

PARA UMA TEORIA SOCIOLÓGICA DA EMPRESA*

RENAUD SAINSAULIEU**

DENIS SEGRESTIN***

Sob o florescimento do debate sócio-político acerca da reabilitação da empresa, e no momento em que as ciências da gestão operam um regresso em força ao terreno dos factores humanos, procura-se actualmente as bases do que até agora nunca se tinha ousado verdadeiramente designar por *teoria sociológica da empresa*.

Inscritos no quadro dominante da análise das relações de produção, os trabalhos dos sociólogos orientaram-se na maioria dos casos para a compreensão daquilo que acontecia no interior dos aparelhos produtivos (o trabalho e a sua evolução) e para o exame dos processos que guiavam o desenvolvimento das organizações (os mecanismos de regulação interna, o jogo dos actores e das estratégias, os conflitos e a negociação, os movimentos sociais).

Ora, o contexto leva hoje em dia a abordar de outro modo a questão da empresa. Tanto a situação de crise como o debate sobre a reabilitação, levam a considerar a empresa como objecto de estudo em si próprio, quer dizer, como lugar social suficientemente autónomo para influenciar o sistema social global. As pesquisas recentes, de carácter fundamental, que estabelecem relações entre os modelos de organização e o contexto societal, fizeram a tal respeito apenas uma parte do caminho: é agora necessário captar essa realidade social específica constituída pela empresa na sociedade.

Paralelamente, a uma visão quase evolucionista do crescimento da empresa, convém hoje substituir uma abordagem problemática da mudança. A empresa muda: para além dos «processos de mudança» que aprendemos a compreender, que não a dominar, o olhar deve incidir sobre a significação geral da transformação em curso.

Ao longo desta via, podemos esperar vir a encontrar escolhos diversos que nos devem seguramente incitar à prudência. Assim, é possível prever-se

* Artigo originalmente publicado na revista *Sociologie du Travail*, vol. XXVIII, n.º 3, 1986. Agradecemos aos autores e à revista a possibilidade da publicação da versão em português. Tradução de António Firmino da Costa.

** LSCI/CNRS.

*** CNAM/CNRS.

que uma tal perspectiva de pesquisa conduza ao esbatimento de certos níveis de dinâmica social, em especial do lugar dos conflitos. Mas admitimos antecipadamente que daí não resultará necessariamente ocultação da sua importância. Do mesmo modo, iremos ver-nos confrontados com fenómenos de interferência entre a análise sociológica e o discurso da gestão; entre as mudanças substanciais e os efeitos da moda; entre as mudanças na sociedade e as mudanças na sociologia. Mas talvez seja justamente com tudo isto que se trate também de aprender a lidar com mestria.

I. GESTÃO E SOCIOLOGIA

Por parte do discurso da gestão, precisamente, desde há alguns anos que parece ter-se deitado rapidamente mãos à obra: experimentações sociais, condenação oficial do taylorismo; procura de estruturas mais motivantes, reactivas, participativas; desburocratização e projectos de empresa negociados; políticas de informação, análises sociais e culturais do pessoal, gestão do emprego e desenvolvimento dos factores de criatividade — são outros tantos sinais de uma espécie de revolução na maneira de os dirigentes e de os seus pensadores falarem da empresa. Os trabalhos de Ouchy¹, Peters e Waterman, de colegas seus japoneses, e em França os de Chalvin, já mais antigos, de Sérieyx e Archier, F. de Closets, H. Vacquin, mas também de Du Roy, Hunault e Tubiana, tal como várias revistas da FNEGE, todos sublinham este nascimento de uma empresa mais política e mais colectiva, quer dizer, capaz de assentar o seu desenvolvimento sobre uma tomada em consideração dos poderes e forças internas, por meio de um grande esforço de negociação e de participação acrescida, em toda uma série de projectos e a todos os níveis de responsabilidade.

Para a gestão, a empresa já não é assunto que somente ao chefe de empresa inovador diga respeito, já não é o simples prolongamento técnico das escolhas financeiras dos grandes capitalistas nem mesmo, no caso das empresas nacionalizadas, um puro instrumento económico da política do Estado. A empresa aparece como um meio humano específico, cujas regulações sociais e culturais intervêm pesadamente sobre as suas *performances* económicas.

Parece um sonho para aqueles que, enquanto sociólogos, não deixaram, desde os anos 60, de procurar fazer compreender todo o peso das estratégias, dos actores, das forças sociais e profissionais, na realização dos objectivos da empresa (M. Crozier). Quer isto dizer que tantas incompreensões hierárquicas, tanto desconhecimento daquilo que o movimento sindical recobre, tantas divisões drásticas da organização do trabalho, tantas práticas defensivas e sempre suspeitosas no conflito social (G. S. T.), tenham desaparecido em virtude dos efeitos combinados do crescimento, da crise, seguida do novo milagre petrolífero que se anuncia para os países ocidentais em plenos meados dos anos 80?

Perante a crise económica, de que o sombrio indicador do emprego continua a traduzir a importância, os governos liberais e socialistas teriam já experimentado tudo, desde há dez anos, sem obterem resultados decisivos; e o perigo social de tanta gente e tantos jovens marginalizados levaria a desregulamentar-se, quer dizer, a limitar-se a confiar na micro-economia e nas empresas, herdeiras de facto dos poderes de regulação abandonados pelos partidos, pelo Estado e pelos sindicatos no plano macro-social. Caberia agora às empresas conseguir! O que significaria, em função das suas diferentes situações económicas: para algumas, a manutenção do crescimento sem concessões de poder; para outras, mais ameaçadas, levar a cabo adaptações preventivas e reconversões difíceis apostando no dinamismo ou na submissão que pode decorrer do receio do desemprego. Por fim, às que se encontram claramente sob o fogo da crise, caberia criar os mecanismos de marginalização necessários, à custa das vítimas do desemprego e com a participação dolorosa dos que ainda permanecem sobre a «jangada de salvação».

Sob a bandeira da luta contra o desemprego, as empresas são assim enviadas em filas cerradas para se encarregarem das boas tarefas e das tarefas sujas: crescimento e despedimento, mutação industrial e fim dos ofícios, mobilidades forçadas e apelo a todas as forças de iniciativa, liberdade de negociar mas também liberdade de forçar o destino social e profissional de muitos, salvação do seu próprio pessoal mas à custa de que consequências sobre a bacia de emprego!

A empresa tornar-se-ia assim uma espécie de lugar social auto-criador, pondo parcialmente em prática as análises daqueles sociólogos que demonstraram claramente que ela podia ser um sistema complexo, onde se jogam, para além de uma pura agregação de capacidades técnicas, todas essas formas de articulação das relações sociais que se designa por valorização dos recursos humanos, capacidade de acção colectiva, aptidão para negociar. Já que esta dinâmica complexa foi reconhecida, por que não confiar-lhe então a promoção da criatividade colectiva e do desenvolvimento económico? O poder estaria mais na negociação e na previsão do que na decisão. O motor estaria na participação activa de todos no melhoramento das suas funções, mesmo correndo o risco de que as hierarquias mudem de papel ou de lugar; e as relações sindicais seriam enfim orientadas para a procura de consensos económicos em detrimento de condutas defensivas e rígidas.

Um tal discurso, uma tal visão da empresa, actor integrado na luta para o salvamento económico do emprego e do Ocidente, difundem-se por todo o lado, nos colóquios tanto de esquerda como de direita, onde se louva o recurso humano no cerne do económico, o homem que faz a diferença, a expressão, o sistema participativo e a negociação «todos em conjunto» para sair dos velhos fardos sindicatas e burocratas. Mas a realidade do trabalho e das relações organizadas, observada nas grandes empresas e nas PME, está evidentemente muito afastada deste discurso, e os estudos empí-

Perante a crise económica, de que o sombrio indicador do emprego continua a traduzir a importância, os governos liberais e socialistas teriam já experimentado tudo, desde há dez anos, sem obterem resultados decisivos; e o perigo social de tanta gente e tantos jovens marginalizados levaria a desregulamentar-se, quer dizer, a limitar-se a confiar na micro-economia e nas empresas, herdeiras de facto dos poderes de regulação abandonados pelos partidos, pelo Estado e pelos sindicatos no plano macro-social. Caberia agora às empresas conseguir! O que significaria, em função das suas diferentes situações económicas: para algumas, a manutenção do crescimento sem concessões de poder; para outras, mais ameaçadas, levar a cabo adaptações preventivas e reconversões difíceis apostando no dinamismo ou na submissão que pode decorrer do receio do desemprego. Por fim, às que se encontram claramente sob o fogo da crise, caberia criar os mecanismos de marginalização necessários, à custa das vítimas do desemprego e com a participação dolorosa dos que ainda permanecem sobre a «jangada de salvação».

Sob a bandeira da luta contra o desemprego, as empresas são assim enviadas em filas cerradas para se encarregarem das boas tarefas e das tarefas sujas: crescimento e despedimento, mutação industrial e fim dos ofícios, mobilidades forçadas e apelo a todas as forças de iniciativa, liberdade de negociar mas também liberdade de forçar o destino social e profissional de muitos, salvação do seu próprio pessoal mas à custa de que consequências sobre a bacia de emprego!

A empresa tornar-se-ia assim uma espécie de lugar social auto-criador, pondo parcialmente em prática as análises daqueles sociólogos que demonstraram claramente que ela podia ser um sistema complexo, onde se jogam, para além de uma pura agregação de capacidades técnicas, todas essas formas de articulação das relações sociais que se designa por valorização dos recursos humanos, capacidade de acção colectiva, aptidão para negociar. Já que esta dinâmica complexa foi reconhecida, por que não confiar-lhe então a promoção da criatividade colectiva e do desenvolvimento económico? O poder estaria mais na negociação e na previsão do que na decisão. O motor estaria na participação activa de todos no melhoramento das suas funções, mesmo correndo o risco de que as hierarquias mudem de papel ou de lugar; e as relações sindicais seriam enfim orientadas para a procura de consensos económicos em detrimento de condutas defensivas e rígidas.

Um tal discurso, uma tal visão da empresa, actor integrado na luta para o salvamento económico do emprego e do Ocidente, difundem-se por todo o lado, nos colóquios tanto de esquerda como de direita, onde se louva o recurso humano no cerne do económico, o homem que faz a diferença, a expressão, o sistema participativo e a negociação «todos em conjunto» para sair dos velhos fardos sindicatas e burocratas. Mas a realidade do trabalho e das relações organizadas, observada nas grandes empresas e nas PME, está evidentemente muito afastada deste discurso, e os estudos empí-

defender que a extraordinária corrente de valorização da empresa não se resume a uma moda, nem se limita a uma simples peripécia das relações entre a direita e esquerda no tabuleiro político deste país. Subjacente ao efeito de valorização da empresa, que pode conter efectivamente uma parte de moda, procurar-se-ia um novo estado de regulação das relações sociais; não já no consumo, nos modos de vida ou nos comportamentos de lazer, mas sim na esfera da produção colectiva, apta doravante a reconhecer-se tanto gestonária como reivindicalista. «A empresa pluralista» [«l'entreprise a plusieurs»] estaria de algum modo a nascer dos fracassos das empresas de privilégios ou de tecnocratas. Uma nova relação entre a regulação económica e a acção colectiva procurar-se-ia a três níveis — identitário, cultural e institucional — da realidade contemporânea das empresas.

Daqui decorrem os desenvolvimentos que se seguirão: o mais evidente será talvez observar que, num contexto de enfraquecimento das referências sociais, a empresa afirma-se como sede de produção de identidade, em formas que se afastam do tradicional «espírito-de-casa», e que tenderiam sobretudo a designar o contorno das representações significantes da sociedade futura.

Menos evidente é a questão de saber se esta evolução vem acompanhada hoje em dia por uma autonomia realmente acrescida da empresa, face à força tradicional das regulações societárias importadas para dentro dela. Veremos em especial que o conceito de «cultura da empresa» se implanta, talvez de forma demasiadamente apressada, sobre esta hipótese de autonomia crescente: com efeito, faz economia de uma reflexão sobre os espaços de autonomia conquistados pelos *actores na organização* e, mais geralmente, sobre os processos de diferenciação interna na empresa.

De onde o interesse, para fazer avançar a reflexão, em desenvolver um tipo de pesquisa sobre a empresa, de alcance deliberadamente *institucional*, no que respeita tanto à análise da cultura como à apreensão da relação entre empresa e mudanças sociais. Acerca deste último ponto, e uma vez constatado o lugar crescente da empresa no sistema social, veremos em particular que o que está em jogo é revelar as forças que têm — ou terão amanhã — capacidade para orientar o potencial de intervenção dos grupos-actores na organização produtiva.

II. A FUNÇÃO IDENTITÁRIA DA EMPRESA

Se o tema da identidade, da definição de si e dos outros, do mesmo e da diferença, do que muda e do que permanece, é tão importante em sociologia, é porque articula precisamente o individual com o colectivo (R. Sainsaulieu). É por referência a marcos de identidade, a pólos ou personagens de identificação, a clivagens ou a princípios de oposição, que os «nós» se constituem e que uma mobilização pode apoiar a acção colectiva. E se o problema da identidade já não se põe, nos dias que correm, somente em

termos de militantismo, de comunidade profissionais ou de grupos de pertença informais, mas com base na empresa, é porque há hoje nela, efectivamente, um verdadeiro princípio de acção colectiva, com objectivo económico e social, a tomar em consideração.

Claro está que não é novidade que as empresas, enquanto tais, tenham fornecido a base mobilizadora de processos identitários: identificações com os chefes carismáticos em tempo de crise, imagens fortes dos patrões mais ou menos *pater familias*, pequenas comunidades integradas assentes em bases profissionais de competência ou de antiguidade, referências comuns ao serviço público, ou aos valores dominantes dos comerciais e dos técnicos de ponta, são outras tantas figuras conhecidas de formas diferentes do espírito-de-casa. Mas todas essas referências identitárias, incontestavelmente motoras e portadoras de efeitos colectivos, tinham por princípio activo, senão a hegemonia absoluta de todos no seio de uma mesma família, pelo menos uma articulação muito rígida entre grupos fortes e fracos, entre dominantes e dominados. A identificação de cada pessoa com estes grupos fortes ou com esta comunidade englobante provocava sinergia dos valores, aditividade das competências e representações comuns dos objectivos para transformar o carácter gregário da realidade social num todo integrado e com capacidade de força colectiva (D. Sagrestin *et al*).

A amplitude do novo discurso sobre a identidade das empresas — de todos os tamanhos e níveis tecnológicos — mostra à evidência que não pode tratar-se do regresso generalizado de um velho mito de espírito-de-casa. Num mundo de camadas médias e de consumo de massa, de consideráveis mobilidades sociais, profissionais, culturais e geográficas e de conturbadas transformações tecnológicas e económicas, a questão da identidade social coloca-se de maneira mais urgente que em qualquer outra ocasião. Os antigos estatutos hierárquicos e sócio-profissionais, os antagonismos de classe em torno de uma luta social centrada na gestão de penúrias, já não conseguem fornecer referências sociais e identidades colectivas claras (P. Bernoux). O funcionamento simbólico da classificação dos quadros perde o seu valor económico e cultural (L. Boltanski), a evolução da classe operária nunca deixou de andar à procura das suas fronteiras. A inovação tecnológica modifica rapidamente a situação social de numerosos meios ligados à electrónica, à informática e à robótica, enquanto as novas qualificações relegam impiedosamente os trabalhadores de baixos níveis para um futuro sem perspectivas (J. Lojkine, N. Alter, P. Bouvier).

A nova atenção prestada à empresa como lugar de criação e de encontro de actores, poderia muito bem se a consequência desse défice de referências sociais, profissionais e culturais saídas dos períodos anteriores de crescimento e, em seguida, de crise (GSCI). Se a empresa é um lugar social de relações individuais e colectivas capaz de suscitar numerosas formas de identidade — através das imagens de marca, dos índices de *performances*, da luta pelo emprego, da tecnologia de ponta, da reputação local, mas também, através da participação, da expressão, da formação, da elabora-

ção de outras formas de organização... — então a empresa torna-se em si própria um universo social extremamente precioso para a nossa época. Obrigado a mobilizar de outro modo os seus recursos e conduzida em particular a reconhecer a dinâmica dos actores colectivos na procura de outras *performances* económicas, a empresa torna-se um objecto de interesse social, portador de um potencial de reconhecimento e de redefinição das identidades colectivas.

Para a pesquisa sociológica, há aqui uma interpretação urgente dado que, à parte das categorias clássicas do posto, do serviço e do ofício, ainda se percebe mal tudo aquilo que, em torno da actividade produtiva, constitui os lugares e as ocasiões reais da definição das identidades sociais. Cabe aos sociólogos fazer perceber rapidamente os diversos mecanismos participativos, organizacionais, tecnológicos, pedagógicos, militantes, dessa produção de novas identidades através do trabalho, das responsabilidades, da expressão, da negociação, do tempo parcial (J. Gautrat); assim como as novas articulações entre as identidades do trabalho e as do tempo livre, por meio da iniciativa económica e das iniciativas sociais e culturais, cujas formas se vêem já despontar ao nível das sociedades locais. É uma das principais tarefas dos sociólogos restituir à sua própria sociedade a compreensão das categorias sociais pertinentes para o futuro próximo e longínquo dos indivíduos que a compõem (B. Ramanantsoa e R. Reitter).

É provável que tais evoluções identificáveis sejam mais perceptíveis nos pontos sensíveis das organizações herdadas do passado: é por isso que as pesquisas sobre a gestão preventiva do emprego, sobre as consequências organizacionais das tecnologias de ponta, sobre a formação e a reconversão dos trabalhadores dos níveis mais baixos, sobre o desenvolvimento da participação, da expressão e da negociação e sobre a formulação de projectos de gestão... são aqui particularmente importantes para apreciar essa função identitária da empresa, a qual ultrapassa e renova as comunidades militantes, profissionais e familiares do passado (R. Sainsaulieu).

Por todas estas razões, a teoria económica ou da gestão da empresa deve ser também e necessariamente completada por uma abordagem sociológica dessa função identitária das relações de trabalho na sociedade contemporânea.

III. AUTONOMIA E CULTURA DE EMPRESA

A valorização da empresa como objecto da sociologia faz implicitamente referência à autonomia da sua cultura e dos processos sociais do seu desenvolvimento. Ora isto questiona toda a tradição sociológica das relações profissionais e do desenvolvimento micro-económico que repousam sobre forças e regulações societárias ou, no mínimo, regionais ou locais. Como interpretar esta reviravolta, que se pode aproximar da ideia quase

schumpeteriana da iniciativa económica fundada no papel dos empresários e criadores de empresas?

É provável que a crise económica das bacias industriais e as vagas de despedimentos e de reformas antecipadas desencadeadas pelos grandes grupos não tenham reforçado a confiança nas suas capacidades para resolver a questão do desemprego, ao passo que é do lado das PME e mesmo da criação de empresas novas que os empregos têm sido mais facilmente encontrados. A imagem da empresa, enquanto pequena célula fortemente integrada por uma sólida cultura comum, pode aparecer assim como a forma de organização, capaz de ter autonomia e dinamismo, de que a nossa época teria necessidade. A cultura da empresa significa então o flexível cimento simbólico de valores partilhados, que confere sentimento de pertença, capacidade colectiva para produzir, concenso em torno de projectos ou até mesmo espírito democrático e convivial nas relações entre actores, transformados numa verdadeira comunidade de trabalho. Mas uma tal visão auto-centrada das relações de produção está longe de corresponder à maioria dos casos encontrados (FNEGE; *Revue Française de Gestion*). Bem pelo contrário.

A tendência geral das experimentações organizacionais levadas a cabo desde há mais de quinze anos a partir de modelos suecos, e depois japoneses, e em seguida sob o impulso dos socialistas franceses, vai com efeito num sentido muito diferente do da comunidade globalmente integrada. É certo que houve processos de autonomia produzidos pelo ERACT, pelos grupos de projecto, pelos círculos de qualidade pelos grupos de expressão, pelas experiências de descentralização, de horários flexíveis, de trabalhos ao domicílio (F. Piotet)... mas essas autonomias produziram mais diversidade e mais diferenças de novo afirmadas do que reforçaram a homogeneidade das empresas. A cultura dessas experiências organizacionais com fundamento democrático e participativo produziu mais fenómenos de diferenciação que de autocentramento sobre valores comuns. Uma tal corrente de diferenciação por pequenos grupos aumentou ainda mais a partir das consequências individualizantes, das numerosas liberdades, garantias e condições de segurança conseguidas para os trabalhadores pela tenaz acção dos sindicatos. Direitos e regulamentações de formação, de férias, de disposições do tempo, de expressão, de voto, de condições de trabalho, de segurança, de protecção sindical... conduziram a conferir uma certa independência a cada indivíduo e, em todo o caso, a uma maior aptidão para utilizar os regulamentos com o fim de defender os seus interesses pessoais.

Pode então formular-se a hipótese paradoxal de que a acumulação de lutas sindicais, de experiências sócio-técnicas e de movimentos autogestivos contra o taylorismo e a exploração patronal dos anos anteriores, acabou finalmente por desenvolver capacidades de autonomia diversas, a ponto de enfraquecer gravemente as forças colectivas militantes e profissionais anteriores. Simetricamente, no momento em que, para sair das suas crises, os dirigentes das empresas procuram mobilizar forças colectivas em

torno de projectos de desenvolvimento, vêm-se confrontados com uma cultura da diversidade, da autonomia e do individualismo (D. Mothé-Gautrat).

Os apelos a favor de um regresso às fontes das «culturas de empresa», para suscitar novas formas de identidade colectivas voltadas para a *performance* e para a produção, chocam com esta constatação paradoxal: o abandono do culturalismo comunitário do espírito-de-casa e o desenvolvimento dos potenciais de autonomia fazem que já não se saiba como analisar e orientar as sociabilidades decorrentes do trabalho.

Novamente, a abordagem sociológica, histórica e mesmo antropológica da empresa torna-se indispensável para compreender que é que «mobilizar» quer dizer numa tal situação. Como é que, de comunidades defensivas ou passivas, se pode passar a acções diversificadas e portadoras de outras concepções da racionalidade organizacional? As pesquisas em curso sobre as consequências da participação e da expressão em matéria de organização racional e de mudanças tecnológicas, têm aqui uma grande importância. Pois trata-se, de facto, de mostrar como é que a organização e a criatividade futura das empresas pode ser a consequência das autonomias já estimuladas e não a destruição dos seus potenciais de diversidade e de proposta. Mas será ainda necessário promover pesquisas capazes de esclarecer esta concepção da criatividade colectiva, e admitir que, neste estágio, a cultura como elemento de regulação social dos sistemas produtivos é um objecto de pesquisa em si próprio e não uma técnica já operatória para conduzir ao desenvolvimento.

IV. O PROBLEMA DA ESPECIFICIDADE DA CULTURA DE EMPRESA

Tradicionalmente, para os sociólogos, o tema da cultura de empresa tendia a desaparecer entre duas esferas de observação *a priori* mais legítimas, e em qualquer caso mais fáceis de circunscrever: por um lado, a esfera do micro-social (a análise dos grupos, as micro-culturas de oficina...); por outro, a esfera do macro-social (as comunidades profissionais e, por detrás delas, a consciência de classe; as comunidades locais tendo, no horizonte, a cultura nacional...). Ora, o que foi dito sobre a emergência dos processos identitários de empresa e sobre a articulação das autonomias na produção, sugere que tem todo o cabimento considerar a empresa como um nível específico e pertinente da cultura colectiva, efectivamente dotado de um poder de estruturação do campo social.

Mas vê-se ao mesmo tempo que a discussão não poderia remeter-se à simples evidenciação de um escalão entre outros da sociabilidade no trabalho, nem à de um espaço entre outros da consciência social. A este respeito, o esforço da sociologia empírica deveria consistir, pelo menos num pri-

meio momento, em esclarecer a questão da articulação entre o estudo dos grupos de trabalho elementares e a sociologia da empresa propriamente dita.

Muitos estudos tomam por base os grupos e as redes elementares da sociabilidade no trabalho. A análise cultural das organizações enraíza-se de bom grado a este nível, como o mostram por exemplo os trabalhos de R. Sainsaulieu, mas também a análise das micro-culturas de oficina (M. Liu) ou das identidades colectivas na produção (E. Reynaud).

Mas a abordagem micro-social da cultura em organização muito rapidamente se verifica ser na realidade impossível de isolar dos outros níveis da realidade. Os autores citados são os primeiros a pôr em evidência que a cultura de grupo é de facto atravessada por dados exógenos ou transversais: por detrás dos grupos, há «comunidades de referência» (D. Segrestin), «conjuntos populacionais coerentes» (P. Bouvier), entre os quais se distinguem especialmente as grandes entidades profissionais, que foram talvez até hoje as mais estudadas em França. A questão das comunidades de referência que atravessam os grupos elementares de trabalhadores não poderia no entanto confirmar-se à análise da cultura de ofício, fundada no dado técnico e na qualificação. Os conjuntos populacionais podem ser por exemplo de base categorial (os quadros, os operários especializados), sexual, étnica (os trabalhadores imigrados), territorial, ou institucional.

Finalmente, a questão da empresa pode ser posta ao mesmo nível que todos esses exemplos, e isto de maneira mais explícita quando as fronteiras da empresa coincidem com uma cultura profissional dada (caso dos grandes monopólios dos transportes, por exemplo) ou com um estatuto específico no seio do mundo do trabalho (EDF, empresas de carvão).

A imbricação entre a sociologia dos grupos elementares de trabalho e a sociologia da empresa tem ainda que ver com uma outra constatação: parece que, no limite, a sociologia dos grupos na empresa pode retomar por sua conta os diferentes níveis de apreensão distinguidos mais acima para caracterizar a problemática da cultura da empresa. Assim, a sociologia dos grupos na organização não se limita à localização das representações, normas e valores comuns: há estudos que mostram que a cultura de grupo pode dar lugar — como a cultura da empresa — a uma reflexão sobre a emergência dos actores colectivos e das relações entre actores, e ser mesmo directamente referida à finalidade produtiva (ver os estudos de M. Liu, ou os trabalhos sobre o direito de expressão, por exemplo).

Ressalta de tudo isto uma grande incerteza quanto à maneira de situar intelectualmente a especificidade da cultura da empresa na análise das relações de trabalho. Várias tendências se apresentam, por hipótese tão discutíveis umas como as outras, na medida em que procedem sempre de uma vontade de simplificação aplicada a uma realidade por essência complexa.

Uma primeira tendência consiste em considerar que, em matéria de cultura colectiva, o que se joga ao nível dos grupos elementares de trabalho é que é por excelência susceptível de observação e portanto realmente cons-

titutivo do que se pode chamar cultura de empresa. Estaríamos de algum modo condenados a captar a cultura de empresa «pelo lado de baixo», e compelidos por esse facto a renunciar a dar uma definição específica da cultura de empresa em sentido estrito, a não ser que a consideremos como o lugar de agregação das culturas de base, ou ainda como o lugar contingente e instável da colocação em presença dos actores da organização, únicos detentores da matéria cultural propriamente dita.

Uma segunda tendência partiria da hipótese da autonomia de cada um dos níveis da realidade cultural na organização, admitindo entretanto à partida que cada um desses níveis é, em termos gerais, susceptível do mesmo tipo de análise. A disposição para pensar uma «sociologia dos actores sociais» implicitamente reprodutível a todos os níveis da estrutura produtiva é reveladora dessa maneira de ver e de trabalhar. Do mesmo modo, o facto de falar de «micro-cultura» ou de «micro-corporativismo» sugere a ideia de uma homologia entre a sociologia dos pequenos grupos, a dos conjuntos organizados, e aquela que se aplica às próprias sociedades. Nesta perspectiva, a cultura da empresa constituiria um fenómeno de alcance intermediário susceptível de dar lugar a um exame particular, mas que só ganharia o seu pleno sentido em articulação com os níveis inferiores e superiores. O interesse de uma teoria sociológica da empresa residiria em boa parte neste esforço de articulação.

Uma terceira tendência consiste em forçar a distância entre a cultura dos grupos elementares e a cultura da empresa propriamente dita. Com o intuito de clarificação teórica e metodológica, as duas dimensões tornam-se então dois pólos da produção cultural na organização. O pólo «grupo» é o pólo da identidade e da sociabilidade; o pólo «empresa» é o pólo dos processos de interdependência entre actores e da relação com o meio envolvente; aquele que nos faz passar do primeiro patamar (o sentimento de pertença) aos patamares superiores. Como já foi dito, há de qualquer modo algo de redutor nesta maneira de ver; em todo o caso, ela tem a vantagem de pôr em evidência um nível da sociologia das representações colectivas que vai deliberadamente para além das considerações de ordem «grupala» para atingir os estados superiores da cultura, supondo nomeadamente a tomada em consideração da diferenciação interna e das finalidades do funcionamento colectivo.

Privilegia deliberadamente a abordagem institucional da vida da empresa em relação à abordagem organizacional desta última, obrigando-se a referir-se não somente às regras e valores que regem as relações dos grupos sociais entre si, mas também às relações que esses grupos mantêm com o projecto da empresa. Isto no momento em que se exerce uma pressão cada vez maior para que a eficácia da empresa se torne o fundamento explícito do contrato estabelecido entre os parceiros da organização; quer dizer também, e ao mesmo tempo, o motivo central dos conflitos entre os actores da empresa.

V. EMPRESA E MUDANÇAS SOCIAIS

Este debate a esta interrogação contemporânea dos sociólogos e práticos da empresa sobre as sociabilidades do trabalho, que se explora aqui na óptica das identidades, das autonomias e das culturas, coloca de facto a questão da relação entre empresa e sociedade. Onde é que, em definitivo, se constrói o social? Ao nível da sociedade no seu conjunto, não sendo a empresa senão um dos pólos específicos de afrontamento e de reconhecimento? Ao nível das empresas em particular, ao ponto de configurar em consequência toda uma sociedade sócio-profissional?

Várias teses a este respeito sucederam-se em França e nas sociedades industriais, de tal modo que o problema exige actualmente dos sociólogos um re-exame.

A grande tese da sociologia industrial voltada para o estudo das alienações pelo trabalho, situa a empresa no coração de uma produção social de antagonismos de classe que se definem desde logo à escala societal. Por intermédio dos sindicatos, dos grandes conflitos sociais, das categorias sócio-profissionais, a empresa tende a produzir e reproduzir as divisões sociais colectivas antagonistas cujo campo natural de afrontamento não é a empresa mas a sociedade, as suas estruturas e poderes estatais (C. Durand). A referência à cultura nunca é aqui circunscrita à empresa mas diz respeito aos estados de consciência dos actores sociais e profissionais. A produção da sociedade é aqui a consequência normal da produção económica e, para o sociólogo, a empresa é apenas encarada sob o ângulo directo dos seus efeitos societais. Pesquisas comparativas com as empresas dos países de Leste mostram até que ponto esta imbricação dos aparelhos de Estado, do sindicato, da produção e da gestão, releva de uma abordagem sociológica sempre necessária nas sociedades contemporâneas, e que supõe fazer avanços na teoria das relações entre sub-sistemas e grandes sistemas dessa vasta integração do económico e do social no plano da sociedade no seu conjunto.

A tese organizacional, que se desenvolveu no decurso do crescimento e paralelamente à precedente, conduz a uma leitura diferente da situação social da empresa. A complexidade das relações de poder e de independência fundamental que se afirmaram principalmente no cerne das grandes organizações, mostra que a empresa pode ser o lugar do surgimento de um sistema quase autónomo (M. Crozier). As identidades colectivas, os grupos, as forças de dominação e os actores de relações estratégicas não são a tradução local de forças profissionais, sindicais e de poderes societais. Afirma-se que há uma produção específica de actores ao nível da empresa, ligada aos fenómenos de poder, de comunicação, de tecnicidade e de organização, que são na realidade próprios de cada universo de relações sociais densas, complexas e duráveis.

A mudança social é aqui percebida como o resultado de um trabalho de reforma que deve antes de mais incidir sobre as regulações estratégicas

no próprio seio das grandes organizações. Não se mudará a sociedade por decreto, anuncia nesse sentido Michel Crozier, uma vez que avalia bem toda a força de resistência dos burocratas e dos sistemas sociais de relações organizadas.

Desburocratizar, desregulamentar, descentralizar, desbloquear a iniciativa e a expressão nas empresas são aqui as palavras-chave da mudança social, que seguirá pois a dinâmica interna das empresas sem poder fazer outra coisa do exterior senão estimulá-la ou apoiá-la.

Mas esta abordagem realista de uma sociedade onde tantas pessoas estão dependentes da vida das grandes organizações económicas e sociais, sempre chocou com a contradição interna do funcionalismo. Como é que as regulações sociais e estratégicas que fundam a articulação entre regras e poderes na empresa podem assegurar ao mesmo tempo a produção de um equilíbrio necessário ao funcionamento, e a transformação dessas relações estratégicas para assegurar a criatividade necessária à mudança? É assim que uma terceira abordagem, a da contingência institucional e cultural, apareceu como indispensável (M. Maurice). Se se procura, com efeito, do lado dos sistemas de representações o princípio mobilizador de novas forças, a empresa deve então ser considerada como algo mais que um sistema social analisado em termos de relações de poder. Para que haja mudança, é necessário que haja actores sociais que encontrem força para agir para além das estratégias e das regras estabelecidas; de onde lhes vem então a força de representarem para si próprios as coisas diferentemente, de se aperceberem de outras oportunidades, de descobrirem outros aliados para empreenderem acções transformadoras?

No plano metodológico, e para responder a esta questão, vê-se ainda aqui que a pesquisa não pode fazer a economia de uma análise deliberadamente institucional da empresa, que dê um lugar não só à sua capacidade de difundir regras, mas também à sua propensão para produzir valores, modelos e sistemas de representações.

Quanto ao fundo da questão, um dos objectos desta discussão é, finalmente, ver em que é que o lugar social que constitui a empresa evolui na sua relação com a sociedade e contribui, ou não, para a mudança na sociedade.

A hipótese de base é que a empresa tende doravante a tornar-se uma das instituições centrais da sociedade, ao mesmo título que a escola, por exemplo, ao passo que tinha permanecido até agora nas margens da sociedade, sendo que a cultura recebida em sociedade era a dos *trabalhadores* e a *classe operária* em vez da da própria *empresa*.

No limite, lança-se a afirmação de que a empresa tende agora a encarnar a instituição na nossa sociedade, ou pelo menos a representar a referência institucional central. Onde, por extensão, a ideia de que a empresa seria cada vez mais portadora hoje em dia de efeitos sociais, fonte das representações colectivas, e que, reciprocamente, o sistema social estaria hoje em dia mais que ontem em ressonância com a vida da empresa.

Se se admitir a pertinência do debate sobre a evolução da empresa como pólo institucional da sociedade, coloca-se imediatamente a questão dos determinantes que contribuem para fixar o estado da cultura de empresa num momento dado. Vários tipos de factores podem ser tomados em conta.

- Em primeiro lugar, os determinantes gerais de contexto ou que reenviam para a sociedade. Se bem que o ressurgimento actual do interesse pela cultura de empresa esteja muito francamente articulado com a problemática clássica da relação entre cultura nacional e modelo de organização, coloca-se evidentemente o problema de ver em que é que consiste uma dinâmica interactiva entre os valores e representações difundidos pela sociedade e os valores e representações recebidos na empresa. Dinâmica interactiva que supõe, até certo ponto, «externalizar a discussão sobre a cultura de empresa e internalizar o debate sobre a cultura social», para retomar uma fórmula de Marc Maurice a propósito da pesquisa França-Alemanha.

Concretamente, a relação entre a cultura social e a cultura de empresa, observa-se ter desfasamentos consideráveis de um país para outro (nota-se, por exemplo, que as comunidades de empresa francesas não se parecem com as comunidades americanas, mais frágeis e menos institucionalizadas) (G. Hofstede); e essa relação reproduz-se ou evolui ao sabor de ajustamento complexos e contínuos: em França, hoje em dia, um dos objectos da dialéctica entre cultura de empresa e cultural social, acontece ser, assim, a passagem da problemática de um sistema de valores ligados ao ofício, à técnica, ao serviço público, para um outro sistema de valores que faz referência ao mercado, ao crescimento, ao lucro.

- Um outro factor da evolução da empresa, enquanto realidade cultural, seria de ordem estritamente organizacional. Num contexto de «destaylorização» progressiva da empresa e em que se afirma — tendencialmente — um acordo objectivo entre os parceiros em presença para restituir a cada indivíduo ou grupo um pouco de autonomia na actividade produtiva, revelam-se novas margens de jogo e, ao mesmo tempo, o possível aparecimento de actores mais fortes e mais numerosos. A «cultura» seria o resultado dessa evolução, consolidada pelo facto de que a crise do emprego fixa os trabalhadores à empresa e condena-os a inventar modos de regulação internos aceitáveis por todos.

- A crise económica é, a esse título e por ela própria, um factor autónomo de produção cultural na empresa. Por um lado, produz cultura organizacional no sentido em que induz um processo de estabilização dos trabalhadores no seu emprego e dos actores sociais nos mecanismos de regulação interna; por outro lado, gera cultura institucional na medida em que cristaliza acentuadamente uma comunidade de projectos solidária na defesa da empresa e no reconhecimento situação de interdependência em que se encontram os diferentes parceiros da produção.

Seria característica a este respeito a situação das empresas habituadas a uma forte rotação do pessoal, e que se encontram actualmente em vias de

construir uma cultura colectiva positiva devido à estabilização do pessoal (veja-se a montagem de automóveis). Mas significaria isso, em sentido contrário, que não há cultura de empresa em interacção prolongada entre os actores presentes, que não há modelo de cultura interna adaptada a níveis elevados de rotação dos efectivos?

• Para além dos determinantes propriamente ditos, faltaria examinar o papel que jogam nesta evolução os próprios actores sociais. Em várias circunstâncias históricas, pôde já ver-se como o movimento operário era capaz de proceder a uma espécie de apropriação colectiva da empresa por cultura interposta (nacionalização do pós-guerra; lutas pelo estatuto contra a liquidação ou a desintegração de uma firma; apelos actuais à «cidadania da empresa»). Mas o facto notável a este respeito está sem dúvida, hoje em dia, mais do lado da gestão.

Se a cultura da empresa está na ordem do dia, é em boa parte porque a gestão conseguiu apropriar-se dela como de um objectivo pertinente durante este período. Tudo se passa como se a gestão contemporânea, encorajada por um certo recuo da argumentação racional em matéria de gestão — recuo corroborado pela complexidade crescente dos sistemas e das interferências entre actores na e em volta da organização —, escolhesse doravante privilegiar a utilização da simbólica ou da ideologia na combinação dos seus recursos produtivos. De onde essa observação de que os serviços que mais se desenvolvem actualmente nas empresas são os serviços «produtores de ideologia», como os serviços de pessoal. De onde a constatação de que, globalmente, a empresa de hoje funciona mais que ontem «pela crença», pela convicção partilhada, pela experiência comum, e menos pelo cálculo ou pela optimização dos factores económicos.

Todo o interesse das manipulações actuais em torno da cultura da empresa pelos actores sociais na organização estará em observar até que ponto ela tem ou não algo que ver com a evolução da natureza dos conflitos na empresa e, por extensão, com o desenvolvimento dos movimentos sociais referidos ao trabalho e à empresa; até que ponto também essa cultura é sobretudo posta ao serviço da resistência à mudança ou, pelo contrário, ao serviço da aprendizagem da mudança. A utilização da noção de «projecto», associada à procura das raízes identitárias das firmas, é em si uma resposta de intenção à questão. Mas será necessário ver que é que acontecerá efectivamente, e até que ponto a própria gestão aceitará jogar o jogo de uma dinâmica cultural que associaria a integração colectiva como pôr em causa dos modos de funcionamento, ou mesmo dos objectivos tradicionais da empresa.

Mas pondo o problema assim, vê-se que tudo está por fazer. Enquanto os enunciados da gestão e mesmo dos sociólogos ficaram até agora pela superfície das coisas, quer dizer, por constatações de princípio manipuladas como parâmetros de problemas mais gerais, será de aqui em diante necessário tomar interesse pelos próprios sistemas sociais e pela maneira como eles realmente evoluem. Será necessário aprender a situar o caso das

pequenas empresas — onnipotentes no tecido económico e social — em relação às empresas médias e grandes, que constituem quase sempre o horizonte das nossas problemáticas. Será necessário integrar — não o fizemos aqui — o factor da mudança técnica. Será necessário ter em conta uma situação de facto que frequentemente, no terreno, justapõe ou associa modelos que a teoria tende a opor ou a inscrever em sequências temporais distintas. Se há «culturas de empresa», será necessário agora descrevê-las, caracterizá-las e ver concretamente como é que elas se formam, se reproduzem e como é que agem na organização e fora dela. A caminhada de aproximação apenas começou.

NOTAS

¹ As referências bibliográficas estão no fim do artigo.

² Este grupo de trabalho temporário fundado no quadro dos programas apoiados pelo PIRTEM reúne-se bimestralmente para confrontar as nossas observações sobre as mudanças e as realidades das empresas contemporâneas e daí retirar as consequências no plano epistemológico, donde o título do grupo: «Para uma teoria sociológica da empresa?». Os representantes de laboratórios de pesquisa interessados desde há muito no estudo das empresas estão ali representados: CNAM, CEREBE, LEST, GST, CSO, GSCI, École de Mines, Centrale, HEC-ISA, CRIDA, ARIP, GLYSI, CRMSI. A animação é assegurada por R. Sainsaulieu, D. Segrestin e Ph. d'Iribarne.

BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

1. Obras respeitantes à gestão das empresas
- ARCHIER, G. e SERIEYX, H., *L'entreprise du 3^{ème} type*, Seuil, 1983.
- CHALVIN, D., *L'entreprise négociatrice*, Dunod, 1978.
- CLOSETS, F. de, *Tous ensemble. Pour en finir avec la syndicalité*, Seuil, 1985.
- DU ROY, O; HUNAULT, J.-C.; TUBIANA, J., *Réussir l'investissement de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1986.
- LAWRENCE, P. R. e LORSCH, J. W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1986.
- MORIN, P. *Le pouvoir et le management*, Dunod, 1985.
- OUCHY, W. *La théorie Z*, Reading Mass; Addison Wesley, 1981.
- PETERS, T. e WATERMAN, R. *Le prix de l'excellence*, Inter-Editions, 1983.
- Revue Française de Gestion (FNEGE)*: «La culture d'entreprise», n.º 47-48, 1984; «Dix ans qui ont changé l'entreprise», n.º 53-54, 1985.
- VACQUIN, H. *Paroles d'entreprises*, Seuil, 1986.

2. Obras respeitantes à abordagem sociológica da empresa

- ALTER, N., *La bureautique*, Ed. Ouvrières, 1985.
- BERNOUX, P., *Un travail à soi*, Ed. Privat, 1981.
- BOLTANSKI, L., *Les cadres*, Ed. de Minuit, 1982.
- BOUVIER, P., *Technologie, travail, transport*, Librairie des Méridiens, 1985.
- CROZIER, M. e FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.
- CROZIER, M., *On ne change pas la société par décret*, Fayard, 1978.
- DURAND, C. *Le travail enchaîné*, Seuil, 1979.
- GSCI: «Sociologie de la création industrielle». Contribuições para *L'année sociologique*, 1983, n.º 33 (p. 9 a 216), textos de E. Reynaud, D. Martin, R. Sainsaulieu, P.-E. Tixier.
- GRUPE DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, *Le travail et sa sociologie*, Ed. de L'Harmattan, 1985.
- HOFSTEDE, G., *Cultures Consequences. International Differences in Work related Values*, Beverly Hills — Londres, Sage Publication, 1980.
- LIU, M. *L'analyse socio-technique des organisations*, Ed. d'Organisation, 1983.
- LOJKINE, J. et alii, *Former pour informatiser*, Libraisie des Méridiens, 1986.
- MAURICE, M.; SELIER, F.; SILVESTRE, J.-J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, P.U.F., 1982.
- MINTZBERG, H., *Structures et dynamiques des organisations*, Ed. d'Organisation, 1984.
- MOTHE, D., *L'autogestion goutte à goutte*, Ed. Privat, 1982.
- MOTHE-GAUTRAT, D., *Pour une nouvelle culture d'entreprise*, La Découverte, 1986.
- PIOTET, F. *Sociologie de l'action expérimentale en matière d'organisation du travail*, Paris, I.E.P., thèse d'État, 1984.
- RAMANATSOA, B. e REITTER, R. *Pouvoir et politique au-delà de la culture d'entreprise*. McGraw Hill, 1985.
- SANSAULIEU, R.; TIXIER, P.-E.; MARTY, M.-O., *La démocratie en organisation*, Libraisie des Méridiens, 1983.
- SAINSAULIEU, R., *L'identité au travail*, FNSP — «Références», 1984.
- SAINSAULIEU, R., *Organisation et développement social d'entreprise*, cours I.E.P., 1986, fascicules 1-2-3, FNSP/Dalloz (a publicar).
- SEGRESTIN, D. et al., *Les communautés pertinentes de l'action collective*, CNAM, 1981.
- SEGRESTIN, D., *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Fayard, 1985.