

ELÍSIO ESTANQUE

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
Centro de Estudos Sociais

## Relações de Poder no Contexto Industrial do Calçado: o caso de S. João da Madeira

257

*Analisam-se as relações de poder entre o (semi-)operariado e os proprietários da indústria do calçado em S. João da Madeira. Para tal, convocam-se categorias sociológicas do contexto cultural envolvente, a partir de duas dimensões complementares: a socio-espacial e a histórica. Entre elas destacam-se, no primeiro caso, a articulação com o ambiente próprio das culturas comunitárias rurais; e no segundo, a história do crescimento desta indústria e os seus efeitos simbólico-ideológicos. Em estreita rela-*

*ção com esta dupla vertente, a origem operária dos patrões do calçado e as expectativas de mobilidade social das famílias inscrevem-se num processo complexo de fermentação cultural que — instituindo nas colectividades locais uma ética produtivista — tende a identificar os trabalhadores com a "cidade do labor" e a inibir a sua participação sindical, preservando, desse modo, os sistemas de controlo de tipo autocrático-paternalista que vigoram no seio das empresas.*

O presente texto constitui uma primeira abordagem das relações de poder entre o patronato e o operariado da indústria do calçado, num dos mais importantes centros produtivos deste sector e sem dúvida aquele que em Portugal possui maior tradição: S. João da Madeira.\* Algumas das principais inquietações sociológicas que animaram este trabalho podem desde já avançar-se sob forma interrogativa: até que ponto e de que modo o contexto cultural envolvente

### Introdução

(\*) Além de S. João da Madeira, incluem-se também os concelhos contíguos de S.<sup>ta</sup> Maria da Feira e Oliveira de Azeméis. Estes absorvem, no seu conjunto, a esmagadora maioria das empresas de calçado do distrito de Aveiro, tendo como núcleo tradicional e base da sua expansão S. João da Madeira. O segundo grande pólo de produção de calçado situa-se em Felgueiras, no distrito de Braga. A título ilustrativo, refira-se que as exportações de calçado evoluíram, entre 1977-1987, de 6 para 55 milhões de pares, atingindo em 1990 os 77 milhões (a nível nacional). Portugal é, actualmente, o terceiro exportador europeu de calçado e o nono a nível mundial. Quanto ao volume de emprego, o sector absorvia em 1971 cerca de 11 700 trabalhadores e em 1981 já atingia os 20 000 (Fonte: INE/APICCAPS). Em 1988 são registados, apenas para o distrito de Aveiro, 33 824 trabalhadores nas Indústrias de Couro e Calçado (Fonte: AIDA), número este que (de acordo com os dados do Sindicato dos Trabalhadores do Calçado, Malas e Afins dos distritos de Aveiro e Coimbra, que referiréi na II parte deste texto) se aproxima em 1990 dos 42 000 trabalhadores, distribuídos por mais de 1 100 empresas. Ao contrário do sector têxtil, por exemplo, predominam no sector as pequenas unidades, tendo a sua grande maioria menos de quinze anos de vida.

viabiliza, nesta região, o impacto económico do sector do calçado? Quais os vectores específicos que, nesse domínio, poderão ser alinhados para a compreensão das relações de trabalho numa indústria cuja vitalidade é substancialmente apoiada pela prática de níveis salariais dos mais baixos do país? Que tipo de elementos simbólico-culturais presidem aos sistemas de controlo em vigor nas empresas, e qual a forma que estes assumem?

Tratando-se de um tecido empresarial constituído na sua maioria por pequenas unidades incrustadas nas comunidades rurais circundantes, e uma vez que o meu objectivo é lançar luz sobre as principais peças do complexo *puzzle* das relações de poder e das vertentes socio-culturais que as sustentam, optei por uma abordagem de âmbito local e de características relativamente genéricas, pelo que fui forçado a omitir algumas inevitáveis discrepâncias entre as diferentes estruturas produtivas em causa. Espero, contudo, que esse esforço evidencie algumas facetas até agora menos conhecidas daquela realidade, e que da imagem obtida possam extrair-se propostas explicativas que respondam, ainda que parcialmente, às anteriores interrogações.

Tendo em vista tal objectivo, teria necessariamente de conjugar, em termos teóricos, a abordagem do poder com a perspectiva da cultura. O estudo dos actores sociais e das relações de poder que entre si estabelecem, não exclui a presença de afinidades, crenças e valores comuns, enquanto ingredientes da cultura. Embora o contexto local de S. João da Madeira não possa ser autonomamente considerado<sup>(1)</sup>, nem possua fronteiras claramente definidas, faz sentido pensar a sua coerência na base da articulação indústria/comunidades, no sentido de, por um lado, caracterizar o *ambiente* do sector do calçado e, por outro lado, elucidar quais os elementos que dele poderão retirar-se para a compreensão das relações de poder entre os actores em presença no seio das empresas. Pressuponho, assim, que o posicionamento de proprietários e trabalhadores no face-a-

---

(1) Ele deve, antes, ser concebido em estreita articulação com o vasto conjunto de mecanismos estatais e socio-económicos, cuja incidência na região reafirmam algumas das características que têm levado a atribuir à sociedade portuguesa o estatuto de semiperiferia (Santos, 1985). O "contexto local" é aqui entendido em sentido amplo, ou seja, alargado aos concelhos contíguos referidos na nota anterior, onde o sector do calçado tem maior peso. Pressupõe-se, pois, que o referido contexto é em grande medida culturalmente configurado pela malha industrial do sector. Para uma discussão sobre o conceito de região, veja-se Bourdieu, 1980; e sobre as problemáticas do "poder local", "desenvolvimento local" e "efeito de localidade", veja-se *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 25/26 e *Sociologie du Travail*, 4/91.

-face das relações laborais quotidianas se desenrola de acordo com representações simbólicas e esquemas mentais estreitamente vinculados ao espaço exterior.

Dois conjuntos de aspectos podem destacar-se: um deles é de natureza espacial e o outro de natureza histórica. Esta distinção é, aliás, meramente analítica, visto que é precisamente da estreita articulação entre estas duas vertentes que nasce a configuração de qualquer cultura.

O primeiro desses conjuntos prende-se com as características do espaço socio-económico em causa: a estrutura local do mercado de trabalho, a pluriactividade, a presença da pequena agricultura complementar, a distribuição espacial e a pequena dimensão das empresas, a proliferação do trabalho ao domicílio, das famílias extensas, do trabalho infantil, etc., aspectos estes que têm sido abundantemente detectados nesta região industrial — enquadrada no eixo Aveiro/Porto —, quer no passado (Cabral, 1977), quer no presente (Almeida, 1986; Reis, 1989).

O segundo conjunto de questões a equacionar com a questão do poder remete para a história local e para as trajectórias pessoais dos industriais do calçado. Sendo a grande maioria dos proprietários de origem operária, falar do crescimento industrial do sector é, ao mesmo tempo, ter presente o percurso de ascensão económica e social desses agentes. Note-se, contudo, que a importância que pretendo atribuir à vertente histórica é devida fundamentalmente ao seu significado no imaginário das comunidades locais. A exaltação do sofrimento das populações pela sua dedicação laboral, principalmente nos princípios da industrialização e nas conjunturas de crise, insere-se num processo de reificação do passado, cujos efeitos, claramente estruturantes da identidade cultural de S. João da Madeira, se traduzem, ao mesmo tempo, na promoção da ideologia produtivista que hoje tende a identificar a classe trabalhadora com a “cidade do labor”.

Estes pressupostos deixam já antever que não se trata de estudar as relações capital/trabalho no seu sentido mais comum. Ou seja, se o patrão é um ex-operário e o operário não é um operário “puro”, as estratégias de acção e mobilização sindicais reflectem, precisamente, essas características das relações sociais na produção, tendentes a inibir a capacidade organizativa dos trabalhadores. Deste modo, a estrutura dirigente do sindicato do sector constitui, pelo seu carácter polémico, um ponto de referência através do qual

**1. Cultura,  
relações de  
poder e con-  
texto local**  
**1.1. Cultura,  
poder e ideo-  
logia**

patrões e operários exprimem as suas identidades e o sentido que atribuem às suas práticas. O próprio sindicato, ao reflectir sobre si próprio, exprime também as tensões e as complicidades de que se tecem as relações capital/trabalho num contexto social e cultural desta natureza. Foi tendo em conta estes aspectos que a estrutura sindical foi aqui considerada como um posto privilegiado de observação, na compreensão das relações de poder entre aqueles dois actores sociais.

Entendendo a cultura como sistema de crenças, valores e signos, pode dizer-se, citando Geertz, que ela se impõe aos indivíduos através de *teias de significado* que eles próprios tecem, conferindo orientação e sentido aos seus comportamentos em sociedade: “[A cultura] é a produção de sentido nos termos do qual os seres humanos interpretam a sua experiência e guiam a sua acção” (Geertz, 1973:145). Nesta perspectiva, a cultura traduz-se num conjunto ordenado de símbolos partilhados que tende a reproduzir-se em constante relação com as experiências vividas pelos indivíduos na sua acção quotidiana, produzindo *representações sociais* (Vala, 1986) cujas raízes se encontram no sub-consciente. O nível mais profundo da cultura reside nas crenças e valores inquestionáveis, as *basic assumptions*, e é por isso que ela resiste ao tempo e às mais diversas manipulações (Shein, 1984:13) (2).

Por seu lado o poder é, desde Weber, entendido como uma relação social entre dois ou mais actores, em que um deles está em condições de pôr em prática a sua própria vontade apesar da resistência dos outros (Weber, 1978:53). Quer a troca de serviços e habilidades no mercado (classes), quer as dimensões simbólicas da “honra” e dos estilos de vida (grupos de *status*), constituem fenómenos da distribuição de poder. Sendo a apropriação diferencial dos excedentes e privilégios uma função do poder (Lenski, 1966:92), o fluxo desproporcional das recompensas materiais ou sociais numa sociedade obedece às suas regras (Parkin, 1971:46). Apesar de o poder se fundamentar em interesses (individuais, grupais ou de classe) e de se centrar mais nas consequências do que nas intenções, para compreendermos as bases que o sustentam há que esclarecer de que modo

(2) A propósito da diversidade de correntes e tendências teóricas na abordagem das culturas organizacionais, veja-se Allaire e Firsirotu (1984) e ainda J.-F. Chanlat (1989).

esses interesses e consequências são *significativos* e que tipo de *ações ou inações* desencadeiam nos agentes (Lukes, 1980:830).

A dimensão simbólica está simultaneamente presente na cultura e no poder, sendo a própria ideologia uma forma simbólica de poder que se traduz na imposição de uma interpretação da realidade, favorável aos interesses do grupo ou classe dominante (Touraine, 1970). Independentemente dos meios mais ou menos coercivos utilizados, a ideologia tende a naturalizar o poder instituído aos olhos dos subordinados tornando-o “legítimo”, ou seja, na terminologia weberiana, converte-o em “autoridade” procurando dessa forma perpetuar-se.

Podem referir-se a este propósito os desenvolvimentos teóricos surgidos na década passada sobre a “cultura de empresa”, nomeadamente na versão do *management* americano (Peters e Waterman, 1989), onde a “excelência” das organizações supostamente coexiste com “culturas fortes”, as quais desenvolvem padrões de significado partilhados pelos trabalhadores, levando-os a orientar as suas vidas de acordo com as propostas laborais e os interesses dos dirigentes (Watson, 1987:205). Trata-se, efectivamente, de uma estratégia de mistificação ideológica, visando impor uma dominação mais subtil através do chamado *poder simbólico*, o qual, no dizer de Bourdieu, é “esse poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos” (Bourdieu, 1989:8).

A relação entre cultura e poder é talvez uma problemática eterna da sociologia, nomeadamente da sociologia industrial. De forma mais ou menos explícita ela está presente em estudos célebres sobre a industrialização inglesa e americana (Thompson, 1963; Pollard, 1965; Edwards, 1979) e por vezes no mesmo sentido aqui utilizado. É o que acontece quando se considera que “os comportamentos do trabalhador na indústria são moldados pela interacção entre a sua cultura de origem e o sistema particular onde ingressam” (Gutman, 1977:18).

Muitos sociólogos ligados ao estudo do poder na esfera do trabalho industrial, embora concebendo as relações de poder ao nível estrutural, entre o Estado, o patronato e os sindicatos, têm salientado a implicação dessas relações no contexto cultural envolvente. Nesta perspectiva, as conflitualidades — latentes ou manifestas — entre os actores sociais envolvidos nas relações de trabalho não excluem a existência

de mecanismos que assegurem a *coordenação* ou *acomodação* dos interesses divergentes em presença (Poole, 1986:4).

Por um lado, a natureza desses mecanismos pode ser considerada como resultado do alargamento progressivo das instituições de negociação colectiva na esfera da produção (Clegg, 1979); da afirmação de autonomia dos actores impondo uma gestão informal dos conflitos (Crozier, 1977); ou da necessidade de inovação e capitalização das subculturas internas (Sainsaulieu, 1987).

Por outro lado, as concepções mais críticas ou radicais, rejeitando a tese da "identidade interna", mobilizam variáveis sociológicas ligadas ao contexto ou aos mecanismos estatais e económicos, para denunciarem a ilusão de harmonia por vezes atribuída às empresas, nomeadamente às de menor dimensão (que adiante irei referir). Os sistemas de relações industriais, desde os mais democráticos e consensuais aos mais autoritários, são, acima de tudo, definidos em termos de *processos de controlo* sobre as relações de trabalho (Hyman, 1975; Edwards, 1979; Rainnie, 1989; Goss, 1991).

Esta última concepção parece adequar-se melhor às características do sector e da região em estudo. Convém, no entanto, sublinhar que a eficácia desses processos de controlo se deve mais à presença de formas ideológicas e culturais nas relações de trabalho do que ao exercício puro da coerção e do autoritarismo patronais. Já Gramsci, teorizando sobre o conceito de hegemonia, assinalava que "a classe dominante não se apoia apenas na coerção mas também, e geralmente até mais, na aceitação, pelas classes subordinadas, de preceitos morais e políticos que suportam e reforçam essa dominação" (Miliband, 1984:76). Porém, as características dos traços culturais que levam os trabalhadores a adoptar atitudes, quer conformistas, quer contestatórias, variam em função de um enorme conjunto de factores. Na sua tipologia de modelos culturais das relações de trabalho, Sainsaulieu assinala, entre outros (fusão, negociação, afinidades), o *retraimento* como característico de trabalhadores em situação semelhante àqueles que encontrei no sector do calçado: pouco qualificados, jovens, mulheres, ou operários ainda rurais "para quem a vida exige outras preocupações e investimentos mais urgentes fora do trabalho industrial" (Sainsaulieu, 1985:11).

A articulação entre os fenómenos do poder e a dimensão cultural continua, pois, a suscitar interesse sociológico nas

mais diversas áreas de investigação. Boaventura de Sousa Santos acentua a importância dos universos simbólicos, mapas cognitivos e *habitus* de classe oriundos do universo rural, portadores de ideologias e lógicas de acção não capitalistas, na sua relação com o mundo industrial (Santos, 1985:882). A estreita vinculação e interdependência entre estes dois universos — por vezes designados por campo da produção e campo da reprodução — traduzem-se na emergência, em certas regiões, de *sistemas produtivos locais* (Reis, 1989: 153), os quais mobilizam um conjunto de mecanismos inseridos numa mesma *base local*, entre os quais é de destacar o papel da família.

Com efeito, a estrutura familiar ocupa, neste domínio, um papel de relevo, em particular perante contextos de forte vinculação rural, assumindo-se como a principal instituição produtora de *habitus* que exporta para o espaço industrial. A sua influência exerce-se, desde logo, através da acção de socialização diferenciadora, inculcando papéis e expectativas que levam por exemplo as raparigas a investirem mais no casamento e na vida doméstica e os rapazes mais na profissão, num processo que culmina com diferentes posturas nas relações de trabalho (Rainnie, 1989:128). Depois, pelo papel incisivo que exerce sobre as orientações dos actores, a lógica familiar está presente no campo da produção industrial, quer do lado do patronato, através das práticas e políticas de gestão, quer do lado do operariado, por via dos mecanismos de compensação e estratégias de acumulação e mobilidade.

Este tipo de articulações não atenua, porém, a assimetria das desigualdades e das relações de poder, antes põe em evidência a presença de outro tipo de mecanismos na regulação dessas relações. A ausência de conflitos pode coexistir com uma grande distância entre as posições de poder em presença e é por vezes enquadrada por sistemas de controlo marcadamente autoritários, embora nunca deixe de apelar a condicionantes de natureza socio-cultural. Vai nesse sentido a tese de Geert Hofstede (1980), segundo a qual o desejo de poder não é alimentado pelo sentimento de insatisfação mas sim pela satisfação, ou seja, quanto maior é a distância dos subordinados face ao superior, menor é a pressão para reduzi-la. Aquele autor, estudando o impacto das culturas nacionais no seio das organizações, refere-se ao diferencial de poder entre dois actores (*power distance*), o qual tende a encontrar um ponto em que essa distância é

relativamente estacionária, “um ponto de equilíbrio suportado pelo contexto envolvente e consideravelmente determinado pela cultura (...)” (Hofstede, 1980:99).

Esta importância das variáveis culturais e contextuais nas relações de trabalho não invalida, como assinalai no início, a interferência de características que se prendem directamente com a estrutura interna das próprias unidades produtivas.

264

## 1.2. Sistemas de controlo e dimensão das empresas

Assim, no seguimento desta breve discussão, vale a pena introduzir um outro elemento, cuja pertinência resulta da sua implicação directa com os sistemas de poder. Trata-se do problema da dimensão das unidades industriais. A sua importância prende-se ainda com a perspectiva histórica aqui presente, remetendo, por isso, para o ciclo de vida e processo de crescimento das empresas.

Para o caso das unidades produtivas de reduzida dimensão, dada a proximidade pessoal entre os pequenos patrões e os seus empregados, tendem a afirmar-se sistemas de controlo baseados em laços de lealdade e afinidades pessoais, obscurecendo as relações de classe, apesar de permanecer a exploração. Esta situação, que Richard Edwards designou por *sistema de controlo simples* (Edwards, 1979), é aquela que mais claramente condiz com a fase de nascimento e afirmação das pequenas fábricas, funcionando segundo processos produtivos de tipo artesanal. Nestas circunstâncias, é fácil prever que os “laços de lealdade se estendam para além da estreita esfera do trabalho, legitimando as desigualdades de poder na base de uma autoridade tradicional”. Estaremos, nestes casos, perante uma estratégia patronal de tipo *paternalista*, nos termos definidos por David Goss (1991:77).

O progressivo crescimento e complexidade organizacionais, acarretando um maior peso das hierarquias intermédias (supervisão) e maiores investimentos técnicos a fim de assegurar a rentabilidade económica — os *sistemas de controlo técnico*, de R. Edwards —, são muitas vezes acompanhados de políticas patronais que se traduzem numa autêntica “obsessão lucrativa”. Quando a isso se junta uma conjuntura instável, quando a mão-de-obra é particularmente vulnerável (por exemplo, constituída por mulheres ou jovens recentemente admitidos e pouco qualificados), cria-se uma situação de falta de alternativas e de forte dependência por parte dos trabalhadores. É, pois, provável que estes factores

favoreçam uma aquiescência que se traduz na sujeição ao *poder arbitrário* sustentado, acima de tudo, pelo medo das sanções económicas. Esta é uma forma de hiper-exploração que Goss designa por *sweating* (Goss, 1981:84).

Finalmente, nas empresas de maiores dimensões, melhor apetrechadas, mais modernizadas, mais lucrativas e que dedicam maior atenção às estruturas internas, à gestão planificada a longo prazo, etc. — aquelas que, na terminologia de Edwards, correspondem aos *sistemas de controlo burocrático* —, talvez seja de esperar encontrar relações de poder que, além de combinarem aspectos dos dois modelos anteriores (paternalismo e autoritarismo), reflectam também, em algum grau, práticas de negociação informal com os operários. Assim, as atitudes coercivas e o sistema de incentivos postos em marcha pelos proprietários podem aliar-se à presença de laços de lealdade entre dirigentes e trabalhadores, operando nestes um sentido pragmático de “lidar com a situação”, que os leva a evitar posturas conflituantes devido à construção de uma representação do patrão que o classifica como “um tipo fixe”, embora essa imagem não transponha os muros da empresa. Uma realidade deste tipo pode ser designada por um modelo de *autocracia benevolente* (Goss, 1991:79).

Ao iniciar a análise empírica do contexto industrial do calçado em S. João da Madeira, convém sublinhar o significado da lógica de acumulação das famílias e suas expectativas de mobilidade. Se aceitarmos que a grande maioria das empresas de calçado emergiram no seio de famílias (semi-)operárias — como adiante procurarei mostrar —, faz sentido pensar que a ideia de ascensão social tem um significativo impacto nas orientações dos trabalhadores, levando-os a pôr em prática estratégias de subida que, independentemente do seu grau de sucesso, funcionam como *mecanismos de amortecimento das tensões* (Parkin, 1971). Tais mecanismos concorrem, assim, ao lado dos restantes factores culturais, para a reprodução das relações de poder em vigor nas empresas e, em consequência disso, para a relativa estabilidade do sistema de desigualdades existente.

Os dados recolhidos em S. João da Madeira por meio de observações sistemáticas e entrevistas (ou pequenas conversas informais) são reveladores do posicionamento dos actores sociais em análise perante diversas questões (ligadas

## 2. Os actores locais e as relações de poder

à indústria, aos trabalhadores ou ao sindicato), e, portanto, como espero, põem em relevo as estruturas de poder e suas vinculações culturais (3).

Muito embora esse registo seja acima de tudo de carácter qualitativo, é necessário, em primeiro lugar, referir alguns números que nos dêem uma ideia da estrutura do emprego no sector a nível local.

266

### 2.1. Breve caracterização da região e do sector

Como atrás indiquei, trata-se de uma região com forte presença da pequena agricultura familiar. São conhecidos para o distrito de Aveiro alguns dados significativos a esse respeito: mais de 40% das famílias agrícolas têm membros que trabalham na indústria; 30% dos activos na indústria têm rendimentos agrícolas; 29,7% das famílias têm mais de 4 membros e 41,8% são constituídas por 3 a 4 pessoas; 47,7% dos habitantes do distrito vivem em lugares com menos de 500 pessoas (Reis, 1989:300 e 319). Num inquérito aplicado em quatro empresas do sector do calçado em S. João da Madeira, verificou-se igualmente um alto índice de respostas assinalando a posse de pequenas explorações agrícolas por parte das famílias dos operários (50,3%) (4).

Nos três concelhos estudados (S. João da Madeira, St<sup>a</sup>. Maria da Feira e Oliveira de Azeméis), estima-se que existam actualmente (1990) cerca de 42 000 trabalhadores no sector, distribuídos por 1 172 empresas, 66,7% das quais ocupam menos de 50 operários cada e 44,4% empregam grupos inferiores a 25 trabalhadores (520 firmas) (5). Registem-se ainda os seguintes números fornecidos pela mesma fonte: o número total de trabalhadores sindicalizados é de 27 023 (64%), dos quais 16 020 (38%) têm as quotas em dia; cerca de 65% do total dos operários situa-se em escalões etários

(3) Como indiquei no início, o nível de análise adoptado não previu a elaboração de uma tipologia dos sistemas de controlo em vigor nas empresas. Esse objectivo poderá ser conseguido numa segunda fase, introduzindo na pesquisa critérios como a dimensão, localização, estruturas organizativas, tecnologias utilizadas, etc.

(4) Inquérito aplicado a uma amostra de 135 operários(as) das empresas Pint' Oliveira, Basilius, Ruquita e Rhode.

(5) Estes números foram obtidos a partir dos registos elaborados pelo Sindicato dos Trabalhadores do Calçado, Malas e Afins dos distritos de Aveiro e Coimbra. Apesar de não possuírem a "legitimidade" das estatísticas oficiais, afiguram-se mais próximos da realidade do sector ao nível da região, dada a grande instabilidade das pequenas empresas e a situação de ilegalidade de muitas delas. Os dados concelhios obtidos no INE (Estatísticas Industriais) para o conjunto global das firmas aí registadas revelam números muito inferiores a estes, mas pelo que pude verificar oferecem menor fiabilidade. Por seu lado, a AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro) indica um total de 1 419 empresas de calçado (17,7% do total das empresas industriais do distrito) e 33 824 trabalhadores (19,2% do total de trabalhadores da indústria no distrito — dados para o ano de 1988).

abaixo dos 25 anos; perto de 70% são mulheres (6); e mais de 50% possuem um nível de instrução inferior ao ensino básico. Estes números são ainda confirmados numa amostra de um conjunto de quinze empresas do sector (7), cujos dados sublinham que, no caso das operárias, elas são mais jovens do que os trabalhadores do sexo oposto (68% com menos de 26 anos contra 47%); e mostram igualmente uma tendência para um maior peso dos níveis mais baixos de instrução no caso das mulheres (apenas 4,7% têm habilitações superiores ao ensino básico, para 11,3% dos homens).

Por outro lado, verificou-se que a distribuição do género feminino pelas categorias profissionais diminui à medida que se sobe na hierarquia, e sabe-se ainda que a mão-de-obra feminina auffera vencimentos claramente mais baixos, regulados por tabelas distintas para tarefas muitas vezes iguais — tabelas salariais A e B da negociação colectiva (8). Estas indicações vêm apenas confirmar a tendência estrutural para uma discriminação sexista das oportunidades da mulher, não só no mercado de emprego como no sistema de estratificação em geral (Crompton e Mann, 1986).

O trabalho infantil é também um fenómeno de inegável significado ao nível da região. Num inquérito aplicado em escolas do ensino preparatório (crianças com 11 e 12 anos) no concelho de Oliveira de Azeméis, registou-se que cerca de 20% das crianças inquiridas “não gostam de estudar” e “preferem ir trabalhar”. Em algumas escolas, o índice de respostas que referem ser o trabalho a principal ocupação

(6) Os restantes sectores que, no distrito de Aveiro, têm maior peso em termos de absorção de mão-de obra, são os seguintes: Produtos Metálicos e Máquinas (16,9% da mão-de-obra da indústria no distrito); Indústrias da Madeira e da Cortiça (15,2%); Indústrias Têxteis e Vestuário (10,6%); Construção e Obras Públicas (10,3%); Cerâmica (8,7%); etc. (Fonte: AIDA).

(7) Dados a partir de uma amostra de 15 das maiores empresas da zona, com base nas folhas de «Balanço Social» do Ministério do Emprego e Segurança Social, envolvendo um total de 1411 trabalhadores: Pint' Oliveira; Arouca; Arauto; Santos & Silva; Tavares & irmãos; Alvaro Gama; Fianjo; Ecolet; M. Figueiredo; Lusolindo; Oliveira Tavares & Silva; Costas; Siaco; Chistian; e União.

(8) Esta tabela, negociada pelo sindicato e associação patronal, apresenta dois conjuntos de categorias profissionais com designações distintas (A — aplicada aos homens; B — aplicada às mulheres), mas que, à excepção das costureiras, que praticamente são só mulheres, correspondem a tarefas idênticas com salários diferentes. Note-se que a nomenclatura aparece sempre no masculino (Costureiro, Gaspeador, etc.), procurando, desse modo, iludir a discriminação sexual. Um exemplo, para o caso dos operários de 1ª categoria:

Homens — A — Salário/base desta categoria em 30/6/90: 46.300\$00/mês.

Cortador; Acab/Verific.; Montador; Operador Máquinas; Maleiro.

Mulheres — B — salário/base na mesma data: 41.200\$00/mês.

Gaspeador; Acabador; Prep/Montagem; Preparador; Costureiro.

(FONTE: Sindicato dos Operários do Calçado, Malas e Afins dos Distritos de Aveiro e Coimbra).

dos tempos livres foi “assustadoramente elevado”, segundo as responsáveis deste levantamento (Baltazar, 1990:95). Esta realidade é confirmada pelo sindicato do calçado, que em Maio de 1990 indicava a existência de 850 casos de trabalho infantil detectados na zona<sup>(9)</sup>, muitas vezes tendo lugar em caves cujo acesso é feito através de um alçapão devidamente disfarçado a fim de iludir a eventual fiscalização.

Como se sabe, a utilização de mão-de-obra infantil está intimamente ligada ao insucesso escolar. Apesar da insuficiência dos dados empíricos, ousaria pensar estes fenómenos, juntamente com os inúmeros “desvios” à legalidade laboral, como exemplos da regulação estatal por “omissão” (Santos, 1985), em que o poder estatal não está efectivamente ausente, mas antes é dirigido numa lógica subtil de “persuasão” e adestramento que se exerce, acima de tudo, pela reconversão da acção disciplinadora em objecto de consentimento (Burawoy, 1985:126).

Em suma, estes elementos vão ao encontro das várias informações recolhidas junto de observadores locais, subcrevendo a ideia de que o crescimento do sector do calçado nas últimas décadas se tem traduzido num movimento contínuo de absorção/difusão — da força de trabalho no primeiro caso e das unidades produtivas no segundo (seja pelo surgimento de pequenas empresas de âmbito doméstico, seja pela deslocação de dependências das maiores unidades para a periferia do núcleo tradicional) —, num processo cuja elasticidade reproduz e renova uma força de trabalho culturalmente vinculada ao espaço rural e economicamente dependente das complementaridades de vária ordem, nomeadamente da pequena agricultura familiar, do trabalho ao domicílio e do trabalho infantil. Em traços gerais pode, pois, caracterizar-se a mão-de-obra do calçado nesta região como sendo predominantemente jovem e feminina, pouco qualificada e possuindo baixos níveis de instrução.

## 2.2. Representações patronais e história local

Para captar as representações patronais face às relações de trabalho, procurei registar as atitudes que os patrões deixaram transparecer relativamente aos seus empregados

<sup>(9)</sup> S. João da Madeira:150. Oliveira de Azeméis: 250 (distribuição por freguesias: Nogueira do cravo, 65; Vila Chã de S. Roque, 75; Cucujães, 45; Maceira de Sarnes, 20; Oliveira de Azeméis, 30; S. Tiago de Riba Ul, 15). Stª Maria da Feira: 450 (freguesias: Romariz, 30; Arrifana, 175; Mosteiró, 65; Fornos, 40; Milheirós de Poiares, 10; Souto, 40; Escapães, 30; Fiães, 35; Vila da Feira, 25).

e à presença do sindicato. Das suas afirmações, sobressai a preocupação de pôr em relevo alguns aspectos de natureza histórica ou do seu próprio percurso pessoal que, implicitamente, confirmam a ideia de que o esforço e a dedicação, ao contrário da contestação, podem proporcionar condições de vida compensatórias, ou seja, “subir a pulso” exige sacrifícios e muito trabalho! Este discurso insere-se na estratégia (mais ou menos consciente) de inculcação ideológica anteriormente assinalada, visando legitimar os mecanismos de controlo postos em marcha nas relações de trabalho.

269

Vai nesse sentido a referência ao passado desta indústria, e principalmente à sua fase de arranque, onde se enfatiza a vontade colectiva e o enorme esforço (físico, antes de mais) investido pelas populações locais na afirmação de uma actividade económica que, além do mais, é reconhecida como a principal agência de divulgação do nome de S. João da Madeira.

Um primeiro exemplo, retido na memória local, insere-se justamente nessa visão quase épica da dedicação ao trabalho: “nos anos vinte, o transporte do calçado para os mercados de Espinho, Ovar e Porto era feito a pé pelas próprias companheiras dos proprietários ou por mulheres assalariadas [as chamadas recoveiras] que demoravam um dia inteirinho para ir ao Porto e voltar, recebendo por esse trabalho em meados da década de 20, uma quantia de cinco mil réis” (Jornal *O Regional*, 31/7/85 — entrevista a um industrial local).

Outro exemplo é fornecido por um dos sócios fundadores de uma das maiores empresas da zona (e das mais evoluídas em termos tecnológicos), integrando actualmente mais de 300 trabalhadores. Recordando as dificuldades dos primeiros tempos:

Tinha 14 anos, (...) não havia horário de trabalho, nem férias, nem subsídio, nem previdências, (...) tudo era feito à mão: os palmilhados, os aviamentos, os saltos e as patas eram cavacados à faca, depois grosados(...) dava-se goma, polia-se, passava-se num seixo, tingia-se a sola, queimava-se a cera com ferros próprios e, por fim, tirava-se a cera com um pano envolvido no polegar, até ficar brilhante. (...) Os dedos e as mãos dos trabalhadores ficavam disformes, cheios de calosidades por causa das sovelas e do puxar das linhas. O peito na junção das costelas ganhava uma cova motivada pelo esforço para segurar o sapato entre o peito e os joelhos (...) era a luta pela sobrevivência. Patrões e

operários sentiam no duro da vida que alguma coisa estava errada... Mas, numa conjugação de esforços foi-se lutando até às conquistas dos nossos dias (...) (*O Regional*, 31/7/85).

Esta glorificação do passado de "labor", que hoje é efectuada pelas instituições dominantes (associações patronais, autarquias, jornais locais) e está inscrita no emblema da jovem cidade, tende a refractar-se na própria memória popular, reconvertendo-se em formas ideológicas de poder social e, como consequência, disciplinando as práticas produtivas sob uma *ética de investimento produtivo e trabalho árduo*, enraizada na cultura envolvente, em grande parte por via dessa imagem partilhada da história local. Culturalmente condicionado, este fenómeno afirma-se, portanto, em estreita conexão com os aspectos socio-económicos já referidos (os vários mecanismos de compensação ligados à economia doméstica), concorrendo assim para a preservação de estruturas de poder de incidência *paternalista*, inibidoras da contestação colectiva.

Mas a propensão ao investimento no trabalho deve-se ainda a outras condicionantes sociais além dessa representação do passado. Uma delas prende-se com as origens sociais dos pequenos e médios patrões. A forma como surgem muitas das pequenas fábricas de calçado (actualmente existem cerca de mil) pode ilustrar o fenómeno.

O historiador César Oliveira refere-se a esse processo de nascimento das pequenas fábricas nas primeiras décadas deste século nesta região: "(...) as unidades de fabrico instalavam-se em qualquer sítio, fosse ou não o mais aconselhado... Muitos faziam encomendas a tarefeiros que recebiam à peça... trabalhava-se até 14 horas por dia, a família inteira, para satisfazer os pedidos dos industriais" (Oliveira, 1989). Uma monografia local regista o mesmo fenómeno nos anos cinquenta: "Devido às características da indústria do calçado, foi possível a muitos operários, logo que juntaram um pouco de dinheiro, abrir uma oficina na própria localidade para o que contribuiu ainda, o carácter de trabalho doméstico do operário sapateiro. Assim, já não precisa de se deslocar e pode beneficiar do auxílio dos familiares" (Graça, 1960:110).

A situação parece manter-se actualmente no que se refere a grande parte das pequenas empresas. Conforme revela um jornal local, continuam a existir "oficinas tradicionais familiares, cuja localização é impossível de detectar

(...) situadas em pequenas garagens, vãos de escadas, etc., com duas ou três máquinas de costura, recorrendo em certos casos a mão-de-obra de operários de outras empresas que aí ocupam os seus 'tempos livres'(...)" (*O Regional*, 31/7/85).

Alguns depoimentos de observadores locais subscrevem também os moldes em que este processo tem lugar: "há muitos casos de famílias que possuem terra, juntam uns tostões, vendem lá uns terrenos e vêm para a indústria" (comerciante de calçado); "muitos operários da nossa fábrica de calçado conseguiram abrir a sua pequena empresa (...). À custa dos trabalhadores que lá aprenderam a profissão, devem ter nascido mais de 30 fábricas (...) fez-se ali gente, muito competente (...) e alguns ainda continuam." (industrial de calçado — entrevista colectiva, S. João da Madeira, 23/3/90).

Assim, as trajectórias pessoais dos patrões, quer pelo esforço conjugado do grupo doméstico na acumulação de riqueza (baseado no modelo de autoridade tradicional), quer pela acção dos mecanismos disciplinadores da sua anterior experiência operária (onde se orgulham de ter progredido à custa do seu próprio trabalho e dedicação), favoreceram a construção da sua auto-imagem actual, de "trabalhadores" cuja competência e exemplo são incontestáveis. É neste quadro que se deve entender a dificuldade manifesta em estabelecerem *relações horizontais* com os seus empregados, em particular quando estes ousam invocar a sua organização de classe e afirmar os seus direitos enquanto trabalhadores.

Não deve, contudo, esquecer-se que os industriais do calçado estão longe de constituir uma categoria social homogênea, mesmo aceitando que possuem a mesma origem social. Os pequenos sucessos dos pequenos proprietários não são suficientes para que possam confundir-se com a posição privilegiada da ínfima minoria dos "grandes" industriais (note-se que apenas 5% das empresas têm mais de 100 empregados), cuja solidez já implicou o corte com a classe de origem e se reforça agora com a passagem da propriedade para os filhos. É, com efeito, nesta nova geração que o investimento em credenciais académicas tende a reequilibrar a inconsistência de *status* dos pais. Mas é também a partir da geração mais jovem de proprietários que poderão nascer factores de mudança para estilos de gestão mais modernizados e flexíveis.

Alguns destes industriais, incluídos na camada mais inovadora, consideram mesmo a proliferação das pequenas empresas como um fenómeno prejudicial para o sector, revelando nessa atitude as suas preocupações elitistas: “há uma grande impreparação da classe empresarial. O nível de educação que possuem é muito baixo, somos todos vítimas dos tempos da mão-de-obra barata (...). Era fácil ganhar dinheiro e por isso há muitos patrões antiquados, sem espírito empresarial e sem preparação. Uma grande parte dos pequenos patrões do calçado são antigos operários sem instrução.” (industrial, entrevista em Arrifana, 12/2/90). Opiniões como esta têm implícita uma estratégia de exclusão e distinção da “élite” industrial do sector face aos pequenos patrões, manifesta não só no volume de capital económico acumulado, mas também na preocupação de o converterem em diplomas e capital cultural através dos filhos, legitimando por esse meio as posições dirigentes que estes começam a ocupar nas empresas (Bourdieu, 1979).

Deste modo, compreende-se que os processos de luta pela exclusão/usurpação de *status* se expressem, ao nível do operariado, em estratégias de mobilidade ascendente, embora o seu significado possa ser maior em termos simbólicos — pelas consequências comportamentais que daí resultam — do que pela sua realização concreta.

### 2.3. Patrões *versus* sindicato

Da relação entre os proprietários e os trabalhadores transparece, pois, uma atitude de paternalismo. Mas esta tem como reverso da medalha uma posição de afrontamento em relação ao sindicato. A empresa é vista pelos patrões quase como uma família que viveria em plena “harmonia” se não fosse a presença do “corpo estranho e perturbador” que é a estrutura sindical. Nesta atitude, é visível uma manifestação do vínculo autoritário que articula a ética do patriarca familiar com a prática exploradora do patrão (Santos, 1989).

Alguns depoimentos ilustram esta postura que designaria por *autocracia paternalista*. Todos os proprietários entrevistados vincaram bem o respeito que têm pelos direitos de liberdade de reunião dos trabalhadores, mas salientando sempre que estes, na generalidade, rejeitam, por vontade própria, as directrizes sindicais, uma vez que “se sentem recompensados” com as condições de trabalho existentes. Uma proprietária, referindo-se à última greve do sector, afirma que teria havido conflitos entre os seus trabalhadores e representantes do sindicato quando estes “queriam entrar

na empresa e obrigar os trabalhadores a aderir à greve. Mas eles não deixaram.” (Entrevista em Orreiro/S. João da Madeira, 30/1/90). Outro dos empresários entrevistados entende que “o sindicato defende os que não sabem trabalhar, os que fazem parte da minoria improdutivo, dado que os bons trabalhadores já estão a ganhar o dobro do ordenado que eles estão a pedir!” (Entrevista em Vila da Feira, 12/2/90). A estas afirmações poder-se-iam juntar mais algumas que vão no mesmo sentido: “quando foi da greve, os trabalhadores não queriam aderir... foram quase obrigados pelo sindicato!” (Arrifana, 30/1/90); “o sindicato está atrasado, procura apoiar-se nos trabalhadores mais políticos e não naqueles que são melhores!” (S. João da Madeira, 16/2/90)

É possível que a lógica da família, sendo incorporada pela direcção da empresa, maximize a intolerância dos patrões perante a participação dos operários nas actividades sindicais. Do seu ponto de vista, qualquer activista sindical é um mau profissional, prejudicial não só à empresa como aos interesses dos próprios trabalhadores. Um militante ou grevista é alguém que traiu a *lealdade familiar* que “naturalmente” deve existir na “sua” empresa.

Por isso o paternalismo dá lugar ao autoritarismo perante qualquer apelo à instância sindical ou jurídica. As mulheres em particular, talvez devido à sua ancestral posição submissa no seio da família, enfrentam geralmente obstáculos acrescidos. Daí que quem personifica ao mesmo tempo a condição feminina e de activista sindical desencadeie, frequentemente, atitudes de arrogância por parte dos proprietários (ou dos encarregados). Como dizia uma operária, “ao mínimo descuido começam aos berros. Cheguei um dia 6 minutos atrasada e tiraram-me os 60\$00 do subsídio e a sopa que nos dão ao almoço. (...) E eu até não costumo chegar tarde nem nunca faltou!” (ex-delegada sindical, Arrifana, 30/1/90).

Uma outra operária, também sindicalista, com quem conversei nas instalações do sindicato, queixava-se que “os encarregados falam com duas pedras na mão! Abusam porque somos mulheres, somos mais fracas. Com os homens não falam assim. Mas eu cá não me calo, quando sei que estou dentro da razão.” (Entrevista no sindicato, em 13/12/89).

Contudo, não se conhecem casos em que estas atitudes patronais dessem origem a formas de solidariedade ou contestação colectiva, espontânea ou organizada, por parte dos trabalhadores.

Pode dizer-se que as greves no sector se tornaram rotineiras. Ocorrem praticamente todos os anos na sequência da negociação do contrato de trabalho. O motivo principal é o aumento salarial. Mas é de crer que, a coberto das divergências explícitas a esse nível, se escondam razões sociológicas mais profundas (Adam e Reynaud, 1984:135), tais como a necessidade de demonstração de força por parte do sindicato e o receio, por parte da associação patronal, de que uma fácil negociação possa fomentar o espírito reivindicativo. Ao lado deste aspecto, pode ainda pensar-se que o sindicato, estando inserido entre um espaço produtivo com pouco dinamismo organizacional e uma intervenção negocial condicionada por forças económicas sectoriais e regionais específicas, investe, acima de tudo, no seu desempenho ao nível dos mecanismos de *mesoconcertação* (Marques e Ferreira, 1991:37).

#### 2.4. O operariado: trabalho, lealdades e acumulação

Poder-se-á perguntar o que faz com que muitas mulheres e homens assalariados do calçado saiam da fábrica às 6 horas da tarde onde já trabalharam 9 horas para, logo após o jantar, passarem mais 3 ou 4 horas a coser gáspeas em casa ou na “fabriqueta” do vizinho? O que faz com que muitas crianças fujam à escola para se esconderem em caves a trabalhar dias inteiros?

Um dos interlocutores privilegiados a que recorri, referindo-se ao sentido materialista de operários e patrões, afirmava com ar convicto a sua preocupação pela secundarização da “cultura” em relação ao dinheiro: “as possibilidades financeiras dos industriais, mesmo aqueles já dum certo gabarito(...), não são acompanhadas pela evolução no aspecto cultural! De um modo geral em S. João da Madeira há, de facto, muita pressa em ganhar dinheiro! É talvez uma questão de competição, não sei (...)” (informador local, S. João da Madeira, 15/2/90).<sup>(10)</sup>

Com efeito, muitas operárias com quem conversei à porta da fábrica, no café ou no refeitório, queixavam-se dos baixos salários, mas sempre acrescentavam que “apesar de ser pouco é melhor do que nada!” Uma delas é gaspeadeira de 1<sup>a</sup> e recebe cerca de 38 contos por mês, feitos os descontos e somando o prémio de 4.000\$00 que já conquistou: “na família

<sup>(10)</sup> Este informador foi vereador da Câmara a seguir ao 25 de Abril de 1974. Além da sua postura de velho democrata e activista das tertúlias sanjoanenses na época da 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, deixou claro o seu distanciamento crítico acerca dos diversos problemas locais, apesar de ser um “filho da terra”.

somos 6 irmãos e todos trabalham no calçado. Também tenho uma filha que trabalha aqui na empresa” (Arrifana, 30/1/90). Outra operária queixa-se também do ordenado, mas diz que “o ambiente é bom e gosto de trabalhar aqui, não tenho razões de queixa dos patrões” (Zona Industrial de Travessas/S. João da Madeira, 23/3/90). Mesmo aquelas que dizem que “devíamos ganhar mais e trabalhar menos horas por semana”, deixam transparecer na sua expressão a ironia quase embaraçada de quem pede o impossível, de quem afinal já se sente satisfeito por ter “um trabalho certo e um salário a horas”, como reconhecia uma delas. Outras expressam mais claramente, nos seus desabafos, atitudes de anuência ou de lealdade para com o poder patronal: “eu cá não me queixo dos patrões, e se não fossem algumas invejosas, já tinha um prémio maior! (...) o trabalho não me mete medo! O ordenado não é muito mas vai chegando. Tenho quatro filhos e já todos trabalham!” (S. João da Madeira, 12/12/89).

À excepção dos activistas sindicais, ninguém assinalou o “autoritarismo” das chefias e dos patrões como motivo de descontentamento. O “excesso de trabalho” também nunca foi mencionado como problema. No inquérito a que já fiz referência (aplicado em 4 médias e grandes empresas), foram indicadas as seguintes fontes de preocupação, por ordem decrescente de importância: um bom ordenado (72 respostas); segurança no emprego (66); solidariedade e amizade (52); respeito das chefias (41); dialogar sem medo (38).

Quanto ao sindicato, é por vezes motivo de polémica entre as operárias, apesar de reconhecerem que “faz falta”. Uma trabalhadora afirma que aquele organismo podia ser mais forte, mas diz que “a culpa não é do sindicato, é do povo! porque não são unidos! Umas vão pelo sindicato, outras não vão!... quando vêem que os patrões não são lá muito do acordo, dizem mal é do sindicato. Eu já fui delegada sindical, mas já não sou. Fui eleita mas não quis ser!! Já não quero andar a gastar saliva a lutar pelas outras! Porque agora é assim: eu para mim sei-me desenrascar! Agora, as outras que façam o mesmo!” (Arrifana, em 23/3/90). Outra, refere-se às delegadas sindicais afirmando que “é preciso que sejam educadas! (...) Algumas não têm educação! (...) Não podemos fazer só aquilo que elas querem! (...) Muitas falam em nosso nome e depois ficam melhor e calam-se!”. Refere-se depois, com visível orgulho, à filha, com vinte

anos, também trabalhadora noutra empresa: "(...) agora está bem! Fez cursos da CEE e vai passar para 50 e tal contos. Toma conta do armazém lá da fábrica e ninguém a chateia!" (Orreiro/S. João da Madeira, 12/12/89). Uma mulher com cerca de 50 anos aproveitava a meia hora que resta após o almoço para ir fazendo o seu *tricot*, uma camisola de lã. Ao lado, uma revista aberta com amostras de cosméticos: "vendo às colegas que me encomendam, mas algumas só têm é inveja. Não há muita união, umas fazem greve outras não. Querem é passar a escova no encarregado! Não vale a pena!..." ( Arrifana, 30/1/90).

Nestes breves depoimentos, registados principalmente nas empresas médias do sector, pode perceber-se algum individualismo e concorrência entre os trabalhadores, bem como o relativo isolamento ou neutralização dos activistas sindicais. Estes, por seu lado, também se queixam de "alguns" colegas, que consideram "graxistas" para com o patrão. Como dizia um delegado sindical, "há muitos escovinhas que se calam logo que recebem prémios maiores, e mesmo alguns que já foram delegados e participaram em lutas com os operários!... depois, ganham mais e calam-se!" (delegado sindical, entrevista no sindicato em 12/2/90).

Esta realidade foi igualmente subscrita pelo dirigente sindical numa das várias entrevistas que me concedeu. Contestando que os trabalhadores sejam submissos, justifica nos seguintes termos a falta de combatividade existente:

Há muitos casos em que o patrão faz uma perseguição sistemática aos delegados sindicais. Depois há a questão do salário, os prémios que por vezes são retirados e isso conta muito! Depois, há uma imagem que o próprio sindicato e as suas direcções transmitem aos trabalhadores. Por exemplo, se nós olharmos para as direcções que têm passado pelo sindicato, muitos dos antigos dirigentes do período de 1974/75, são hoje patrões! A malta que esteve na direcção nesse período, são quase todos patrões.

(Dirigente sindical, S. João da Madeira, 23/3/90).

Seria paradoxal e contraditório com o que atrás se disse se daqui se deduzisse que a actividade sindical facilita a promoção. Embora sejam conhecidos casos de aliciamento e cooptação do potencial líder sindical (mais comuns no período pós-revolucionário—1976/77—e nas maiores empresas), regra geral, e principalmente nas pequenas e médias unidades, o activismo sindical implica sérios riscos de represálias na medida em que, aos olhos do patrão, é,

como atrás referi, interpretado como uma atitude de deslealdade. Mas a afirmação daquele dirigente não deixa de mostrar como as próprias estruturas sindicais são vulneráveis à presença significativa de expectativas positivas face à possibilidade de uma ascensão social à condição de "industrial".

Perante isto, pode ainda perguntar-se, porquê um índice de sindicalização de cerca de 64%? Do conjunto das observações e das conversas com os trabalhadores ressalta a ideia de que a procura do sindicato se deve em grande parte à necessidade de segurança e protecção sentida pelos operários (11), não só por se tratar da única instância capaz de levar a sua voz para a mesa das negociações com o patronato, mas por todo o tipo de apoios, quer jurídicos, quer burocráticos, que são prestados aos trabalhadores na sede do sindicato (12). Embora a participação sindical se reduza geralmente à simples inscrição, não faltam exemplos a mostrar que qualquer imprevisto pode abalar o "estado de graça" que o operário mantém na empresa e, nesses casos, o organismo da classe pode vir a prestar um auxílio inestimável.

Esta representação da empresa e do trabalho na indústria não pode deixar de ser entendida no contexto cultural mais vasto, onde pontificam as estratégias de acumulação familiar e as complementaridades de vária ordem. Famílias por vezes com três e quatro filhos, prémios de produtividade, trabalho ao domicílio e conseqüente alargamento do tempo de produção, agricultura complementar, trabalho infantil, são factores que concorrem para "compensar" os baixos salários. Mas eles não seriam eficazes (ou simplesmente não existiriam) se a cultura que impele os operários para procurarem mais trabalho à saída da fábrica (13) os levasse, em vez disso, a reivindicar o direito ao descanso, ao lazer e ao consumo.

As orientações dos trabalhadores parecem, pois, animadas por uma espécie de *ascetismo materialista* que os

(11) Nas eleições para a direcção do sindicato para o biénio de 1990/92, estavam inscritos nos cadernos eleitorais 15.885 associados e votaram 6.480. Note-se que a generalidade das mesas de voto se localizam nas próprias empresas.

(12) Desde esclarecimentos sobre o pagamento de horas extraordinárias, dúvidas sobre situações de baixa por doença, faltas justificadas, indemnizações, etc., até ao preenchimento dos impressos do IRS — são motivos que, conforme pude observar, levam diariamente os operários aos guichés do sindicato.

(13) A este propósito, repare-se na nota do Diário de Campo sobre um "restaurante" que funciona ao lado de uma das maiores empresas de calçado, em Arrifana: "o dono é operário da Rohde, onde trabalha por turnos, geralmente das 15 às 24 horas. A sua mulher foi também operária dessa empresa,

leva a investir no aforro, acreditando que o trabalho árduo, as horas extraordinárias, a conquista e ampliação do prémio de produtividade, o trabalho em horário "pós laboral", etc. é a única via, senão para o enriquecimento, pelo menos para a melhoria de condição. Tendo sido esse o caminho seguido para o sucesso económico de grande parte do actual patronato, o seu exemplo está presente nas aspirações de muitas famílias operárias.

## Conclusão

Dado o conjunto de referências teóricas e dados empíricos que acabo de expor, e reafirmando a natureza exploratória desta pesquisa, apenas me permito sintetizar, em termos conclusivos, algumas propostas interpretativas cuja validade deve situar-se antes de mais nas pistas de abordagem que deste modo ficam entreabertas.

Assim, pode dizer-se que as estratégias de poder dos proprietários do calçado de S. João da Madeira variam em torno do seu maior ou menor pendor *paternalista*. Esse paternalismo, baseado nas afinidades pessoais, vigora acima de tudo nas pequenas empresas. Aí, os laços afectivos veiculados pelas relações interfamiliares a partir das culturas comunitárias tendem a preservar a coesão e a lealdade no interior das pequenas fábricas e a evitar qualquer interferência por parte do movimento sindical.

Nas médias empresas do sector, face à maior amplitude da estrutura socio-técnica e às exigências do ritmo produtivo, o paternalismo torna-se mais selectivo e a prática *autoritária* faz-se sentir face à "ameaça desestabilizadora" do *virus* sindical. Por outro lado, nas maiores e mais avançadas unidades produtivas, onde as estruturas burocráticas e a modernização tecnológica já estão instituídas, parece afirmar-se um sistema de poder do tipo *autocrático-benevolente*. Embora o discurso patronal não reconheça ainda uma legitimidade sindical plena e persista a recusa da negociação interna, surgem alguns indícios de preocupações sociais (assistência médica, refeitórios, incentivos monetários, formação profissional, etc.) e a filiação ou mesmo a actividade sindical começam a ser toleradas. São, neste caso, as

---

mas desempregou-se quando o negócio começou a prosperar e era necessário assegurar o seu funcionamento. Também os seus pais, que são reformados, ajudam ao serviço na hora do almoço. Mais curioso ainda foi notar que, pouco depois das 12,30h, o número de pessoas do lado de dentro do balcão, duplicou. Soubemos depois que, duas jovens operárias do calçado, aí trabalham diariamente na hora do almoço. Muitos operários e operárias, servem-se apenas da sopa, antes ou depois da sanduiche, outros comem a refeição completa servida no restaurante. O pagamento é geralmente efectuado no fim do mês." (Arrifana, 30/1/90).

necessidades do mercado que poderão a médio prazo institucionalizar internamente a concertação, como medida imprescindível à implementação de sistemas de trabalho mais modernizados e concorrenciais.

Contudo, do panorama geral desta "paisagem" laboral sobressai uma forte representação do trabalho como *valor* que, no domínio da cultura local, se assume como o único trilho para "subir na vida" e a fonte mais digna de angariar prestígio. Essa entrega à actividade produtiva (industrial e agrícola), embora aparente ser individualmente conduzida, inscreve-se ao mesmo tempo na tradição histórica do sector e nas estratégias de acumulação das famílias, cujas expectativas de ascensão as leva a multiplicar até ao limite o número de horas e de braços dedicados ao trabalho. Mas a importância sociológica deste conjunto de expectativas, de vontades e de valores afirma-se mais pelos efeitos produzidos na estruturação das desigualdades e sistemas de poder vigentes nas empresas do que pela efectiva realização das ambições que lhe dão sentido. ■

## Referências Bibliográficas

- 280 Adam, G.; Reynaud, J. D. 1984 *Sociologia do Trabalho – os Conflitos*. Porto, RES.
- Allaire, I.; Firsirotu, M., 1984 “Theories of Organizational Culture”, *Organizational Studies*, 5.
- Almeida, Ana N. 1986 “A Fábrica e a Família – Tópicos para uma Reflexão”, *Análise Social*, 91.
- Almeida, João F. 1984 “Temas e Conceitos da Estratificação Social”, *Análise Social*, 81/82.
- Baltazar, Elsa *et al.* 1990 *Socializar: Reflexões sobre uma Realidade — o Concelho de Oliveira de Azeméis*. Relatório Final de Estágio, Coimbra, ISSC (polic.).
- Bourdieu, P. 1979 *La Distinction*. Paris, Minuit.
- Bourdieu, P. 1980 “L’identité et la représentation — éléments pour une réflexion critique sur l’idée de région”, *Actes de La Recherche en Sciences Sociales*, 35, Paris, Minuit.
- Bourdieu, P. 1989 *O Poder do Simbólico*. Lisboa, Difel.
- Burawoy, M. 1985 *The Politics of Production*. London, Verso.
- Cabral, M. Villaverde 1977 “O Operariado nas Vésperas da República”, *Análise Social*, 50.
- Chanlat, J.-F. 1989 “L’analyse sociologique des organisations”, *Sociologie du Travail*, 3.
- Clegg, H. A. 1979 *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*. Oxford, Blackwell.
- Crompton, R.; Mann, M. 1986 *Gender and Stratification*. Cambridge, Polity Press.
- Crozier, M.; Friedberg, E. 1977 *L’Acteur et le système*. Paris, Seuil.
- Edwards, Richard 1979 *Contested Terrain*. New York, Basic Books.
- Estanque, E. 1989 “Identidades Culturais e Práticas Sociais na Indústria do Calçado”, *Oficina do CES*, 11, Coimbra, CES.
- Geertz, Clifford 1973 *The Interpretation of Cultures*. New York, Basic Books.
- Goss, David 1991 *Small Business and Society*. London, Routledge & Kegan-Paul.
- Graça, Maria Carvalho 1960 *S. João da Madeira — Estudo Geográfico deste Aglomerado Urbano*. Coimbra, Faculdade de Letras (fotocop.).
- Gutman, Herbert 1977 *Work, Culture & Society*. New York, Vintage Books.
- Hofstede, Geert 1980 *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London, Sage.
- Hyman, R. 1975 *Industrial Relations: A Marxist Introduction*. London, Macmillan.

- Lenski, Gherard 1966 *Power and Privilege: a Theory of Social Stratification*. New York, McGraw-Hill.
- Lukes, Steven 1980 "Poder e Autoridade", in Bottomore e Nisbet, *História da Análise Sociológica*. Rio de Janeiro, Zahar.
- Marques, Maria M. L.; Ferreira, A. Casimiro 1991 "A Concertação Económica e Social: a Construção do Diálogo Social em Portugal", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 31.
- Miliband, Ralf 1984 *Capitalist Democracy in Britain*. Oxford, Oxford University Press.
- Oliveira, César 1989 "Estudo sobre a História do Calçado, *Diário Notícias*, 31/8/89, supl. Regiões.
- Parkin, Frank 1971 *Class Inequality and Political Order*. London, MacGibbon & Kee.
- Parkin, Frank 1979 *The Marxist Theory of Class: A Bourgeois Critique*. London, Tavistock.
- Peters, T.; Waterman, R. 1989 *In Search of Excellence*. Lisboa, D. Quixote.
- Pollard, S. 1965 *The Genesis of Modern Management*. London, Edward Arnold.
- Poole, M. 1986 *Industrial Relations*. London, Routledge & Kegan-Paul.
- Rainnie, Al 1989 *Industrial Relations in Small Firms*. London, Routledge.
- Reis, José 1989 *Os Espaços da Indústria — a Regulação Económica e a Mediação Local numa Sociedade Semiperiférica*. Coimbra, FEUC (dissertação de doutoramento).
- Sainsaulieu, R. 1985 *L'Identité au travail*. Paris, ed. FNSP.
- Sainsaulieu, R.; Segrestin, D. 1987 "Para uma Teoria Sociológica da Empresa", *Sociologia — Problemas e Práticas*, 3, Lisboa, Europa-América.
- Santos, B. S. 1985 "Estado e Sociedade na Semiperiferia do Sistema Mundial — O caso português", *Análise Social*, 87/88/89.
- Santos, B. S. 1989 "O Estado e os Modos de Produção de Poder Social", *Oficina do CES*, 7.
- Shein, Edgar 1984 "Coming to a New Awareness of Organization Culture", *Sloan Magazine Review* (winter).
- Thompson, E. P. 1963 *The Making of the English Working Class*. Harmondsworth, Penguin.
- Touraine, Alain 1970 *A Sociedade Pós-Industrial*. Lisboa, Moraes.
- Vala, Jorge 1986 "Sobre as Representações Sociais — Para uma Epistemologia do Senso Comum", *Cadernos de Ciências Sociais*, 4, Porto, Afrontamento.
- Watson, Tony 1987 *Sociology, Work and Industry*. London, Routledge & Kegan-Paul.
- Weber, Max 1978 *Economy and Society*. London, California Press.