



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

## Desenvolvimento económico e social da empresa

*Duarte Pimentel e o GRESI-CIES \**

### Introdução

A empresa enquanto categoria sociológica pertinente, para organizar o seu aparelho produtivo, deve criar as condições estruturais, organizacionais e sociais para proceder quer à mobilização quer

à optimização do seu potencial humano, isto é, do seu sistema social interno.<sup>[1]</sup> Por outro lado, a empresa necessita de desenvolver uma estratégia de adaptação face à pressão de múltiplos factores internos e externos.

Assim, as organizações empresariais estão presentemente confrontadas com um duplo movimento de adaptação contingencial. Neste contexto, caracterizado por uma acrescida turbulência do meio envolvente, a empresa deverá encontrar nos seus funcionamentos sociais novos actores que potenciem o desenvolvimento de acções de transformação da sua estrutura social, visando a emergência de um outro tipo de relações sociais que permitam uma dinâmica suplementar em função das evoluções socioorganizacionais diagnosticadas.

O desenvolvimento económico e social da empresa resulta da convergência de três vectores: o diagnóstico, os processos de criatividade organizacional e ainda a passagem para outro tipo de estrutura. O primeiro tem por objectivo identificar e avaliar as reais capacidades de mudança das estruturas, dos sistemas e dos procedimentos de actuação. A fase do diagnóstico integra os seguintes níveis: o estágio das estruturas e dos processos susceptíveis de integrar o potencial humano; os sistemas de acção, para que a mudança seja suportada pelo máximo de acções sociais possíveis; a dinâmica de interdependência entre a empresa e a envolvente; os processos de criatividade geradores de efeitos institucionais duradouros. Em suma, é da convergência destes quatro vectores que, para cada caso concreto, os projectos de desenvolvimento encontrarão os seus suportes estruturais e sociais. Os segundos, revestem-se de uma particular acuidade, já que se trata de instituir uma nova estrutura social, e para a qual é necessário encontrar novas capacidades de acção colectiva. Aqui, o que está em causa é a efectiva capacidade reactiva da empresa.

Por outro lado, as alterações ocorridas no sistema concorrencial, na estrutura dos mercados, no perfil da procura e a constituição de novos pólos de um acelerado desenvolvimento tecnológico e industrial, são alguns dos factores, entre outros, de natureza acentuadamente sociopolítica e cultural, que têm contribuído para a perda da eficácia do modelo tradicional, e ainda dominante, de organização e de gestão empresarial. Se este modelo, apelidado de taylorismo-fordista, se revelou ajustado às condições estruturais e societais da década de 60 e princípio dos anos 70, para a actual situação de

crise tem-se revelado económica e socialmente menos aceitável.<sup>[2]</sup> Mas a crise não é apenas desestruturadora dos modelos anteriores. Ela é também portadora das condições da sua recomposição. Deste modo, tem favorecido toda uma variedade de experimentações socioorganizacionais: grupos de expressão, equipas de projectos, círculos de qualidade, etc. — bem como a progressiva institucionalização de configurações organizacionais cuja

lógica releva tendencialmente de uma racionalidade social alargada.<sup>[3]</sup>

Acresce que estas realidades interpelam profundamente as já clássicas práticas de gestão da força do trabalho. Quer se trate da formação profissional, dos sistemas de remunerações, da redução de efectivos, da mobilidade interna ou da gestão das carreiras e das expectativas promocionais,

as empresas, em certos casos, procuram novas formas de gestão do emprego.<sup>[4]</sup>

Em resultado dos efeitos induzidos pela mudança técnica no processo produtivo, ou ainda, pela vontade

de obtenção de ganhos suplementares de produtividade, estas mudanças põem em marcha complexos mecanismos económicos e sociais.

Em conclusão, a temática do desenvolvimento económico e social da empresa tem por finalidade a análise das dinâmicas de mudança organizacional relacionadas com o potencial humano e com a organização do trabalho. Pretende-se também contribuir para um melhor conhecimento das relações entre factores económicos e sociais, e consequentemente da sua incidência na *performance* empresarial, e explicar as condições para uma articulação das *interfaces* do desenvolvimento económico e social. Trata-se, enfim, de uma reflexão particular sobre a empresa, enquanto sistema de acção finalizada, e à impossibilidade de ignorar o sentido eminentemente social da sua acção.<sup>[5]</sup>

## Resultados preliminares de um estudo de casos \*\*

O trabalho de terreno decorreu em empresas públicas e privadas dos sectores secundário e terciário.<sup>[6]</sup> O Quadro I apresenta um primeiro diagnóstico e uma síntese dos resultados com base em trabalhos de índole monográfica.<sup>[7]</sup>

Da análise transversal dos dados constantes do Quadro nº 1 foi possível identificar aspectos comuns às diferentes organizações estudadas, independentemente do grupo de actividade económica em que as mesmas se inserem, que reflectem a dupla contingencialidade a que estas se encontram sujeitas condicionando a escolha de soluções, traduzidas em projectos e estratégias de desenvolvimento organizacional, de forma a assegurar a sua sobrevivência e inserção social. Ao nível dos constrangimentos exógenos a complexificação do mercado, a concorrência e a transformação dos valores implicando a procura da qualidade dos bens e serviços prestados assumem-se como factores primordiais de pressão no sentido da necessária transformação das organizações de produção e serviços (Casos 2, 3, 4). Inadaptadas, face a uma nova lógica de mercado e a novos valores culturais, definem estratégias de adaptação e ajustamento a essa nova realidade, traduzidas em alterações às suas políticas empresariais consubstanciadas: na desburocratização e redimensionamento das estruturas organizacionais; na redefinição da gestão de recursos humanos, com ênfase na redução de custos e na formação profissional; no investimento tecnológico, procura de novos produtos e serviços, no investimento em *marketing* e na qualidade do serviço prestado (Casos 5 e 6).

Factores de constrangimento endógeno, a cultura organizacional, as identidades culturais associadas aos diferentes grupos socioprofissionais e a estrutura organizacional das empresas estudadas, reflectem características comuns e assumem-se como factores bloqueadores da adopção de estratégias mais adequadas à realidade social. A estes níveis constatou-se estar perante empresas em que predomina uma cultura organizacional burocrático-estatutária, de “formas de ser e fazer”, herdada de um passado recente, em que predominava uma lógica virada para a produtividade, estabilidade e controlo interno. Com estruturas organizacionais, que se aproximam da configuração estrutural da burocracia mecanicista — para utilizar a terminologia de H. Mintzberg — traduzindo lógicas de organização dos serviços agrupadas por funções e um sistema de autoridade formal em fluxo decisional descendente, admitindo uma descentralização muito limitada e apresentando estruturas etárias elevadas, excesso de efectivos com índices de escolaridade relativamente baixos e poucas possibilidades de mobilidade profissional e social, com organizações de trabalho fomentadoras de mecanismos de rotina, dado o excesso de regulamentações formais, as empresas analisadas vêm-se confrontadas com constrangimentos que parecem justificar a dificuldade, mais ou menos acrescida, para promoverem a necessária mudança organizacional.

Na medida em que os contextos de trabalho favorecem o acesso a formas diferenciadas de poder por parte dos actores organizacionais, resultando desse acesso modos, também eles diferenciados, de sociabilidades no trabalho, constata-se estar perante grupos socioprofissionais, comuns às diferentes empresas que, ao nível identitário e cultural, assumem características homogéneas e heterogéneas entre si. Assim, é possível identificar uma “cultura individualista” associada aos empregados de escritório e uma “cultura de estratégia” aos quadros técnicos. A primeira, típica de situações de fraco poder sobre as regras ou comunicações, internas e ou externas, e de situações de forte dependência relativamente à autoridade leva ao evitamento de confrontações de pontos de vista; e a segunda, de um maior poder no trabalho que deriva de uma competência permanente para redefinir as regras e o domínio das comunicações indispensáveis à vida da organização, recusando a autoridade imposta e originando situações que fomentam o debate de ideias e a confrontação democrática. A possibilidade do exercício de uma actividade propiciadora de uma maior mobilidade profissional fundamentada na experiência profissional e numa competência especializada, associada

a uma grande margem de autonomia que resulta da capacidade de definição e aplicação de regras e pela qualidade de “*experts*” favorece, aos quadros técnicos, um tipo de mentalidade fundamentada no reconhecimento das diferenças e propiciadora de possibilidades de negociação, condição indispensável para a adopção de uma nova mentalidade aberta à possibilidade de mudança, atitude que aparece corporizada por estes actores organizacionais. Contudo, observam-se algumas especificidades, como é o caso dos jovens quadros comerciais das empresas industriais (caso 2, nomeadamente), enquanto protagonistas de valores que configuram uma potencial “cultura de mercado”. Numa tentativa de gerir um conjunto de incertezas económicas, técnicas, organizacionais e socioculturais, são definidos planos e estratégias a médio e longo prazo, que, tipificados, podem ser reduzidos, consoante se está perante empresas de produção ou de serviços, respectivamente, ao estabelecimento de planos de sobrevivência e de adaptação e preocupação de crescimento. No primeiro caso (indústria química e têxtil) são visíveis estratégias tipicamente defensivas, que se traduzem pela rigidez das estruturas e pela manutenção (e praticamente nula mobilidade) das componentes da estrutura organizacional. Esta prática é mais comum nas empresas com maior complexidade organizacional, com uma lenta inovação tecnológica e com uma herança, de gestão tradicional, adquirida através da prática e ao longo dos anos da vida da organização. Verificam-se, contudo, no caso em que a lógica de funcionamento das empresas se modificaram (de uma lógica de grande grupo passaram a lógicas de PME), estratégias de adaptação através da procura de captação e implementação no mercado, que se traduzem por um investimento criativo na procura de novos mercados, novas tecnologias e na flexibilização das estruturas organizacionais (Caso 3). Ao nível das empresas produtoras de serviços (comunicações e banca) as estratégias adoptadas são características de uma preocupação virada para o crescimento. Através do investimento na qualidade e diversificação dos serviços prestados e numa lógica de relação com o cliente, que pressupõe um novo conceito de atendimento com reflexo ao nível da evolução dos sistemas de organização do trabalho, dadas as exigências de uma maior adaptabilidade e polivalência, obrigam à redefinição dos conteúdos funcionais e promovem novas competências e qualificações do potencial humano destas empresas. As estratégias adoptadas pelas empresas analisadas traduzem, deste modo, uma evolução gradativa que vai deste a adopção de estratégias defensivas, preocupadas com a manutenção da actividade empresarial e sem procura de crescimento, que, ao nível da gestão de recursos humanos, se reflecte por uma gestão burocrática consubstanciada na centralização da informação e decisão nos níveis superiores da hierarquia e na ausência de políticas tendentes a inverter a desmotivação dos seus recursos humanos (Casos 1, 2 e 3), até estratégias de diversificação e crescimento competitivo privilegiando o desenvolvimento por ajustamento às novas lógicas de mercado, pondo em prática mecanismos que procuram assegurar uma flexibilidade interna em relação às capacidades individuais e colectivas do seu potencial humano, fazendo-o convergir para projectos mais motivadores. Este aspecto é visível nas práticas gestionárias de recursos humanos imprimidas nestas empresas com a adopção de novos métodos de recrutamento e de carreiras (dada a exigência de um maior tecnicismo), com a promoção de mecanismos motivacionais, com a melhoria das estruturas de comunicação e das condições de trabalho (Casos 4 e 5). Por outro lado, o ênfase atribuído à formação profissional, virado para a reciclagem e reconversão, associado ao investimento em novas tecnologias, foram factores potenciadores de aprendizagem cultural e simultaneamente de apropriação de recursos e de novas competências por parte dos actores organizacionais.

## Conclusão

Numa sociedade em mudança, em parte resultante de uma significativa abertura da economia portuguesa ao exterior, as empresas observadas confrontam-se com um conjunto de constrangimentos externos e internos, os quais contribuíram para a emergência de novas regulações socioorganizacionais. Contudo, este novo modelo de regulação apresenta-se segmentado em duas categorias: por um lado, as empresas industriais, confrontadas com o imperativo da dupla adaptação a uma lógica de PME e à realidade do mercado e onde é ainda dominante uma regulação predominantemente burocrática; por outro lado, as empresas de serviços, já integradas numa realidade concorrencial, onde a regulação da sua incerteza constitui uma preocupação previsional. Se esta segmentação tem uma plena correspondência com as estratégias e as práticas de gestão, já o mesmo não se verifica quanto à dimensão cultural destas empresas, porque a realidade comum é a da diferenciação interna dos seus sistemas socioculturais. Neste sentido, parece possível que o factor cultural, mais que um efeito estruturador das políticas organizacionais, introduz um efeito homeostático que condicionará a sua realização. Para as empresas industriais, este efeito manifesta-se pela nostalgia das regulações postas em causa pelas novas lógicas contingenciais externas, enquanto que nas empresas de serviços o mesmo se exerce pela afirmação identitária

das competências e dos poderes que emanam da apropriação das novas regras da gestão da incerteza. O mesmo imperativo continua a colocar-se, quer no quadro de uma estratégia defensiva e de práticas burocráticas e estatutárias de gestão das empresas industriais, quer para a estratégia ofensiva e a gestão previsional das empresas de serviços: o desafio da mobilização integrada do potencial humano das empresas de modo a garantir níveis de resultados socioeconómicos que assegurem a sua sobrevivência numa sociedade em mutação.

Quadro 1 - Resultados preliminares

EMPRESA	CONSTRANGIMENTOS EXTERNOS	CONSTRANGIMENTOS INTERNOS	CULTURA DE EMPRESA	IDENTIDADES PROFissionais	ESTRATÉGIA DE EMPRESA
CABO Nº1 INDÚSTRIA QUÍMICA	Mercado Concorrência Aparição de Estado Movimentos Sociais (Ecologistas)	Estrutura da Organização Cultura de Empresa Identidades Profissionais Estratégia da empresa	Cultura burocrática e estatutária  Emergência de uma cultura de mercado entre os jovens quadros do sector comercial Sentimentos de nostalgia de uma cultura paternalista,		Estratégia do status quo Avisual do tipo estratégico conclui-se a dificuldade para promover a mudança organizacional
CABO Nº2 INDÚSTRIA QUÍMICA	Cultura Nacional Instituições Mercado/clientes Concorrência Novas Tecnologias	Cultura de Empresa Antagonismo dos valores Hereditários de uma cultura Espírito de casa, face à emergência de valores de uma cultura de mercado Êxito de culturas antagónicas.	Recusa de desidentificação com valores antigos Modelos de comportamento que repousam sobre valores familiares Reprodução geracional dos valores e normas de relações		
CABO Nº3 INDÚSTRIA TÊXTIL	Concorrência Crise do sector agrícola Mercado Isolamento numa badia de emprego onde predominam as indústrias químicas Estratégia Industrial e agrícola Acção sindical relativizadora.	Cultura de empresa Anomia organizacional Gestão tradicional de pessoal Acção colectiva relativizadora Sistema técnico antigo Fracas estruturas de qualificações.	Socialização pela adesão a representações fortes Ex: Liter fundador Influência uma cultura local Ex: Cultura operária antagónica.	Cultura da Estratégia para os quadros Separatismo(+)  Oportunidade acrescida como forma de minorar a instabilidade do sistema de relações organiza- das.	Estratégia de "redução" Tentativa de implantar uma nova imagem da empresa Tentativa de pôr em prática novos processos de identificação Gestão de subalternos Política de despedimentos.
CABO Nº4 COMUNICAÇÃO	Mercado Concorrência Aparição de Estado Movimentos sociais	Idade e tamanho da organização Cultura de empresa Identidades Profissionais Sistema técnico.		Coexistência de diversas culturas profissionais que se prendem com o conteúdo do trabalho, a natureza das tarefas, intelectos profissionais e etapas de evolução pessoal Ex: Individualismo, entre os empregados, antinidades, entre os técnicos, as relações entre os quadros.	Estratégia do "crescimento competitivo" Criação de novos produtos Qualidade da produção em relação ao custo Mudanças tecnológicas e procura de novas compe- tências e capacidades organizacionais.
CABO Nº6 BANCA	Mercado Concorrência e competi- tividade acrescidas Novos produtos Mudanças tecnológicas Transformação dos valores sociais Novas formas de organiza- ção do trabalho bancário.	Idade e o tamanho da organização Cultura de empresa Políticas de reorganização Intermediação à privatização. Gestão tradicional dos Recursos Humanos.	Cultura burocrática e estatutária.	Cultura de integração entre as chaves directas Cultura da estratégia entre os quadros Cultura do individualismo entre os empregados de escritório.	Estratégia de adaptação ao meio por via de uma gestão da transição ou da desordem. Percepção acrescida do crescimento de zonas de incerteza Desenvolvimento de uma estratégia usando o controlo das incertezas. Mudanças culturais.

\*  
- Este texto resulta das actividades de reflexão e de debate levadas a cabo pelo colectivo do GRESI: António Amaral, Carlos Brígida, Rui Brites, Marina Completo, Paulo Lima, Conceição Raposo, Teresa Salomão, Lucinda Soares, Victor Coelho, Duarte Pimentel, Célia Quintas e Leonilda Silva.

A redacção do texto é da autoria de Duarte Pimentel, Victor Coelho e Leonilda Silva.

\*\* Esta investigação sobre o desenvolvimento económico e social da empresa efectua-se no âmbito das actividades do Grupo de Estudos de Sociologia das Instituições (GRESI-CIES), envolvendo a totalidade dos seus membros, sob a coordenação de Duarte Pimentel.

[1] Sobre o estatuto epistemológico da empresa, ver F. Stankiewicz (dir.), Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-taylorisme, Paris, Économica, 1988; Actas do colóquio promovido pelo PIRTTEM, sob o título L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie?, Lille, 1987; R. Sainsaulieu, D. Segrestin., "Vers une théorie sociologique de l'entreprise", Sociologie du Travail, 3, 1986; D. Segrestin., "L'entrée de l'entreprise en société. Introduction à une problématique de la modernisation des rapports sociaux", Revue Française de Science Politique, 4, 1987; R. Sainsaulieu (dir.), L'entreprise, une affaire de société, Paris, P.F.N.S.P., 1990.

Quanto à utilização do conceito de sistema social aplicado à empresa, ver R. Sainsaulieu., Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, P.F.N.S.P. & DALLOZ, 1987, pp.90 a 92. E ainda, R. Boudon., Effet pervers et ordre social, Paris, PUF, 1976, p.190 e La notion de structure dans les sciences sociales, Paris, Gallimard, 1968.

[2] Cf. R. Sainsaulieu., op.cit., 1987, pp. 33-36.

[3] Sobre a noção de racionalidade social alargada a propósito dos modelos organizacionais do participativo e da expressão, ver R. Sainsaulieu., op.cit., 1987, pp.66-77; D. Martin (dir)., Participation et changement social dans l'entreprise, Paris, L'Harmattan, 1989; R. Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier, Marie-Odile Marty., La Démocratie en organisation. Vers des fonctionnements collectifs de travail, Paris, Librairie des Meridiens, col. Réponses sociologiques, 1983.

[4] Cf. R. Sainsaulieu., op.cit., 1987, pp. 323-338.

[5] Cf. C.Giraud., Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications - Du 22 à Asnières à la télématique, Paris, L'Harmattan, col. Logiques Sociales, 1987, p.27.

[6] Por imperativos de natureza deontológica, mantemos as empresas no anonimato, todas elas se encontrando entre as 500 maiores empresas portuguesas, em função do volume de vendas e do número de trabalhadores, dos sectores químico, têxtil, transportes e comunicações e da banca. Inicialmente, estas empresas foram objecto de um estudo de casos no âmbito do Seminário de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho da licenciatura em sociologia da Universidade Autónoma de Lisboa (U.A.L.), sob a orientação de Duarte Pimentel. Consequentemente, foram elaboradas monografias, com base em observações estruturadas e com uma duração média de quatro meses de presença quotidiana no terreno, por Paulo Lima., Organização e Meio: contingências e estratégia da empresa (caso nº1); Conceição Raposo., Análise estratégica e cultural da gestão dos recursos humanos (caso nº 2); Célia Quintas, Lucinda Soares., Produção de identidades profissionais numa empresa em mudança (caso nº3); Brígida Brito., Análise sociológica das práticas de gestão do pessoal; para uma abordagem previsional (caso nº4); Teresa Salomão., Gestão dos recursos humanos e mudança organizacional (caso nº5).

[7] Presentemente, e para levar a cabo uma leitura mais fina destes trabalhos sociológicos, estão em curso análises secundárias aprofundadas com a colaboração de António Amaral, Carlos Brígida, Rui Brites, Marina Campelo, Victor Coelho e Leonilda Silva, sob a orientação de Duarte Pimentel. Estas monografias que relevam da problemática do desenvolvimento económico e social da empresa, põem em evidência temas específicos nomeadamente : meio envolvente e estratégia da empresa; práticas de gestão de recursos humanos e cultura da empresa; formação e identidade profissional dos quadros; adaptação das estruturas aos processos sociais de funcionamento e coexistência entre vários modelos de racionalidade organizacional.