La Participation pour le Développement*, Paris, ed. Ouvrières.
- MOTHÉ, Daniel, (1980), *L'Autogestion goutte à goutte*, Paris, Le Centurion.
- O'CONNOR, James, (1984), *Accumulation Crises*, Oxford, Basil Blackwell.
- PASTRÉ, Olivier, (1984), *L'Informatisation et l'emploi*, La Découverte, Paris.
- PETERS, T., e WATERMAN, R., (1983), *Le Prix de l'Excellence*, Paris, Inter-Ed..
- PETERS, T., e WATERMAN, R., (1985), in. *Revue Française de Gestion* (FNEGE) - "La Culture d'Entreprise" n° 47-48, e, "Dix Ans qui ont changé l'entreprise" n° 53-54.
- PIMENTEL, Duarte, (1987), "Cultura Organizacional e Inovação Tecnológica", *Comunicação ao III Enc. Nac. de S.I.O.T.*, Lisboa, 2, 3 Nov/87.

- PIOTET, F., (1984), *Sociologie de l'action exp. en matière d'organisation du travail*, Paris, Institut d'Études Politiques, (thèse).
- POULANTZAS, Nicos, (1974), *Les Classes Sociales dans le Capitalisme d'Aujourd'hui*, Paris, Seuil.
- REIS, J., "Os Espaços da Industrialização", in. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº22, Coimbra, C.E.S., 1987.
- SAINSAULIEU, R., (1973), *Les Reactions de Travail à l'Usine*, Paris, ed. d'Organisation.
- SAINSAULIEU, R., (1985), *L'Identité au Travail*, ed. FNSP.
- SAINSAULIEU, R., e SEGRESTIN, D., (1987), "Para uma Teoria Sociológica da Empresa" in *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº. 3, Lisboa, Eur.Am..
- SAINSAULIEU, R., (1987), *Sociologie de L'Organisation et de L'entreprise*, Paris, Dalloz.
- SANTOS, B. S., "Estado e Sociedade na Semiperiferia do Sistema Mundial - O caso português", in *Análise Social*, nº 87,88,89, Lisboa, I.C.S., 1985.
- SANTOS, B.S., REIS, J., MARQUES, M.M.L., "O Estado e as Transformações Recentes na Relação Salarial.", in. *O Comportamento dos Agentes Económicos e a Reorientação da Política Económica*, Lisboa, CISEP, 1986.
- SCHMITER, P., e LEHMBRUCH, G., (eds.) (1979), *Trends Towards Corporatism Intermediation*, Beverly Hills, Calif., Sage pub..
- SILVEIRA, Paula, (1987), "O Rumor na Empresa: A Dinâmica do Contra-Poder", *Comunicação ao III Enc. Nac. de S.I.O.T.*, Lisboa, 2, 3 Nov/87.
- TOURAINÉ, A., (1970), *A Sociedade Pós-Industrial*, Lisboa, Moraes.
- TOURAINÉ, A., (1983), *L'Après Socialisme*, Paris, Grasset.

TOURAINÉ, A., e DUBET, F., (1981), *Le Pays Contre L'État - Lutes Occitaines*, Paris, Seuil.

TOURAINÉ, A., e WIEVIORKA, M., (1984), *Le Mouvement Ouvrier*, Paris, Seuil.

TOURAINÉ, A., (1982), *Pela Sociologia*, Lisboa, D. Quixote.

TOURAINÉ, A., (1984), *Le Retour de L'Acteur*, Paris, Fayard.

TOURAINÉ, A., (1966), *La Conscience Ouvrière*, Paris, Seuil.