

Transformação social, democracia e cultura de empresa — o caso português no contexto de crise europeia

*Social transformation, democracy and corporate culture — the
portuguese case in the context of the european crisis*





Transformação social, democracia e cultura de empresa — o caso português no contexto de crise europeia

Social transformation, democracy and corporate culture — the portuguese case in the context of the european crisis

Elísio Estanque¹

Resumo

A temática da cultura de empresa na sociedade portuguesa serve de ponto de partida, no presente texto, para uma reflexão mais abrangente sobre a sociedade portuguesa e as tendências de transformação socioeconómicas na Europa ao longo das últimas décadas. Uma das linhas de preocupação prende-se com a necessidade de conjugar a coesão da sociedade, a mudança e a inovação tecnológica. Por outro lado, as condições de trabalho e os mecanismos de diálogo são discutidos em articulação com a dimensão conflitual inerente à estrutura do capitalismo moderno. Assim, o conflito, a negociação e a inovação constituem ingredientes que terão de se conjugar no quadro de um projeto de modernização que vise o equilíbrio e o bem-estar geral. O caso da empresa Autoeuropa (do grupo Volkswagen) é abordado à luz do paradigma 'político-cultural', apresentando-o como um exemplo que tem conseguido conciliar o estímulo à produtividade com a defesa dos valores democráticos e dos mecanismos de diálogo.

Palavras-chave: Cultura de Empresa. Crise. Autoeuropa. Trabalho. Negociação. Democracia.

Abstract

The discussion about corporate culture is the starting point for this article, aiming a broader reflection on the Portuguese society and the socioeconomic trends in Europe over the past decades. One first line of concern is about the need to connect social cohesion, change and technological innovation. Moreover, working conditions and dialogue mechanisms are discussed in articulation with social and labor conflicts in the overall structure of modern capitalism. Thus, conflict, negotiation and innovation are ingredients that have to be combined under a modernization project that aims at general welfare. The case of Autoeuropa (Volkswagen Group) is discussed in the light of the political-cultural paradigm, presenting it as an example that has been able to reconcile the productivity stimulus with democratic values and mechanisms for dialogue.

Keywords: Corporate Culture. Crisis. Autoeuropa. Labor. Negotiation. Democracy.

¹ Doutor em Sociologia (Universidade de Coimbra). Professor de Economia da universidade de Coimbra. E-mail: elisio.estanque@gmail.com

Introdução

O presente texto procura contribuir para uma reflexão ampla em torno do diálogo, da mudança e da coesão social nas sociedades abertas. Partindo de uma discussão sobre o sentido das transformações recentes do capitalismo no plano global, com enfoque especial no campo laboral, nossa abordagem centra-se na mudança organizacional e na realidade empresarial para, nos tópicos finais, tratar o caso da empresa Autoeuropa (do grupo Volkswagen), sediada em Palmela (ao sul de Lisboa).

Muito embora qualquer um desses temas seja familiar aos cientistas sociais, eles surgem de um modo geral encaixados em especialidades distintas. Tal situação, resultado da afirmação das disciplinas do conhecimento em territórios fechados, é limitativa, no sentido de que torna mais difícil empreender uma reflexão interdisciplinar e sistemática sobre 'o social', a importância do 'contrato', do conflito e do diálogo na construção de um sistema que busca conciliar a dinâmica com a coesão.

O objetivo desta pesquisa visa justamente responder a essa limitação, ao mesmo tempo em que procura analisar, sob diversos ângulos, aspetos relevantes da sociedade portuguesa no contexto europeu marcado pelo recente contexto de crise e de austeridade.

1 Capitalismo Global, Fragmentação e Precariedade do Trabalho

Para uma compreensão aprofundada do capitalismo global do século XXI, é importante situar o tema numa perspectiva histórica mais ampla e, ao mesmo tempo, no quadro do sistema-mundo que lhe confere os seus principais traços estruturais (WALLERSTEIN, 2004).

Numa primeira fase, importa referir a emergência de um regime despótico de mercado (BURAWOY, 1985), que vingou no período de 'capitalismo selvagem', suscitando respostas e movimentos sociais antissistémicos (WALLERSTEIN; BALIBAR, 1991) com destaque para o movimento operário e para as convulsões e movimentos republicanos, anarquistas e socialistas que assumiram uma força decisiva na Europa na virada do século XIX para o XX.

Entretanto, a consolidação de novas técnicas e racionalidades burocráticas aplicadas à economia conduziu ao aperfeiçoamento de um *regime disciplinar* na produção, caracterizado pela rápida acumulação e crescimento (modelo taylorista), o que, apesar disso, não evitou a grande instabilidade social e política — nomeadamente a Primeira Guerra Mundial, a Revolução Bolchevique e, três décadas depois, a Segunda Guerra Mundial — na primeira metade do século XX. Só depois disso, já no Pós-Segunda Guerra Mundial, se afirmou um *regime hegemónico*, coincidente com o advento do *welfare state*, no qual a integração e o consentimento foram objeto de uma negociação e compromissos sociais realizados à sombra do fordismo e das políticas sociais promovidas pelo Estado.

Finalmente, desde a década de 80 do século passado, assistiu-se a uma nova virada, de sentido liberal, mas agora numa escala global, isso levou a que se falasse da emergência de uma nova forma de despotismo: o despotismo global ou despotismo hegemónico. Esse despotismo era coincidente com as últimas décadas de hegemonia neoliberal, em que a regulação se realizou a partir das múltiplas conexões transnacionais dinamizadas pela globalização e pelo capitalismo financeiro, apoiados nas redes informáticas e nas novas tecnologias da comunicação (BURAWOY, 1985; 2001; CASTELLS, 1999).

A secularização da sociedade ao dessacralizar o poder instituiu novas formas de conflitualidade em que as tensões, lutas e alianças operaram sobre os despojos da velha sociedade pré-industrial, impondo uma profunda mudança ao longo dos tempos.

Com isso, pode-se afirmar que nos últimos dois séculos se assistiu a uma disputa entre modalidades ou regimes de regulação econômica. No fundo, a secularização da sociedade ao dessacralizar o poder instituiu novas formas de conflitualidade em que as tensões, lutas e alianças operaram sobre os despojos da velha sociedade pré-industrial, impondo uma profunda mudança ao longo dos tempos.

Na linha de autores como Boaventura de Sousa Santos (1994) e Karl Polanyi (1980), faz sentido afirmar que a regulação dependeu sempre do modo como se conjugaram os princípios da comunidade, do mercado e do Estado², bem como da forma como tais tensões se inscreveram na geometria do território e na organização das sociedades. A dinâmica e os arranjos entre aqueles princípios dependeram sempre da correlação de forças e da capacidade estratégica dos setores e grupos sociais em causa na disputa pela hegemonia numa sociedade nacional particular. É claro que ao situar a questão no plano mais geral não nos esqueçamos que, no quotidiano da atividade produtiva, os mecanismos negociais e de diálogo se regem por códigos e condutas

muito particulares, que se prendem — como se verá adiante — com os valores e a cultura de cada empresa ou organização em concreto.

Até final do século XIX, no Ocidente, foi o *princípio de mercado* que se sobrepôs ao Estado e à comunidade, mas esse princípio induziu — principalmente devido ao papel da luta de classes — um esforço de reconstrução do *princípio da comunidade*, que se procurou estender à escala nacional. O movimento operário e as ideologias mais radicais que o contaminaram (em especial o anarquismo e o marxismo) foram portadores de uma linguagem e de um projeto político que, de certo modo, transportaram um reforço da *comunidade* ou, dito de outra maneira, projetaram um discurso classista e ‘comunitarista’, que, também, se inscrevia numa base nacional.

Ainda que em parte ficcionada, a ideia de Nação enquanto *comunidade imaginada* (ANDERSON, 1991), por um lado, resistiu ao princípio do mercado e, por outro lado, foi decisiva para a emergência do Estado social. Tal processo acabou por conduzir à primazia do princípio do Estado sobre os princípios do mercado e da comunidade, este último participando na edificação do *modelo hegemônico*, em especial após o triunfo e consolidação do Estado-providência. Mas, como é sabido, a partir da década de 1970, o mercantilismo se reergueu e, desde então, é novamente o papel do Estado e os seus programas sociais, assistenciais e solidários que recuam em toda a linha.

É o que vem ocorrendo na Europa, com as políticas sociais e o Estado social (no seu conceito mais universalista) a cederem o passo cada vez mais à economia de mercado, sob a batuta da globalização neoliberal e do capitalismo financeiro. Os mercados, e os poderosíssimos interesses que neles se escudam, cresceram de uma forma avassaladora, obrigando ao recuo do Estado e das políticas sociais.

² Santos (1994) refere-se a esses três princípios na sua articulação com os pilares da regulação e da emancipação.

Trabalho, terra e dinheiro, sendo parte do sistema econômico, são organizados pelo mercado, mas não são mercadorias já que nenhum deles foi criado para venda.

Segundo Polanyi (1980), trabalho, terra e dinheiro, sendo parte do sistema econômico, são organizados pelo mercado, mas não são mercadorias já que nenhum deles foi criado para venda pelo que, de acordo com o referido autor, “a descrição do trabalho, da terra e do dinheiro como mercadorias é inteiramente fictícia” (POLANYI, 1980, p. 85).

Sendo uma tendência antiga, que nos remete ao final do século XVIII, não há dúvidas que o recrudescimento recente do princípio do mercado como ideologia dominante suscitou algum paralelismo com o que aconteceu na Europa há 200 anos, levando a economia de mercado a ganhar ascendente sobre as atividades produtivas de base comunitária e solidarista (LAVILLE; ROUSTANG, 1999). Até certo ponto, as sociedades europeias ameaçam regressar à situação que já experimentaram no século XIX, isto é, a uma sujeição generalizada às leis do mercado e a um capitalismo selvagem com novas formas de injustiça, de desregulação e de ‘barbárie’. Os avanços do século XX recuperaram a forma do contrato social, mas, nas últimas décadas, assistimos, de novo, ao reforço em força dos mercados, isto é, no plano dos direitos sociais e laborais entramos num novo ciclo de retrocesso civilizacional. De novo, as transações monetárias e a especulação bolsista estão submetendo a produção e a distribuição aos objetivos de rápida

acumulação lucrativa, perdendo-se a tradicional função social das relações de troca, de dádiva e de reciprocidade, o que, para diversos analistas, é reflexo das contradições estruturais do capitalismo global e das suas dinâmicas metabólicas (ANTUNES, 2008; ALVES, 2011).

O campo laboral foi, sem dúvida, aquele em que os impactos desestruturadores da globalização neoliberal têm sido mais intensos. As consequências disso mostraram-se devastadoras para milhões de trabalhadores de diversos continentes, sendo a Europa o continente onde as alterações em curso representaram flagrantes recuos em face das conquistas alcançadas ao longo de séculos. Como resultado, os efeitos da globalização têm induzido formas de trabalho cada vez mais violentas, num quadro social marcado pela flexibilidade, ilegalidade, subcontratação, desemprego, individualização e precariedade dos assalariados. Assistiu-se a uma progressiva redução de direitos laborais e sociais, e ao aumento da insegurança e do risco, num processo que se vem revelando devastador para a classe trabalhadora e o sindicalismo, dando, inclusive, lugar a modalidades de trabalho forçado, onde os direitos humanos e a dignidade do trabalho são sistematicamente desrespeitados (ANTUNES, 2006; BECK, 2000; CASTEL, 1998; CASTELLS, 1999).

As tendências de reestruturação produtiva, de recomposição das relações de trabalho e o metabolismo que vêm ocorrendo em nossas sociedades, bem como os seus ciclos e oscilações entre crises e dumping social, por um lado, e euforia consumista e crescimento, por outro, podem ser entendidos como situações inerentes à própria estrutura do capitalismo moderno. Como assinalou Ricardo Antunes,

houve uma diminuição da classe operária industrial tradicional, mas, paralelamente, efetivou-se uma significativa subproletarização do trabalho, decorrência das formas diversas de trabalho parcial, precário, informal, subcontratado, etc. Verificou-se, portanto, uma significativa heterogeneização, complexificação e fragmentação do trabalho. (ANTUNES, 1999, p. 209)

2 Mudança Organizacional e Inovação Tecnológica

Durante décadas, as teorias organizacionais privilegiaram a análise micro e, voluntariamente ou não, seguiram uma concepção funcionalista que tendia a olhar a vida da organização ou como mero resultado de impactos exteriores, ou como sistemas dotados de coerência própria, mas desligados do mundo social mais vasto. Porém, tal perspectiva é contrária a uma visão mais sociológica e ‘culturalista’ do papel das organizações e das empresas no sentido de considerá-las não apenas como espaços de produção de bens e serviços, mas sim enquanto sistemas sociais dotados de potencial criativo, tanto no plano econômico como no plano sociocultural e identitário (SAINSAULIEU, 1997).

No caso português, como sabemos, tudo aconteceu mais tarde e de modo mais inconsistente, quer na vida social em geral, quer no campo das organizações e das empresas. Efetivamente, o processo de industrialização tardia e a igualmente tardia virada democrática, em 25 de abril de 1974, deram lugar a um clima de fortes movimentos sociais, ativismo sindical e lutas reivindicativas, cujo impacto no quadro legal português foi de extrema importância, desde logo na Constituição de 1976, suportada por uma ideologia pró-socialista.

Apesar das diversas revisões constitucionais, que mais tarde foram esvaziando essa carga ideológica, as leis trabalhistas em Portugal permaneceram até recentemente muito favoráveis aos interesses do trabalhador (embora, muitas vezes, elas fossem subvertidas na prática diária da vida das empresas). Seja como for, os traços de fordismo que o sistema de emprego português revelou, em especial nos setores da administração pública e nas empresas administradas pelo Estado, obedeceram largamente a essa influência, o que favoreceu a resistência ao *toyotismo* e ajudou

ao adiamento da reestruturação produtiva, da terceirização e da fragmentação das formas e dos processos de trabalho.

As particularidades já apontadas do País obrigaram que as tendências econômicas mais gerais ocorressem mais tarde e de forma algo mitigada. Todavia, os mesmos processos tiveram igualmente lugar no contexto português. A estabilidade, a segurança no emprego, as oportunidades de carreira etc., em suma, a afirmação de um ‘contrato social’ em que as condições de trabalho e o direito laboral foram apoiados por políticas assistenciais suportadas por um diálogo social *tripartit*, permitiram a construção de um ‘compromisso de classe’ de que beneficiaram os trabalhadores e as suas estruturas sindicais. O sindicalismo cresceu ao longo dos anos 1970 e 1980, mas, ao mesmo tempo em que se expandia no setor dos serviços, desligava-se das velhas bases operárias, que nos anos ‘quentes’ da Revolução de Abril (1974-1975) lhe serviram de motor. Bases essas que, de resto — e em parte por pausa disso —, entraram em declínio, fragmentaram-se cada vez mais e perderam capacidade organizativa e significado político³.

Ao longo da última década do século XX, com a globalização e o *pós-fordismo* já em marcha, muitas organizações e empresas ocidentais conseguiram conjugar o ‘enxugamento’ e a opção por medidas de poupança nos custos de pessoal com o estímulo à criação de *culturas de empresa* mais flexíveis e informais, inspiradas no exemplo japonês promovendo um novo sentido ético, de respeito pelo trabalho, criando novos valores, rituais, símbolos e ‘heróis’, tendentes a reforçar os níveis de identificação com o ‘espírito da casa’ e, desse modo, aumentar a produtividade e a competitividade internacional.

É claro que a estratégia sistêmica obedeceu sempre à procura de acumulação e de expansão dos negócios. Porém, pode-se dizer que o modelo

³ Em particular, após 1989, com queda do muro de Berlim e a implosão do regime soviético, que havia servido de referente aos partidos e movimentos operários.

toyotista contém duas facetas distintas: de um lado, a busca da 'produção enxuta', o *outsourcing* e a fragmentação da força de trabalho; do outro, um maior sentido de diálogo e, em especial, a criação de um espírito de equipe com alguma autonomia e liberdade para o trabalhador. Em outras palavras, os modelos 'puros' não existem na prática. Isso é, na realidade, o que se verifica é a conjugação de lógicas distintas, especificamente, em alguns países e empresas, o advento do *toyotismo* que se apoiou incorporando traços do *fordismo*, combinando flexibilidade com a defesa de direitos do trabalho e a construção de consensos internos como base no diálogo. Em todo o caso, sabe-se que esse modelo teve maior impacto no contexto dos EUA, enquanto na Europa, perante a maior influência das estruturas sindicais e a presença de barreiras de classe mais efetivas e culturas de resistência mais estruturadas, conduziu a resultados diferentes.

No que diz respeito a Portugal, os impactos do desenvolvimento tecnológico no tecido produtivo vêm a se defrontar, ao longo das últimas três décadas, com as resistências de uma mentalidade empresarial ainda marcadamente conservadora e pouco qualificada, na qual se refletem as diferenças de estatuto e as hierarquias de poder, aspetos muito vinculados na nossa sociedade, devido à *tradição tutelar*⁴ muito presente na cultura portuguesa. As mudanças democráticas, que num período mais recente vieram a ser operadas, são ainda dificilmente perceptíveis de forma generalizada nas grandes organizações. Nas empresas de maiores dimensões, as políticas de gestão flexível, de um modo geral, apenas têm tradução ao nível dos quadros superiores e das estruturas de topo.

É preciso dar, no entanto, a devida importância a fatores, como a absorção pelo mer-

cado de emprego das gerações mais jovens e qualificadas, cujas competências em educação evoluíram significativamente (FIGUEIREDO, 1999, p. 73). Aliás, os resultados da crescente flexibilização e recomposição do tecido produtivo têm se traduzido não num processo incremental de modernização, mas sim em novas segmentações nas quais se desenham claras diferenças e dualismos na geometria empresarial, e se pontifica ainda uma grande dificuldade de renovação e de inovação, quer no plano técnico quer no plano social.

Por vezes, a familiarização com as novas tecnologias alimenta a insegurança e cava novas divisões entre a força de trabalho, como acontece com os programas de formação profissional em áreas sujeitas à informatização, em que os setores menos escolarizados e as camadas etárias menos jovens apresentam grandes dificuldades. Até há cerca de dez anos, a maior capacidade competitiva foi protagonizada pela indústria tradicional (têxtil, vestuário e calçado), que mantém em vigor modelos de organização de cariz *taylorista* largamente suportados pelo trabalho intensivo e pelos baixos custos salariais, e foi nessa base que asseguraram um volume significativo de exportações. Embora o emprego tenha crescido significativamente nessas indústrias até final do século passado, o esforço competitivo em termos tecnológicos foi diminuto e a inovação introduzida foi, sobretudo, em âmbito de equipamentos e de design. Acresce que, nos últimos dez anos, a concorrência dos países do sul da Europa, em especial os asiáticos, estimulou drasticamente a deslocalização das unidades produtivas, o que significou uma sucessão de falências e encerramentos, fazendo aumentar, assim, o desemprego de forma galopante (cuja média era, no final do primeiro trimestre de 2012, de cerca de 15% em Portugal⁵, e com expectativas de subida nos próximos anos).

⁴ À ancestral tutela da Igreja Católica e dos notáveis locais, que alimentaram o paroquialismo ao longo de séculos, juntou-se a longa experiência do Estado Novo salazarista que, durante 48 anos, reforçou o seu centralismo numa (in)feliz conjugação entre despotismo e paternalismo, contribuindo para alimentar a moral conservadora e patriarcal, bem como a prática autoritária e despótica. Assim, a dupla vertente repressiva e 'protetora' consubstanciada no Estado e no seu 'chefe' todo-poderoso (Salazar) e legitimada pela hierarquia da Igreja, a qual se converteu em doutrina oficial do regime, sendo inculcada em sucessivas gerações, por meio da Escola, da família e da atividade religiosa. Uma ideologia montada ao longo de décadas não desaparece facilmente. Ela contribui para emprestar ao poder institucional (e empresarial) uma aura de 'sacralização', funcionando como ideologia e, desse modo, naturalizando e reproduzindo todo o tipo de caciquismos, abusos e dependências dos fracos perante os fortes e dos pobres perante os ricos.

⁵ Note-se que entre as camadas mais jovens (15-24 anos), que são também as mais qualificadas, o desemprego atingiu, já em 2012, o valor recorde de 35%, sendo a terceira taxa mais elevada da UE, depois da Espanha e da Grécia.

O tecido industrial português encontra-se bastante disseminado em ambientes ainda marcados pelo universo rural, onde múltiplas atividades econômicas paralelas funcionam como complemento dos rendimentos salariais dos trabalhadores.

O tecido industrial português encontra-se bastante disseminado em ambientes ainda marcados pelo universo rural, onde múltiplas atividades econômicas paralelas — e redes informais de solidariedade, da chamada ‘sociedade providência’, em que as famílias e as suas economias de subsistência respondem às necessidades sociais que o Estado não consegue por si mesmo assegurar — funcionam como complemento dos rendimentos salariais dos trabalhadores. Por outro lado, o rápido crescimento da administração pública, acompanhando os fortes investimentos em educação, saúde, previdência social e infraestruturas, que teve lugar nos anos 80 do século passado, contribuiu decisivamente para a criação de um quadro legal bastante protecionista dos direitos laborais, o que permitiu erguer um mercado de trabalho de tipo *fordista*, caracterizado pela estabilidade no emprego, planeamento das carreiras, progressão salarial etc. Muito embora tal modelo nunca tenha conseguido consolidar-se nem generalizar-se no nosso país — ao contrário de outros países europeus, como a França, a Alemanha, ou os países nórdicos —, ele ganhou expressão em alguns setores industriais, como a metalomecânica, a indústria automóvel e nas maiores empresas da indústria tradicional

(têxtil, vestuário e calçado, por exemplo). Contudo foi, acima de tudo, no setor da administração pública que o *fordismo* mais se expandiu, dando lugar ao desenvolvimento de culturas burocráticas e de cariz corporativo que resistiram enquanto puderam, ao esforço de inovação e modernização

Com a entrada no século XXI e perante os primeiros pronunciamentos da crise — nomeadamente devido à abertura das fronteiras aos produtos asiáticos e à intensificação da concorrência —, a situação no setor público serviu de pretexto ao surgimento de um discurso político (pretensamente ‘pragmático’) destinado a criar uma divisão entre os setores menos protegidos da força de trabalho (da indústria privada) e os supostos ‘privilégios’ dos trabalhadores da administração pública. Desse modo, colocava-se em marcha a primeira tentativa de ‘nivelamento por baixo’, visando uma reestruturação desqualificante do funcionalismo público, impondo-lhe condições de trabalho marcadas pela flexibilidade, mobilidade, aposentadorias compulsivas, maior facilidade de despedimento, estimulando a terceirização, as parcerias público-privadas, os contratos de trabalho a termo certo, entre outros, numa palavra: promovendo a precarização do trabalhador também entre os servidores públicos, à semelhança do que já acontecia no setor privado.

Como sabemos, essa recomposição das condições de trabalho tem em sua gênese um programa político mais geral, marcado à sombra do modelo neoliberal, cujo desígnio principal tem sido não apenas a liofilização e enxugamento das empresas do setor privado, mas também o desmantelamento do Estado social. Todavia, tal processo, apesar de reforçar substancialmente a margem de manobra dos empresários e gestores perante os trabalhadores e os sindicatos, não se traduziu, até agora, em estratégias sustentáveis de modernização empresarial e inovação tecnológica. A suposta ‘rigidez’ do direito do trabalho (considerado demasiado protecionista pelos empresários) serviu apenas de argumento para

facilitar demissões e obrigar os trabalhadores a se sujeitarem, sem resistência, aos interesses de um patronato conservador e com fraco sentido empresarial, impondo horários flexíveis, o chamado 'banco de horas' (individual e grupal/da equipe), a 'polivalência', o 'ajustamento' salarial, a 'inadaptação' como critério arbitrário justificativo da demissão individual, a redução do custo das indenizações, entre outros. Essas tendências não apenas significam a desvalorização do trabalho e do salário, mas, na prática, traduzem-se na destruição generalizada do direito do trabalho, no desprezo pelos princípios do trabalho digno e dos valores humanos (que vêm sendo invocados pela OIT⁶), empurrando a Europa para a total desregulação laboral, ou seja, para uma regressão à 'barbárie' típica do capitalismo selvagem do século XIX. O contrato social está sendo unilateralmente rasgado pelo poder do capitalismo financeiro, da tecnocracia e do neoliberalismo, poderes que o eixo Paris-Berlim vem corporizando com a anuência da maioria dos países da UE, e de que o governo português pretende ser o mais fiel seguidor⁷.

Ora, é nesse quadro que teremos de situar a questão da cultura de empresa, um assunto que é tanto mais importante quanto reflete, ao mesmo tempo, as dinâmicas e os bloqueios do processo produtivo – as tão exaltadas 'produtividade' e

'competitividade' das empresas — e os fatores estruturais inerentes à sociedade e às estruturas sociopolíticas do País. Vale a pena, por isso, dar atenção à cultura, considerando, por um lado, a natureza polissêmica da própria noção e, por outro, as distintas concessões sobre a 'cultura de empresa'. Esse é o tópico que se segue.

3 Paradigmas da Cultura de Empresa

A empresa, tal como o próprio trabalho, sempre foram ao longo da História temas controversos, marcados por intensos conflitos, mas também por identidades e culturas de grupo, coesas e fortes. Têm sido considerados tanto espaços de opressão e exploração como campos de oportunidade, de emancipação e reconhecimento social para milhões de trabalhadores. Por fim, o fato de termos em Portugal um tecido empresarial essencialmente composto por pequenas e micro-empresas, em que se pontificam lideranças e dirigentes com baixas qualificações, é um motivo acrescido para que diversas correntes de opinião no campo acadêmico e na esfera pública em geral, inclusive os sindicatos, dediquem pouca atenção

⁶ Organização Internacional do Trabalho

⁷ Na verdade, o curso dos acontecimentos, desde a 'crise grega', no início de 2010, vem-se agravando dia após dia, tornando as expectativas cada vez mais sombrias quanto a uma solução para o problema das dívidas soberanas e da instabilidade financeira nos países da União Europeia, sendo, cada vez mais, as vezes que admitem o iminente colapso da moeda única. Só muito tardiamente os países mais ricos, em especial a Alemanha, admitiram que a crise não é apenas de alguns países periféricos (até há pouco considerados 'ingovernáveis', como a Grécia e Portugal), mas sim uma crise estrutural da UE. As origens da crise europeia remetem para a criação do Euro como unidade monetária comum — uma moeda forte, na sua origem, equiparada ao marco alemão — que favoreceu as economias mais fortes em tecnologia e capital intensivo (que exportam, sobretudo, bens de consumo duradouro, como carros, equipamentos eletrônicos, maquinaria pesada e sofisticada, etc.), mas prejudicou as economias mais frágeis, que, sem mais poder desvalorizar as moedas dessas economias, perderam competitividade com a abertura das fronteiras aos produtos do sudeste asiático, levando ao encerramento de muitas empresas industriais e ao aumento descontrolado do consumo e do endividamento das famílias, dos bancos nacionais e dos Estados (em benefício do capitalismo especulativo e dos bancos privados mais ricos, sobretudo da França e da Alemanha). Na verdade, apesar de haver soluções tecnicamente viáveis para a crise — as mais consistentes passam pela emissão de Euro-obrigações e coletivização das dívidas dos países periféricos, por um papel mais ativo do Banco Central Europeu e pelo reforço e aceleração de um Estado Federal na UE, o que pressupõe um complicado consenso político — as sucessivas cimeiras e reuniões do conselho europeu têm fracassado, porque o diretório franco-alemão obriga a isso, desprezando os acordos, os anteriores tratados e princípios das próprias instituições da comunidade. E por que os poderes instalados se mostram incapazes de liderar uma viragem promissora para a Europa, por que estão a ser esquecidos os velhos valores do Iluminismo, a herança social-democrata e os princípios inspiradores do projeto europeu na sua origem (sob influência de Jean Monnet e do Tratado de Roma, que criou a Comunidade Econômica Europeia, em 1958), quer a moeda única quer a União Europeia ela própria podem estar em vias de extinção. Adivinham-se, entretanto, novas e imprevisíveis viradas com a provável eleição de François Hollande e o agravamento da crise financeira na Espanha e na Itália.

à importância da 'cultura' organizacional e sua implicação nas boas práticas empresariais. Todavia, a questão é complexa e não está — como, aliás, nunca nada está — despida de significado e implicações políticas. Há, pois, visões distintas acerca dessa questão. Destaca-se, aqui, dois paradigmas opostos e suas implicações sociopolíticas.

A noção de 'cultura de empresa' foi muito discutida no Ocidente na sequência de uma conjugação entre a linguagem gestinária e a sensibilidade antropológica, nomeadamente por que algumas empresas multinacionais apostaram na importância da 'cultura' e da 'identidade' para encontrarem novos motivos de estímulo e de satisfação da força de trabalho. A empresa começou a ser olhada não apenas como um espaço receptor das culturas envolventes, mas também como um *locus* de produção de cultura com impacto mais vasto.

O conceito de cultura como 'programa mental', aplicado ao mundo empresarial, surgiu na sequência de um estudo comparativo sobre a IBM, que procurava mostrar a importância da adaptação da estratégia empresarial ao ambiente cultural de cada país ou região, na base de valores como o individualismo, a masculinidade, à distância ao poder e ao individualismo (HOFSTEDE, 1980).

Num quadro de euforia perante o sucesso económico japonês, nos anos 80 do século passado, ganhou terreno a promoção de um modelo de organização produtiva mais flexível, que ficou conhecido por toyotismo, num momento de virada paradigmática, como referido anteriormente, ou seja, o modelo de produção flexível (ou produção enxuta) que se expandiu com o fim (ou declínio) do *fordismo* (ANTUNES, 2006; ALVES, 2011). O termo 'cultura' foi então assimilado pelo mundo da gestão num sentido antropológico: "a cultura como conjunto de crenças, valores, símbolos, rituais e práticas, que fornece aos grupos/comunidades sociais o cimento para a sua identidade coletiva" (SAINSAULIEU, 1997).

Cada organização ou grupo humano dotado de estabilidade torna-se uma realidade única, funcionando — muito para além das regras e hierarquias formais — na base de códigos, comportamentos e gestos cujo simbolismo adquire um sentido particular dentro do seu próprio contexto. Do mesmo modo que as sociedades tradicionais, as minorias étnicas, os grupos excluídos (no seio de uma sociedade mais vasta), e as velhas aldeias rurais, também as empresas (tal como organizações, associações, sindicatos, grupos desportivos etc.) criam e consolidam as suas 'teias de significado' (GEERTZ, 1973), ou seja, a sua cultura como base de uma coesão e sentido coletivo. Se não a possuem, lutam por construí-la. Porque isso lhes traz a solidez necessária para conjugar flexibilidade com coesão, mudança com identificação e autoestima.

Essa foi a visão empresarial que prevaleceu nos países anglo-saxónicos. Os gurus da gestão de há 30 anos viram na 'gestão pela cultura' um possível caminho para atingir ou consolidar a 'excelência', apoiados num discurso apelativo que tentava estimular a satisfação no trabalho e a identificação com a empresa. Promoveram atividades de lazer, competições desportivas com equipas da empresa, incentivaram os rituais e os jogos

Cada organização ou grupo humano dotado de estabilidade torna-se uma realidade única, funcionando na base de códigos, comportamentos e gestos cujo simbolismo adquire um sentido particular dentro do seu próprio contexto.

internos, informais, criaram prêmios (monetários e simbólicos), um quadro de honra etc., isto é, uma paleta de ingredientes destinados a reforçar a coesão, a identidade coletiva e o 'orgulho' dos colaboradores. Cada trabalhador só tem a ganhar 'vestindo a camiseta da empresa' como se fosse a sua família. Segundo essa perspectiva, havia que conjugar duas dimensões: de um lado, indivíduos identificados com o espírito da casa, predispostos a investir no trabalho, esperando que resultassem daí melhores recompensas e mais oportunidades de carreira; de outro lado, o coletivo da empresa como um todo, notado como campo harmonioso e coeso, podendo sempre mobilizar os quadros e colaboradores na sua dedicação individual e na busca da perfeição para o conjunto.

Esse modelo foi objeto de amplas discussões e de intensa crítica, quer por parte do campo marxista, quer do paradigma político-cultural que adiante veremos. Assim, essa corrente 'culturalista' funda-se numa concessão individualista e ignora a importância dos mecanismos de poder nas relações sociais e da estrutura das organizações como fatores que estabelecem divisões e desigualdades duráveis. Já nos anos 1930, no tempo de Elton Mayo e da Escola de Relações Humanas, havia se realçado a importância do ambiente social (e físico) para a satisfação no trabalho.

Ao invés do taylorismo, apoiado nos ritmos alucinantes, na cronometragem e na hiperespecialização, a gestão pela cultura estimulou o trabalho em equipe, tentando criar um corporativismo flexível, capaz de evitar a burocracia e a rigidez do planejamento e das hierarquias formais. Em suma, esse modelo tinha muito de manipulação produtivista e pouco de democracia laboral, muito embora em muitas empresas tenha favorecido a satisfação no trabalho e o bem-estar. A contribuição para a coesão e o diálogo social obrigava, porém, a outros requisitos nas estratégias gestionárias.

Há outra corrente, de origem francófona, que se oferece como alternativa à visão anterior e que, ao nosso ver, nos traz uma perspectiva mais dinâmica e, ao mesmo tempo, politicamente mais progressista e ajustada às sociedades europeias. Designadamente, em países como Portugal, onde os antagonismos de poder, as estruturas de classe e as desigualdades sociais são bem marcantes e têm raízes profundas, um requisito decisivo para compreendermos o real é, sem dúvida, perspectivá-lo a partir da sua matriz histórica e, ao mesmo tempo, atentar na perenidade das estruturas sociais, amplamente cimentadas em relações de desigualdade, de poder e de interdependência. Assim, não faz sentido olhar para as empresas como se elas se esgotassem na pura racionalidade econômica, ou como se fossem organizações monolíticas, em que os seus membros se encontrassem atomizados e em condições de igualdade uns perante os outros.

Sabemos, bem que, mesmo na escala micro, as dissonâncias, as assimetrias de influência e as relações de poder na tomada de decisões são uma constante. Diversos estudos internacionais têm mostrado não só a vulnerabilidade da economia portuguesa e a intensidade das desigualdades (inclusive salariais) entre a base e o topo da hierarquia, mas também os elevados níveis de insegurança e dependência subjetiva da nossa força de trabalho. Então, ressalta uma situação óbvia, em especial no atual quadro de austeridade: a principal preocupação dos portugueses traduz-se no sentimento de dependência/precariedade e na angústia de perder o emprego (ou de não ingressar sequer no mercado de trabalho). Por exemplo, um estudo comparativo sobre o *European Democratic Index* (SKIDMORE; BOUND, 2008) revelou que as economias mais competitivas e avançadas tecnologicamente são também as que reconhecem mais direitos e liberdade de associação sindical aos seus assalariados (como é o caso dos países nórdicos). Ou seja, a democracia nas empresas

convive com maior satisfação, mais qualificação e maior eficácia dos mecanismos de negociação internos. Como resultado disso, a produtividade aumenta e os ganhos empresariais beneficiam todas as partes. Ao contrário, como também comprovou o referido estudo, num país como Portugal, os profundos défices democráticos na democracia quotidiana são evidentes, designadamente na esfera laboral, e ainda, no modo como isso se prende com a escassa atividade associativa e sindical. Em outras palavras, prevalece, na maioria das empresas, um clima ‘despótico’ e uma mentalidade patronal autoritária que não consegue entender a importância do fator cultural e dos mecanismos democráticos de participação na vida interna da empresa. O caso da Autoeuropa é, como se verá adiante, uma exceção a esse respeito.

Na verdade, o chamado ‘paradigma político-cultural’ (promovido por autores como: Michel Crozier, Alain Touraine, Serge Moscovici, Renaud Sainsaulieu, Philippe Bernoux, entre outros) mostra-se bem mais ajustado a explicar a natureza conflitual e complexa da realidade social empresarial. A empresa é vista como uma espécie de microssociedade, composta por indivíduos com capacidade de iniciativa que buscam a realização pessoal pelo trabalho e do reconhecimento que ele pode conferir. Ao contrário das concepções tradicionais, que tendem a considerar que o trabalhador só produz se for sujeito a uma apertada vigilância e controle (ou à velha lógica da cenoura e do chicote), essa concepção pressupõe que o indivíduo resiste à opressão e se dedica mais se se sentir mais autónomo, recompensado, integrado e reconhecido. Há sempre uma zona de autonomia relativa e um jogo de estratégias (em geral implícitas) dotadas de racionalidade, mas de uma racionalidade ‘emocional’, isto é, sempre dependente do grau de identificação do trabalhador com o grupo e com a empresa. Mesmo em ambientes de opressão, o ser humano procura preservar a sua dignidade pessoal, o seu espaço de liberdade mínimo. E para tal é, muitas vezes, obrigado a esconder-se sob diversas formas de dissimulação e de disfarce, inclusive no local de trabalho.

Por outro lado, essa abordagem da vida organizacional é a que melhor nos permite compreender o papel do conflito e da negociação. Com ela, poderemos sublinhar a importância da participação e da construção de consensos na vida da empresa. Uma vez que as contradições, as diferenças e rivalidades identitárias (sejam elas fundadas na categoria profissional, no estatuto, na filiação ideológico-partidária, no sexo, na raça, na idade, na língua, no tipo de vínculo/contrato laboral ou noutra base qualquer), torna-se fundamental assumir que numa empresa — sobretudo se possuir uma dimensão média ou grande — existe diversidade interna, a qual importa saber gerir para então beneficiar a organização no seu todo.

Para tanto, é necessário que tais diferenças se possam exprimir sob a forma de estruturas democráticas de representação. Se a possibilidade de associação do trabalhador não for assegurada perde sentido falar em democracia ou em cidadania laboral. No entanto, apesar desse ser um direito constitucional, sabemos bem como em Portugal ele tem sido sistematicamente pervertido no contexto profissional, em especial nos setores mais expostos a condições de trabalho precárias.

4 O Caso da “Autoeuropa — Volkswagen”

Concluindo, gostaríamos de referir brevemente o caso da empresa Autoeuropa. Trata-se de um exemplo bem ilustrativo da falácia de um discurso patronal e governamental que pretende ‘naturalizar’ a ideia de que o atraso da economia se deve à baixa produtividade do trabalho, ou seja, como se os nossos problemas estruturais tivessem como causa principal a ‘incompetência’ dos trabalhadores. Pelo contrário, são, sobretudo, as condições tecnológicas e organizacionais de um lado, e as estratégias de liderança (ou a falta delas) de outro, sendo necessário equacionar para se perceberem as razões do (in)sucesso.

Na verdade, essa unidade produtiva da Volkswagen é uma das mais produtivas do grupo em nível mundial. Os resultados produtivos dependem muito mais do enquadramento organizacional e da 'cultura de empresa' do que das 'competências' do trabalhador, consideradas no abstrato. A mediatização permanente desse caso fez com que a empresa se tornasse um espelho, ou um barômetro, que exprime a relação de forças, não apenas na perspectiva do clássico antagonismo trabalho-capital, mas também entre as estruturas de representação internas (a Comissão de Trabalhadores) e o sindicalismo 'de classe' setorial. Fonte de orgulho dos trabalhadores e de admiração de muitos outros, ocupados em empregos precários, degradantes e mal pagos, para não falar dos desempregados, essa unidade produtiva é bem o exemplo de uma empresa viva, marcada por uma cultura de exigência e de organização democrática do trabalho.

O sistema político-cultural em vigor nessa fábrica deveria servir de exemplo, quer aos nossos empresários (em geral avessos ao diálogo e que desprezam o direito do trabalho), quer aos dirigentes sindicais (em geral avessos a uma efetiva democracia interna). Mas há aqui ambiguidades difíceis de resolver. Por um lado, a cultura de diálogo e de negociação coletiva, parece exprimir o ambiente democrático interno (onde vigora um acordo de empresa considerado bastante avançado e flexível, mas cuja legalidade é posta em causa pelos sindicatos), mas, por outro lado, se anteciparam tendências, amplamente favoráveis aos interesses empresariais, tais como a flexibilidade de horários, a polivalência, os estímulos salariais etc.

É de admitir que o triunfo de uma cultura organizacional com essas características, caso fosse exportável para outros ramos da indústria, viesse a pôr em causa o modelo de sindicalismo setorial que vigora em Portugal. Os atuais líderes sindicais dificilmente aceitariam tal cenário, por dois motivos: primeiro, porque isso seria o triunfo de um neocorporativismo que abdicaria da velha ambição de uma mobilização em larga escala da

classe trabalhadora (orientada para a mudança estrutural da sociedade); segundo, porque seria nesse caso a própria sustentabilidade sindical e o protagonismo das suas lideranças que ficariam em causa (sendo que muitos dos atuais dirigentes ocupam esses lugares há décadas).

No entanto, o exemplo da Autoeuropa pode vir a ganhar maior significado, sobretudo se a unidade continuar a mostrar o sucesso econômico que tem exibido até agora. Mesmo atendendo ao tecido empresarial português, o qual é maioritariamente composto de pequenas e minúsculas empresas e marcado por uma mentalidade resistente à inovação, a força simbólica desse caso pode estender-se e influenciar toda uma rede de empresas modernas, desde logo a começar pelas unidades fabris localizadas na zona industrial de Palmela e as muitas empresas que fabricam componentes e prestam serviços ao grupo Volkswagen.

No modelo produtivo e sistema de relações industriais vigentes nessa fábrica, merecem realce tais aspectos: 1) os processos de mudança incremental e negociada entre todas as partes; 2) uma cultura de respeito pela dignidade do trabalho; 3) um efetivo entendimento do conceito de liderança; 4) uma perspectiva que tende a conceber a empresa em toda sua pluralidade, ou seja, enquanto espaço de relações de interdependência e onde o conflito é a contraparte da negociação; 5) uma valorização da identidade coletiva das equipas e da importância dos incentivos; 6) uma conjugação equilibrada entre as competências técnica, gestonária e social; 7) a conjugação entre flexibilidade e segurança/estabilidade como elementos nucleares na dinâmica da empresa.

No que diz respeito aos trabalhadores e à cultura operária, a prática democrática e a permanente tensão, por um lado, entre uma lógica de defesa das regalias materiais e de condições de trabalho e remuneração; e, por outro lado, uma lógica identitária e de resistência perante à crescente pressão e poder do capital (quer na empresa quer no plano mais geral da economia) predisposta a estimular a consciência social e

o próprio protagonismo político do coletivo operário e seus representantes, assumem-se como dimensões estreitamente imbricadas.

Todavia, é também conhecida a dificuldade em conciliar a luta sindical (setorial) mais geral com a estrutura dirigente do comitê de fábrica. Essa relação é hoje problemática na medida em que as duas dinâmicas obedecem a orientações e vínculos a forças partidárias distintas e, de algum modo ‘concorrenciais’: de um lado, o Partido Comunista Português (o caso do sindicalismo da CGTP); e, do outro, o Bloco de Esquerda (o qual é filiado e foi deputado no Parlamento o principal líder do Comitê de Empresa da Autoeuropa, António Chora). Caso essas duas instâncias caminhem para uma maior cooperação, isso poderia contribuir para um maior equilíbrio entre democracia sindical/diálogo interno, assegurado pela Comissão de Trabalhadores; e a capacidade de enquadramento mais alargado e sentido de luta social solidária, que os sindicatos podem proporcionar.

Um quadro bem distinto será o de uma consumação do divórcio e aumento da rivalidade entre essas duas orientações: ou o sindicalismo do setor se torna mero instrumento de uma força partidária, perdendo completamente o sentido da realidade e da vida interna das empresas, ou a Comissão de fábrica se torna mero ‘parceiro’ corporativista, despido de consciência política e dependente de um sistema mais poderoso imposto pela direção da empresa. Não é certo que isso tenha de ocorrer, mas é um risco que se pode tornar inevitável. A negociação sem conflito é inócua; e o conflito sem negociação é ineficaz. É entre esse jogo de poderes e de interesses que podem ser estimulados, quer o êxito econômico da empresa, quer as potencialidades transformadoras e emancipatórias da classe trabalhadora (ESTANQUE, 2007).

Conclusão

Sabemos hoje que o Estado social europeu está ameaçado e ninguém espera que saia dessa crise revitalizado. Quando muito, teremos uma modalidade mitigada do que existiu no passado, mas mesmo isso não é garantido. A globalização, a força devastadora do mercantilismo, os efeitos fulminantes do neoliberalismo, a internacionalização e a competitividade global tiveram um impacto devastador sobre o sistema produtivo e o mundo do trabalho em geral.

E, hoje, na Europa, continuamos a assistir à perda de viabilidade de muitas políticas sociais, designadamente, os sistemas públicos de previdência social, apoios ao desemprego, rendimento social de inserção, sistema de saúde e aposentadoria (o que em Portugal se designa por Segurança Social, garantida pelo Estado). Com o fim da Guerra Fria, desfeita a ameaça de uma ‘alternativa’ ao capitalismo (o socialismo), abriu-se uma nova oportunidade para uma desvalorização ainda mais intensa do trabalho em benefício do capital. Há, no entanto, outros aspetos a considerar.

As mais recentes tendências demográficas, com o constante envelhecimento da população e as previsões de agravamento nos países europeus, irão, muito provavelmente, inviabilizar a sustentabilidade financeira dos atuais sistemas e políticas de solidariedade social⁸. Mas, se o velho modelo laboral europeu (o fordismo) não é recuperável, também é verdade que o capitalismo financeiro, o paradigma neoliberal e monetarista e a especulação bolsista — para além dos desastres que está provocando nos países periféricos da UE, entre os quais Portugal — parecem empurrar a Europa para um bloqueio sistêmico prestes a fazer implodir o projeto da Comunidade Europeia.

⁸ Hoje existe uma relação de um aposentado para cinco trabalhadores ativos, mas se calcula que em 2050 a relação será de um aposentado para dois ativos.

Nesse quadro, importa que as instituições e os cidadãos em geral não desistam de procurar soluções no quadro democrático, no reconhecimento e reforço, quer dos mecanismos institucionais quer dos direitos efetivos dos cidadãos e da sociedade civil no seu conjunto. Sem perder de vista o legado progressista e humanista que a Europa construiu ao longo dos últimos três séculos, espera-se que ainda haverá mais mundo para além da austeridade asfíxiante que se abate sobre os portugueses e europeus. Durante nove séculos já suportamos muitas crises e soubemos sobreviver; também as ultrapassamos com maiores ou menores sacrifícios.

Apesar de se prever mais desemprego em 2012, mais pobreza, mais precariedade e mais conflitualidade, importa admitir que isso é condição essencial para uma resposta à crise que muitas empresas, em especial as de referência, como a Autoeuropa, resistam e se renovem para se ultrapassar o atual bloqueio.

As unidades que sobreviverem a atual crise podem até ficar mais fortes, e espera-se que estejam em consonância com um novo paradigma e com um novo sistema produtivo, condição imprescindível para voltarmos a crescer, a criar emprego e a criar oportunidades de trabalho (em condições dignas) para as atuais e futuras gerações.

Mesmo sabendo que as grandes estruturas empresariais, como a Autoeuropa, representam uma ínfima percentagem do tecido empresarial português — e que, portanto, é uma gota de água num enorme oceano de micro e pequenas empresas, onde vinga o imprevisto, a precariedade e em muitos casos a prepotência patronal, fatores que se têm expandido nos últimos anos (ESTANQUE, 2000; 2009) —, continua a ser prioritário desenhar uma estratégia de inovação organizacional que faça jus aos princípios da 'responsabilidade social'. Espera-se e deseja-se que as dificuldades que estamos atravessando hoje obriguem para que seja repensado e altera-

do processos e estratégias comprovadamente falhados, como é o caso da aposta no baixo custo do trabalho, na submissão absoluta do trabalhador, na facilitação dos despedimentos imposta sem contrapartidas.

Perante essa desregulamentação forçada, é urgente seguir as orientações da OIT, recuperar e implementar o trabalho digno, estimular a estabilidade e a motivação dos trabalhadores no local de trabalho, promover a cidadania laboral e a aposta no diálogo social, na negociação permanente: não importa muito que a luta sociolaboral seja conduzida por sindicatos ou comissões de trabalhadores. Importa, sim, que os protagonistas sejam suportados por estruturas autónomas, democráticas e representativas. Isso pode não ser suficiente, mas será, certamente, uma condição necessária para que continuemos a acreditar no progresso e no desenvolvimento ao serviço do bem-estar dos povos e de uma repartição da riqueza e das oportunidades mais justa e equilibrada.

- **Recebido em: 19/12/2011**
- **Aprovado em: 16/04/2012**

Referências

- ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.
- ANDERSON, Benedict. **Imagined communities**: reflections on the origin and spread of nationalism. London: Verso, 1991.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- _____. (Org.). **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- _____. (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.
- BECK, Ulrich. **Un nuevo mundo feliz**: la precaridad del trabajo en la era de la globalización. Barcelona: Paidós, 2000.
- BERNOUX, Philippe. **A sociologia das organizações**. Porto: Rés, 1998.
- BURAWOY, Michael. **The politics of production**. London: Verso, 1985.
- _____. (Ed.). **Global ethnography**: forces, connections, and imaginations in a postmodern world. London, Berkeley: University of California, 2000.
- CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Terra e Paz, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Terra e Paz, 2000. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

ESTANQUE, Elísio. Desafios e obstáculos ao desenvolvimento tecnológico em Portugal: uma abordagem sociológica das implicações sócio-organizacionais da tecnologia. In: SALAVISA LANÇA, Isabel, VALENTE, Ana Cláudia (Org.). **Inovação tecnológica e emprego** — O caso português. Lisboa: IQF-Instituto para a Qualidade na Formação, 2005. p. 109-137.

_____. **Entre a fábrica e a comunidade**: subjectividades e práticas de classe no operariado do calçado. Porto: Afrontamento, 2000.

_____. A questão social e a democracia no início do século XXI: participação cívica, desigualdades sociais e sindicalismo. In: VÉRAS, Roberto de Oliveira (Org.). **Novo momento para as comissões de emprego no Brasil?** sobre as condições da participação e controle sociais no sistema de emprego em construção. São Paulo: A+ Comunicação, Unitrabalho, 2007. p. 73-99.

_____. Sindicalismo e movimentos sociais: acção colectiva e regulação social no contexto europeu e português. **Lutas Sociais**, São Paulo: PUC, n. 23, p. 55-67, 2009.

ESTANQUE, Elísio et al. (Org.). **Mudanças no trabalho e ação sindical**: Portugal, Brasil e o contexto transnacional. São Paulo: Cortez, 2005.

FIGUEIREDO, A. M. Emprego, integração no mercado de trabalho e o paradigma da sociedade do conhecimento — uma perspectiva europeia das particularidades portuguesas. **Sociedade e Trabalho**, n. 7, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, n.7, p. 67-79, 1999.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, Zahar, 1973.

HOFSTEDÉ, Geert. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

_____. **Culturas e organizações**. Lisboa: Sílabo, 1997.

LAVILLE, Jean-Louis; ROUSTANG, Guy. L'enjeu d'un partenariat entre État et société civile. In. DEFOURNY et al. **Economie social au Nord et au Sud**. Bruxelles: Deboeck, 1999. p. 217-238.

MOSCOVICI, Serge; DOISE, Willem. **Dissensões e consenso**. Lisboa: Livros Horizonte, 1991.

POLANYI, Karl. **A grande transformação**: as origens de nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

SAINSAULIEU, Renaud. **Sociologia da empresa**: organização, cultura e desenvolvimento. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. Porto: Afrontamento, 1994.

_____. **Portugal**: ensaio contra a autoflagelação. Coimbra: Almedina, 2011.

SKIDMORE, Paul; BOUND, Kirsten. **The everyday democracy index**. London: DEMOS, 2008.

WALLERSTEIN, Immanuel. **World-systems analysis**: an introduction. Durham, North Carolina: Duke University, 2004.

_____; BALIBAR, Étienne. **Race, nation, class**: ambiguous identities. London: Verso, 1991.