

# As práticas empresariais socialmente sustentadas no combate à precariedade laboral: algumas pistas de reflexão<sup>1</sup>

Luísa Veloso\*

## Resumo

A partir do trabalho empírico desenvolvido na tese de doutoramento, a autora propõe-se desenvolver uma reflexão em torno de algumas práticas empresariais que procuram combater a precariedade laboral. A reflexão desenvolvida procura enfatizar a importância da divulgação de boas práticas como um mecanismo de consciencialização da responsabilidade social das organizações e instituições, em geral, e das empresas, em particular.

## Palavras-chave

Precariedade laboral  
Responsabilidade social  
Empresas  
Boas práticas

## 1. Ponto de partida: a ênfase na divulgação das boas práticas

Todos os indícios de transformação dos sistemas produtivos e do mercado de trabalho vão no sentido da afirmação e sedimentação de práticas de flexibilização e precarização.

No entanto, é importante que os cientistas sociais problematizem e divulguem práticas que procuram contrariar as tendências dominantes.

---

\* Licenciada e doutorada em Sociologia. Investigadora do Instituto de Sociologia e docente do Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Via Panorâmica, s/n, 4150-564 Porto. Tel/Fax: +351 226077190. Endereço electrónico: [mveloso@letras.up.pt](mailto:mveloso@letras.up.pt).

<sup>1</sup> O presente texto resulta de uma comunicação apresentada pela autora no *Congresso Diocesano de Doutrina Social da Igreja*, que teve lugar entre 9 e 11 de Junho de 2006.

A divulgação de boas práticas, como se denomina habitualmente, constitui uma via necessária para a reflexão acerca de práticas distintas do paradigma dominante, assente numa lógica de redução de custos, em que as pessoas são particularmente visadas, com todos os custos sociais associados.

Paralelamente, não é possível descurar os objectivos políticos traçados, ao nível da União Europeia, de construção de uma Europa baseada na inovação, no conhecimento e na coesão social, o que pressupõe, à partida, mudanças estruturais a vários níveis, nomeadamente do sistema económico e do sistema de ensino-formação.

A aposta no conhecimento passa, deste modo, a constituir um argumento justificativo das opções de política da União Europeia. No entanto, torna-se fundamental reflectir para além dos objectivos de carácter político-ideológico e procurar perceber de que forma as empresas, ao investirem, designadamente, no conhecimento, podem contribuir para combater a precarização (assim como para o seu agravamento).

A reflexão desenvolvida procura mostrar como, em Portugal, é possível encontrar casos de empresas que optam por estratégias e práticas de gestão que vão no sentido da sustentabilidade social e económica, assentando, designadamente, no fomento da aprendizagem (quer promovendo acções de formação profissional, quer incentivando a formação no posto de trabalho), na estabilização do seu efectivo e na socialização em espaço de trabalho por via da promoção de mecanismos de identificação.

Assume-se aqui como suporte empírico de base um estudo de caso realizado no âmbito da tese de doutoramento da autora, sobre um grupo empresarial e, de forma mais incisiva, uma das suas empresas industriais localizada da Região Norte de Portugal<sup>2</sup>.

Procurar-se-á mostrar como é que nestes contextos empresariais se podem identificar práticas que reiteram o compromisso capital-trabalho, abalado, em particular, com a crise económica despoletada em início da década de 70.

## **2. Pistas de reflexão em torno de algumas práticas empresariais**

A partir do estudo realizado, explicitam-se aqui algumas pistas de reflexão que apontam para estratégias e práticas de empresas orientadas num sentido diferente da tendência dominante já referida.

No entanto, importa ter presente que tal não obsta a que uma mesma empresa não opte, por razões económicas e estratégicas mais amplas, por promover práticas

---

<sup>2</sup> Para um maior desenvolvimento v., Luísa Veloso, *Aprendizagem e processos de identificação no espaço social do trabalho. Estudo de caso num grupo empresarial do sector electromecânico*, Dissertação de Doutoramento em Sociologia, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2004.

que vão nos dois sentidos. Refira-se, por exemplo, ao facto de uma mesma empresa, em função dos seus objectivos, optar por práticas de contratação temporária de mão-de-obra e, simultaneamente, pela efectivação do seu conjunto mais amplo de trabalhadores.

Destacam-se aqui cinco domínios-chave de práticas empresariais socialmente sustentadas:

- as práticas de gestão dos Recursos Humanos (RH) previsionais e inclusivas;
- a aposta em produtos de elevado valor acrescentado e de marca própria;
- a introdução de mudanças nos modelos de organização do trabalho e no conteúdo do trabalho;
- a valorização e reconhecimento das pessoas;
- a valorização do empreendedorismo.

### **2.1. As práticas de gestão dos Recursos Humanos previsionais e inclusivas**

A empresa e o grupo estudados optaram, em primeiro lugar, por medidas de gestão dos RH assentes na estabilização da mão-de-obra, isto é, pela efectivação da maioria dos seus trabalhadores, de forma a:

- ser possível consolidar trajectórias de aprendizagem com reflexos no desempenho profissional;
- proporcionar espaços sociais em que os trabalhadores tenham oportunidades de constituir formas de identificação que, por sua vez, potenciem a adesão dos trabalhadores aos projectos da empresa.

A estabilização do efectivo é condição fundamental de socialização dos sujeitos no interior das empresas e de aprendizagem efectiva do conteúdo do trabalho.

Em segundo lugar, refiram-se as práticas de remuneração directas e indirectas satisfatórias. Paralelamente, é incentivada a premiação, por intermédio, designadamente, dos prémios de sugestões. Trata-se de uma prática que não é nova, mas nem sempre se encontram casos de uma aplicação efectiva, em particular quando se refere à premiação de sugestões relacionadas com o conteúdo do trabalho ou com os instrumentos de trabalho.

Destaque-se, em terceiro lugar, o importante incentivo conferido à formação. Podendo parecer, numa primeira leitura, uma assunção comum e já banalizada, reitera-se aqui o facto de se tratar de um grupo empresarial cuja aposta na formação não é recente e, logo, não acompanha, conjunturalmente, a “moda” da importância da formação. Trata-se de uma empresa com uma estratégia neste domínio e que alarga a formação aos vários grupos de profissionais. Mais importante do que apresentar o investimento na formação como estandarte e apanágio da competitividade e da inovação, o principal desafio é consolidar estruturas e hábitos de aprendizagem no interior das empresas.

Estes são alguns dos diversos domínios em que a empresa aposta e que permite configurar uma estratégia de gestão dos RH que assume um cariz desenvolvimentista e inclusivo e que se integra nas linhas da estratégia empresarial. Verifica-se uma opção clara, neste domínio, de acompanhamento das decisões tomadas ao nível da administração nas mais diversas esferas de actuação.

## **2.2. A aposta em produtos de elevado valor acrescentado e de marca própria**

A segunda pista de reflexão radica na importante linha estratégica marcada pela aposta em produtos de elevado valor acrescentado e de marca própria, o que implica o investimento em actividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D). Esta aposta constitui uma vantagem competitiva fundamental do grupo empresarial.

Constitui uma linha estratégica indissociável, ao nível dos mercados, da política empresarial de internacionalização, centrada na conquista de nichos de mercado, por via da aposta na inovação, na qualidade e na relação de proximidade com os clientes, em associação com a oferta de soluções integradas “chave na mão”.

Todas estas opções empresariais assumem um destaque acrescido quando se tem em conta o facto de se tratar de um grupo empresarial fortemente exposto à concorrência internacional, em mercados claramente abertos e em constante mutação, integrando-se, deste modo, nas dinâmicas dos processos de globalização.

A reflexão centrada nesta área de actuação empresarial pode orientar-se para eixos diferenciados, dos quais se destacam aqui dois.

O primeiro radica na relação entre ciência e indústria, evidenciada pela importância da articulação entre produção e aplicação de conhecimento. Esta tem lugar no interior das empresas, mas configura-se também nas redes de relações desenvolvidas com outras instituições, nomeadamente as universidades. Os processos de aprendizagem permitem evidenciar que a formação de saberes atravessa diversas instituições sociais, impondo-se a análise da articulação entre elas, bem como das empresas em si, enquanto importantes espaços de produção de conhecimento.

O segundo eixo diz respeito aos profissionais responsáveis pelas actividades de I&D no interior das empresas. Estes constituem elementos fundamentais na sustentabilidade de uma das principais vantagens competitivas assinaladas: a apresentação, no campo económico (à escala nacional e transnacional), de produtos inovadores, integrados, adaptados às necessidades dos clientes e cumpridores de todos os parâmetros de qualidade.

O desenvolvimento de actividades de I&D tem também reflexos nas actividades dos operários. Por um lado, envolve um núcleo restrito dos mesmos no desenvolvimento dos produtos, designadamente no processo de fabricação de protótipos. Por outro lado, traduz-se numa complexificação acrescida das activi-

dades de trabalho, o que conduz a um desenvolvimento dos saberes, das capacidades e das qualidades dos trabalhadores, orientado pela renovação permanente das especificidades e propriedades dos produtos. A complexidade e a diversidade de procedimentos que a sua fabricação implica, exigem uma intervenção activa dos operários na detecção de incongruências e, em algumas situações, na sua correcção. O facto de se estar perante produtos com um peso cada vez mais significativo em termos do conhecimento – enquanto valor acrescentado –, implica, nas várias etapas do seu desenvolvimento (desde a concepção à transformação), práticas permanentes e sistemáticas de aprendizagem. Neste sentido, é fundamental equacionar a importância da aposta em actividades de I&D em sentido lato, isto é, não apenas no trabalho de concepção dos produtos, mas de todo o seu desenvolvimento, o que pressupõe a valorização do trabalho directo, porque amplamente incorporador do habitualmente designado *capital imaterial*.

### **2.3. A introdução de mudanças nos modelos de organização do trabalho e no conteúdo do trabalho**

A intervenção ao nível dos modelos de organização do trabalho e do conteúdo do trabalho é um outro domínio fundamental. O desempenho do trabalho em equipa e individualizado e a ausência de trabalho em linha de montagem na empresa estudada, permite evidenciar, concomitantemente, a importância da não parcelarização rígida do conteúdo do trabalho.

O estudo realizado permite também destacar a importância da configuração dos modelos de autoridade. Como refere Renaud Sainsaulieu<sup>3</sup>, mais do que a criação de entidades representativas de ambas as partes, os processos de democratização devem ter lugar ao nível das relações de trabalho.

É frequente encontrarem-se empresas que optaram por implementar modelos assentes na lógica das equipas de trabalho, mas que, na prática concreta, assumem linhas rígidas de autoridade e controlo o que, de entre um conjunto vasto de consequências, conduz a formas de resistência ocultas e com custos muitas vezes difíceis de medir. Esta linha de raciocínio não pressupõe advogar lógicas extremadas de participação (como foi apanágio de muitos autores nos anos 50 e 60), mas de participação efectiva em domínios como a tomada quotidiana de decisões por parte de quem sabe e não, necessariamente, de quem detém a autoridade formal. O saber assume-se, novamente, como um recurso essencial.

Ao nível do conteúdo do trabalho, é de salientar: por um lado, a necessidade de romper, definitivamente, com uma lógica taylorista de trabalho parcelar e

---

<sup>3</sup> Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3.<sup>a</sup> ed., 1988. Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987.

repetitivo; por outro lado, o imperativo de tornar a aprendizagem uma prática quotidiana e regular e não uma situação excepcional e, frequentemente, formalizada. As empresas são, à semelhança de outros espaços de trabalho, em geral, espaços de aprendizagem por excelência, confundindo-se, num diálogo virtuoso, desempenho laboral e aprendizagem. Voltando novamente à empresa estudada, verificou-se que a diversidade e complexidade do conteúdo das tarefas (embora em graus diferentes, consoante as especificidades de cada actividade de trabalho), exigia dos trabalhadores uma aprendizagem permanente e, ao mesmo tempo, constituía um eixo de identificação fundamental.

Deste modo, mais do que a preocupação em constituir modelos formalizados de participação, é essencial incorporar uma participação efectiva ao nível, designadamente, dos modelos de organização do trabalho, dos processos de tomada de decisão e do conteúdo das actividades de trabalho.

#### **2.4. Os mecanismos de valorização e reconhecimento das pessoas**

Subjacente aos três domínios referidos encontra-se a necessidade de promover a integração efectiva dos indivíduos por intermédio de mecanismos de identificação. Constata-se, efectivamente, que promover o emprego e a inclusão social (um dos vectores de actuação da Estratégia Europeia para o Emprego<sup>4</sup>), pressupõe apostar na efectiva incorporação dos vectores de identificação dos trabalhadores no espaço social do trabalho.

Esta valorização e reconhecimento dos indivíduos não passa, exclusivamente, por práticas formalizadas, mas antes por, quotidianamente, integrar os sujeitos nos objectivos, desafios e mesmo ameaças que são colocados às empresas. Refira-se, por exemplo, voltando novamente à investigação realizada, a integração dos trabalhadores em equipas multidisciplinares ou a possibilidade de as pessoas poderem realizar tarefas diversificadas sem que a tais práticas esteja associado um desgaste pessoal excessivo (aos níveis cognitivo e emocional, nomeadamente). Variedade de tarefas não tem de ser, necessariamente, sinónimo de intensificação do trabalho. Encontram-se múltiplos exemplos de pessoas que, por força das imposições das empresas e sob a ameaça da perda de emprego, se vêm a realizar um conjunto de tarefas de desgaste acrescido, sem que isso se traduza num alargamento do tempo de trabalho para as realizar. Tal é sinónimo de afirmar que se faz mais no mesmo espaço de tempo.

Assume-se como fundamental integrar as pessoas nos projectos das empresas, sem que, por esta via, acabem por se pôr em prática mecanismos de exploração e não de valorização, reconhecimento e inclusão.

---

<sup>4</sup> Para um conhecimento dos principais vectores constitutivos da Estratégia Europeia para o Emprego e os sucessivos ajustamentos que têm sido efectuados, consultar o portal da União Europeia, disponível na WWW:<URL: <http://www.europa.eu>.

## 2.5. A valorização do empreendedorismo

Finalmente, destaco a importância de fomentar o empreendedorismo, o que pressupõe explorar e criar condições institucionais de exequibilidade. Impõe-se um distanciamento dos discursos legitimadores de uma capacidade de auto-gestão, como se de uma fórmula mágica se tratasse. Tal implica, de entre um conjunto vasto de práticas, o fomento da aprendizagem e a aplicabilidade de saberes.

É extremamente interessante a perspectiva crítica de André Gorz, quando refere o trabalho de produção de si, em que já não se exige às pessoas que saibam fazer bem um conjunto de tarefas, no âmbito de uma esfera profissional, mas que tenham “talentos” - de improvisação, de inovação, de invenção” – e “capacidades” – de cooperação, de comunicação, de auto-organização. Constitui um trabalho de auto-organização incessante<sup>5</sup>. O autor acrescenta ainda que se está face a um paradigma em que toda a vida de um trabalhador se encontra submetida aos constrangimentos de horários e ritmos de trabalho flexíveis e imprevisíveis que fragmentam o tempo, introduzem descontinuidades e são um importante obstáculo às actividades sociais e familiares<sup>6</sup>.

Atendendo aos riscos de cariz normativo-ideológico que comporta o discurso sobre o empreendedorismo, nomeadamente por poder ser utilizado como argumento justificativo de práticas de precarização e de flexibilização, perspectiva-se aqui a sua importância numa óptica alternativa. Não se trata de exigir que os indivíduos “se tornem” empreendedores, correndo o risco, de outro modo, de perderem o seu emprego, mas de qualquer pessoa ser empreendedora no seu trabalho, respeitando e capitalizando as fronteiras profissionais. É também por esta via que o trabalho se constitui como eixo de identificação.

Propõe-se uma reflexão acerca da necessidade de fomentar o empreendedorismo em torno de cinco ideias chave.

Em primeiro lugar, assumir que empreendedor não é sinónimo de empresário bem sucedido. A reabilitação deste conceito, que tem vindo a estar presente, de uma forma mais intensa, na linguagem comum e nos discursos políticos, deve assumir uma definição mais ampla. De uma forma genérica, arrisca-se aqui como um dos elementos fundamentais de uma pessoa empreendedora alguém que, em função dos seus recursos (saberes e capacidades, designadamente), e das condições de que dispõe, é capaz de criar valor.

Em segundo lugar, atender ao facto de, como já foi referido, ser essencial criar condições institucionais (nomeadamente organizacionais) para que seja incrementado o empenho das pessoas na realização do seu trabalho. Tal implica,

---

<sup>5</sup> André Gorz, *La personne devient une entreprise* [Em linha]. [Consult. 17 Mar. 2005]. Disponível na WWW:<URL: [http://www.ac.en.org/article.php3?idm\\_article=480](http://www.ac.en.org/article.php3?idm_article=480), 2005.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

por exemplo, alterar os modelos hierárquicos das relações de trabalho no interior das empresas, vector já referido neste texto.

Em terceiro lugar, é importante destacar o papel desempenhado pelo sistema de ensino e formação na aprendizagem de capacidades diversas, tais como a oralidade, a escrita, a síntese ou a organização. Mais do que advogar o registo de “cada pessoa tem de criar o seu emprego”, é fundamental reequacionar o paradigma da aprendizagem no sistema de ensino. Não basta apelarmos a um ensino tutorial e auto-gerido pelos alunos. Impõe-se desenvolver estratégias pedagógicas de desenvolvimento de capacidades de autonomia, responsabilidade, oralidade e escrita. Trata-se de pugnar por uma lógica de aprendizagem assente no desenvolvimento do espírito crítico e num trabalho reflexivo.

Em quarto lugar, impõe-se não advogar, de forma sistemática, uma lógica de aprendizagem unidireccional e inicial. É fundamental partir de e valorizar o que as pessoas sabem fazer. Valorizar os saberes aprendidos informalmente, que são tão importantes como as aprendizagens formais. E este processo de reconhecimento é um passo fundamental no incentivo do empreendedorismo.

Em quinto e último lugar, e ainda que um pouco lateral à reflexão desenvolvida anteriormente neste texto, refira-se a questão do empreendedorismo social, como um eixo integrante da temática da responsabilidade social das empresas. Trata-se de uma problemática que se desenvolveu a par das abordagens sobre o terceiro sector ou a economia social. É de destacar aqui o caso das empresas sociais, que surgem em finais da década de 70 como forma de reagir à crise económica e social<sup>7</sup>. Neste domínio, a Comissão Europeia, criou uma plataforma de investigação – a Rede EMES, *L’emergence des entreprises sociales, reponse novatrice a l’exclusion social* – em que o objectivo é analisar as empresas sociais, que têm vindo a ganhar importância na Europa. A sua análise e impulso constituem um domínio fundamental de combate à precariedade. Perspectivam preencher os “vazios de resposta às necessidades sociais, deixadas tanto pelo Estado, incapaz de dar resposta a necessidades específicas das populações (orientado para satisfazer a procura mediana dos cidadãos) e em crise orçamental e de legitimação, como pelos agentes privados do mercado, desinteressados por áreas de lucratividade limitada e pouco atractiva”<sup>8</sup>. O empreendedorismo social afigura-se, neste sentido, como uma via de renovação da intervenção social, alargando, igualmente, o leque de alternativas de criação de auto-emprego e os mecanismos de identificação e de valorização pessoal e profissional.

---

<sup>7</sup> Para um maior desenvolvimento, v. Carlota Quintão, “Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego”, Pedro Cunha; Ester, Vaz (orgs.), *Trabalho social e mercado de emprego. Actas do Colóquio de serviço social*, Porto, Ed. Universidade Fernando Pessoa.

<sup>8</sup> Carlota Quintão, “Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego”, Pedro Cunha; Ester, Vaz (orgs.), *Trabalho social e mercado de emprego. Actas do Colóquio de serviço social*, Porto, Ed. Universidade Fernando Pessoa, p. 63, 2006.



### **3. Por uma praxis de divulgação de boas práticas empresariais**

Termina-se esta reflexão com uma breve referência à temática que iniciou o presente texto.

Procurando ultrapassar considerações de cariz normativo-ideológico, por vezes presentes quando o debate se equaciona na esfera do desejável, procurou-se, a partir de um estudo empírico, salientar a importância da divulgação de boas práticas, empresariais, neste caso particular.

A investigação sociológica afigura-se, deste modo, como um veículo de fundamentação de plurais e profícuos domínios de intervenção.

#### **Les pratiques socialement soutenues des entreprises dans le combat à la précarité ouvrière: quelques voies de réflexion**

##### **Résumé**

En prenant comme base le travail empirique développé dans la thèse de doctorat, l'auteur se propose développer une réflexion autour de quelques pratiques d'entreprises cherchant à combattre la précarité ouvrière. La réflexion développée recherche souligner l'importance de la divulgation de bonnes pratiques comme des mécanismes de prise de conscience de la responsabilité sociale des organisations et des institutions, en général, et des entreprises, en particulier.

##### **Mots clé**

Précarité ouvrier  
Responsabilité sociale  
Entreprises  
Bonnes pratiques

#### **Socially supported firms' practices in the combat of labour precariousness: some issues to reflect upon**

##### **Abstract**

From the empirical study developed in her PHD thesis, the author intends to reflect upon some firms' practices, which aim to oppose labouring precariousness. This reflection aims to emphasize the importance of divulging good practices as mechanisms of consciousness for which organizations and institutions, in general, and firms, in particular, are responsible.

##### **Key words**

Labouring precariousness  
Social responsibility  
Firms  
Good practices