

CADERNOS DE EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO

MINISTÉRIO DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS E DO TRABALHO
DIRECÇÃO-GERAL DO EMPREGO E DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

02

DINÂMICAS DE TRANSFORMAÇÃO

DAS RELAÇÕES LABORAIS EM PORTUGAL

MARIA DA CONCEIÇÃO SANTOS CERDEIRA



DINÂMICAS DE TRANSFORMAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS EM PORTUGAL

CADERNOS DE EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO
DIRECÇÃO-GERAL DO EMPREGO E DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

1. TRABALHADORES MAIS VELHOS:
POLÍTICAS PÚBLICAS E PRÁTICAS EMPRESARIAIS
2. DINÂMICAS DE TRANSFORMAÇÃO
DAS RELAÇÕES LABORAIS EM PORTUGAL

CADERNOS DE EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO N.º 02

DINÂMICAS DE TRANSFORMAÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS EM PORTUGAL

MARIA DA CONCEIÇÃO SANTOS CERDEIRA

© Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho, 2004

CADERNOS DE EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO
2. DINÂMICAS DE TRANSFORMAÇÃO
DAS RELAÇÕES LABORAIS EM PORTUGAL

Autor

Maria da Conceição Santos Cerdeira

Primeira edição: Novembro de 2004

Tiragem: 1.500 exemplares

ISBN: 972-8312-51-2

Depósito legal: 220818/04

Coordenação Editorial, de Redacção e de Distribuição:

Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

Praça de Londres, 2, 7.º, 1049-056 LISBOA

Tel.: (+351) 21 844 14 58 ; Fax: (+351) 21 844 14 66

E-mail: dgert@dgert.msst.gov.pt

Página: www.dgert.msst.gov.pt

Concepção Gráfica, Paginação e Produção:

5W – Comunicação e Marketing Estratégico, Lda.

Reservados todos os direitos para a língua portuguesa,
de acordo com a legislação em vigor, por DGERT / MAET
Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)

Praça de Londres, 2, 7.º, 1049-056 LISBOA

Tel.: (+351) 21 844 11 00; Fax: (+351) 21 849 22 61

E-mail: dgert@dgert.msst.gov.pt

Página: www.dgert.msst.gov.pt

Data de Edição:

Novembro de 2004

02

**DINÂMICAS DE TRANSFORMAÇÃO
DAS RELAÇÕES LABORAIS EM PORTUGAL**

RESUMO

A natureza das transformações das relações laborais, da negociação colectiva e das regulações do emprego no seio das empresas é objecto de controvérsias sociológicas. Estas transformações estão sobretudo relacionadas com a emergência do novo contexto tecnológico e económico mundial e com a necessidade por parte das empresas em responderem às novas exigências de competitividade. Este trabalho teve como finalidade contribuir para a compreensão de tais transformações na sociedade portuguesa. Assim, foram analisadas questões como a evolução da conflitualidade laboral, o enfraquecimento do sindicalismo, o nível da negociação colectiva e a evolução do conteúdo das normas das convenções colectivas. Sobre as últimas foi aprofundado um tema particular referente à negociação dos sistemas de classificação profissional e à gestão de carreiras profissionais no seio de empresas afectadas nos últimos anos por grandes mudanças, especificamente de natureza técnico-organizativa.

A análise da dinâmica de negociação permitiu constatar que a negociação dos sistemas de classificação profissional e da gestão de carreiras profissionais esteve associada a dois fenómenos fundamentais. O primeiro, diz respeito à mudança da natureza quantitativa e qualitativa do emprego. O segundo refere-se à modificação das políticas de gestão da mão-de-obra, de uma forma geral orientadas no sentido da individualização dos modos de intervenção dos assalariados e dos critérios de avaliação dos empregos. Ambos os fenómenos criam tensões sobre os sistemas de classificação profissional, as normas relativas à gestão de carreiras profissionais e destabilizam os compromissos existentes entre os actores sociais e profissionais. Conclui-se que a evolução das relações laborais no seio das empresas (mudança de conteúdo das normas e dos procedimentos da negociação) se encontra associada a uma transformação dos próprios actores sociais da empresa.

Palavras-chave: Relações laborais, negociação colectiva, classificação profissional

ABSTRACT

The nature of the transformations in labour relations, collective bargaining and employment regulations within the companies arises sociological controversy. These transformations are above all related to the emergence of the new technological and economic world context and with the companies need to respond to the new competitiveness demands. The purpose of this work was to contribute to the understanding of such transformations in the Portuguese society. Thus, topics such as the evolution of labour disputes, the weakening of syndicalism, the level of collective bargaining and the evolution of the contents of the collective conventions provisions were analysed here. As to the latter, it was analysed with more detail the issue concerning the negotiation of the occupational classification systems and the management of professional carers in the companies affected by significant changes, in the last years, specifically of a technical-organizational type.

The analysis of the negotiation dynamics allowed us to verify that the negotiation of the systems of professional classification and of the administration of professional careers was associated to two fundamental phenomena. The first one, is concerned with quantitative and qualitative changes in the nature of the job. The second one, refers to the modification of the policies of administration of labour, which are, in general, oriented towards the individualization of the employee's ways of intervention and of the job evaluation criteria. Both phenomena create tensions on the systems of professional classification and on the norms related to the administration of professional careers and they destabilize the existing commitments among the social and professional actors. It is concluded that the evolution of the labour relations in the companies (change of content of the norms and of the procedures of the negotiation) is associated with a transformation of the company social actors themselves.

Keywords: Labour relations, collective bargaining, professional classification

RÉSUMÉ

La nature des changements des relations de travail, de la négociation collective et des règlements de l'emploi dans les entreprises suscite des controverses sociologiques. Ces changements ont surtout rapport à l'émergence d'un nouveau contexte technologique et économique à l'échelle mondiale, et au besoin pour les entreprises de satisfaire aux nouvelles exigences de la compétitivité. Ce travail a eu pour objet de contribuer à la compréhension de ce genre de changements dans la société portugaise. Ainsi, des questions telles que l'évolution des conflits de travail, l'affaiblissement du syndicalisme, le niveau de la négociation collective et l'évolution du contenu des dispositions des conventions collectives, ont-elles été analysées dans ce document. Quant à ces dernières, un autre thème a encore été approfondi en particulier – la négociation des systèmes de classification professionnelle et la gestion de carrières dans des sociétés qui ont subi, en ces dernières années, d'importantes transformations, notamment du type technico-organisationnel.

L'analyse de la dynamique de négociation a permis de constater que la négociation des systèmes de classification professionnelle et de la gestion de carrières, a été associée à deux phénomènes essentiels. Le premier a trait au changement de la nature quantitative et qualitative de l'emploi. Le second concerne la modification des politiques de gestion du personnel, tournées en règle générale vers l'individualisation des formes d'intervention des salariés et des critères d'évaluation des emplois. Ces deux phénomènes engendrent des tensions à propos des systèmes de classification professionnelle et des normes concernant la gestion de carrières, et ils destabilisent les engagements qui existent entre les acteurs sociaux et professionnels. On déduit de là que l'évolution des relations de travail dans les entreprises (changement de contenu des normes et des procédures de la négociation) tient à un changement des acteurs mêmes de l'entreprise.

Mots-clés: Relations de travail, négociation collective, classification des emplois

AGRADECIMENTOS

Este livro tem como base uma dissertação de doutoramento na área da Sociologia Económica e das Organizações, intitulada “Relações laborais, negociação colectiva e classificações profissionais num contexto de mudanças técnico-organizativas”. Essa dissertação foi defendida em 21 de Março de 2004, no Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade Técnica de Lisboa. A sua realização contou com o apoio e colaboração de várias instituições e pessoas amigas.

Em primeiro lugar, quero expressar o meu reconhecimento pessoal a Ilona Kovács e a Fernando Lopes. À primeira devo em particular o excelente apoio científico e ao segundo o apoio logístico para a sua realização no âmbito das minhas funções desenvolvidas na Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. A ambos agradeço o interesse, a amizade e incentivo que ao longo do tempo me concederam. Naturalmente, é da minha inteira responsabilidade possíveis erros e/ou insuficiências que o trabalho possa apresentar.

Em segundo lugar, desejo mencionar as empresas e os sindicatos, e em particular, os interlocutores entrevistados. Devo salientar, em particular, os responsáveis pelos recursos humanos e pelos órgãos de representação nas empresas (dirigentes e delegados sindicais e comissões de trabalhadores) das empresas envolvidos, em quem grandemente me apoiei, em diferentes momentos, para a recolha da informação empírica e discussão dos resultados a que cheguei sobre as empresas. Os contactos estabelecidos quer com os directores das empresas e/ou do estabelecimento, quer com os directores de produção, bem como com todos aqueles a quem recorri para clarificar dúvidas e complementar informações foram igualmente de uma importância fundamental para a realização do trabalho.

Para este resultado final contribuíram, ainda, a minha família e um conjunto muito amplo de amigos(as). Correndo o risco de não nomear todos desejo referir, por último, Conceição Afonso, Maria João, António Moniz, Edite, Rosário, Amélia, Sara, Lisete, Alexandra, Nuno, Margarida, Liv Câmara, Manuel e Salete.

ÍNDICE

Resumo	7
Índice	12
Lista de Gráficos, Quadros e Figuras	20
INTRODUÇÃO	24
Âmbito e objectivos	25
O debate sobre a transformação das classificações profissionais	30
A destabilização das classificações profissionais	34
Um enfoque de análise das relações laborais e da dinâmica técnico-organizativa: os sistemas de classificação profissional	36
As noções de qualificação e classificação	37
As classificações: um fenómeno social complexo e multifuncional	38
A perspectiva de análise adoptada	41
Aspectos metodológicos	42
Estrutura do trabalho	44
PARTE I – A CONSTRUÇÃO DE UM QUADRO TEÓRICO	46
Introdução	47
Capítulo 1	
DO MERCADO À REGULAÇÃO ECONÓMICA E SOCIAL: ALGUNS CONTRIBUTOS RECENTES DAS TEORIAS ECONÓMICAS	48
Introdução ao capítulo	49
1. Os contratos: da racionalidade individual à aprendizagem da cooperação	49
1.1. A relação de trabalho na teoria económica tradicional	49
1.1.1. O individualismo e a racionalidade comandam o comportamento dos agentes nas relações de troca	49
1.1.2. As hipóteses sobre o funcionamento do mercado	50
1.1.3. Uma perspectiva que sublinha a dependência da empresa relativamente ao seu meio envolvente	51
1.2. A construção de contratos duráveis no seio das empresas	51
1.2.1. A perspectiva em termos de custos de transacção	52
1.2.2. As teorias do salário de eficiência	53
1.2.3. A teoria dos contratos contingentes	55
Síntese	57

2. Economia das convenções: regras, contratos e compromissos na coordenação das trocas	57
2.1. Fundamentos teóricos	58
2.1.1. A reformulação do postulado do individualismo	58
2.1.2. A reformulação da hipótese da racionalidade ilimitada e substancial	59
2.1.3. O conceito de convenção	59
2.1.4. A convenção como um instrumento de análise da relação de trabalho	60
2.2. A contribuição das «Economias da Grandeza»	62
2.2.1. Uma tipologia de modelização das situações sociais	63
2.2.2. A construção dos acordos	65
2.2.3. A empresa como sistema de tensões e de compromissos	66
Síntese	69
3. A transformação da relação salarial na teoria da regulação	70
3.1. Os fundamentos teóricos	71
3.1.1. A primazia da relação social sobre o indivíduo	71
3.1.2. Os níveis de análise	73
3.1.3. Regulação e formas de crise económica	74
3.2. A relação salarial fordista: ascensão e crise	75
3.2.1. A relação salarial no centro do compromisso de acumulação fordista	75
3.2.2. Limites e tensões da relação salarial sobre o regime de acumulação	79
3.2.3. As implicações sobre a organização da produção	80
3.2.4. As implicações sobre a relação salarial	81
3.3. Estratégias de saída da crise do fordismo e transformações da relação salarial	82
3.3.1. A flexibilidade do trabalho	82
3.3.2. Uma aplicação diferenciada das modalidades concretas da flexibilidade	84
3.3.3. A diversidade de estratégias de saídas da crise e a evolução da relação salarial	85
Síntese	86
Conclusão do capítulo	87

Capítulo 2

JOGOS, REGRAS E REGULAÇÃO SOCIAL: UM ENFOQUE SOBRE OS ACTORES 88

Introdução ao capítulo 89

1. Sociologia das organizações: a construção das regras a partir da «representação» dos actores	90
1.1. A pré-história	90
1.1.1. Dois modos distintos de interpretar o comportamento humano no seio da empresa	90
1.1.2. A empresa como um organismo social	91
1.1.3. A abordagem sistémica das organizações	92
1.2. As regras do jogo são um instrumento da acção organizada	94

1.2.1. O actor cria o sistema	94
1.2.2. O sistema estrutura a acção dos actores	98
Síntese	101
2. A teoria das relações industriais	102
2.1. Um modelo de criação de regras que acentua a sua finalidade	105
2.1.1. Uma interpretação funcional da negociação colectiva	108
2.1.2. Uma problemática da acção social em termos de conflito	109
2.2. A estabilidade e a dinâmica da mudança do sistema de relações industriais	110
2.2.1. A estabilidade do sistema	110
2.2.2. A dinâmica do sistema	111
Síntese	112
3. O papel estratégico do actor e regulação social	113
3.1. O papel estratégico do actor patronal na dinâmica do sistema	113
3.1.1. Uma teorização inspirada nas práticas de gestão dos recursos humanos	114
3.1.2. A interacção entre as estratégias dos actores e os constrangimentos como elemento motor da dinâmica do sistema	115
3.1.3. A negligência do comportamento real dos actores	116
3.2. A teoria da regulação social	117
3.2.1. O carácter desigual das relações sociais no seio da empresa	117
3.2.2. Uma nova noção de actor e um novo entendimento sobre a origem dos comportamentos estratégicos dos actores	119
3.2.3. O carácter autónomo da regulação na organização do trabalho e da produção	120
3.2.4. A natureza estratégica da regulação de controlo e da regulação autónoma na dinâmica do processo da regulação da empresa	121
Síntese	123
3.3. O papel estratégico do actor assalariado	124
3.3.1. As particularidades da noção de actor	124
3.3.2. O compromisso: uma relação de confrontação e coesão	126
3.3.3. A transformação das características dos grupos profissionais no centro da dinâmica do sistema de relações industriais	128
Conclusão do capítulo	130
Conclusões da I parte e formulação de algumas hipóteses do trabalho	131

PARTE II: EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS E NEGOCIAÇÃO COLECTIVA EM PORTUGAL	136
Introdução	137
Capítulo 3	
NEGOCIAÇÃO COLECTIVA E RENOVAÇÃO DE COMPROMISSOS ENTRE OS ACTORES	138
Introdução ao capítulo	139
1. Conflitualidade laboral e (re)organização dos actores	140
1.1. Uma relação mais pacífica das relações entre os actores sociais?	141
1.1.1. O acréscimo de reivindicações mais qualitativas sobre o emprego	143
1.1.2. O baixo nível de eficácia dos conflitos manifestos em greves	144
1.2. Estrutura do sistema de representação	147
1.2.1. A pluralidade e divisão organizativa	148
1.2.2. Os efectivos sindicais e a densidade sindical	151
1.2.3. As tendências de evolução quantitativa e qualitativa	155
Síntese	157
2. Características e evolução do sistema de negociação colectiva	158
2.1. O estado-árbitro e a macro concertação social	160
2.1.1. Os acordos de “política de rendimentos” de 1986 e 1988	161
2.1.2. Acordo económico e social de 1991	162
2.1.3. Acordo de concertação social de curto prazo (1996)	163
2.1.4. Acordo de concertação estratégica (1996-99)	165
2.2. A evolução da estrutura da contratação colectiva	168
2.2.1. A proeminência da negociação sectorial	168
2.2.2. As transformações no nível da estrutura da contratação colectiva	170
2.3. Uma negociação de conteúdo pouco inovador: uma análise centrada sobre a problemática da introdução de novas tecnologias	173
2.3.1. A negociação das novas tecnologias: um importante tema de negociação nos países industrializados	173
2.3.2. As novas tecnologias e os acordos de concertação social	174
2.3.3. As novas tecnologias na contratação colectiva	175
Síntese	179
2.4. Uma mudança sensível do conteúdo da negociação	179
2.4.1. A evolução da negociação de temas não pecuniários	180
2.4.2. As classificações profissionais: um tema de negociação em forte progressão	181
2.4.3. Características e conteúdos das convenções que renegociaram classificações profissionais	182

2.4.4. O papel dos actores na iniciativa da negociação de conteúdos sobre classificação profissional	183
Síntese	186
Conclusão do capítulo e da parte II	187
PARTE III: A NEGOCIAÇÃO SOBRE AS CLASSIFICAÇÕES PROFISSIONAIS E A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS NAS EMPRESAS	191
Introdução	192
Capítulo 4 A DINÂMICA DE MUDANÇA DAS EMPRESAS E A DESTABILIZAÇÃO DOS COMPROMISSOS SOBRE O EMPREGO	199
Introdução ao capítulo	200
1. A empresa siderúrgica SPP	204
1.1. Uma dinâmica de mudança pressionada pela reestruturação da indústria siderúrgica europeia	205
1.1.1. A reestruturação da indústria siderúrgica nacional e a criação da empresa	206
1.1.2. Uma estratégia de competitividade centrada em produtos de maior valor acrescentado	208
1.1.3. As linhas e o fluxo de produção	209
1.1.4. A modernização tecnológica das linhas	210
1.2. As mudanças tecnológicas suscitam novas características da mão-de-obra	211
1.2.1. Elevação do nível de qualificação técnica	212
1.2.2. A política de compressão de efectivos	212
1.2.3. A evolução da estrutura etária do emprego	213
1.2.4. Uma mão-de-obra mais escolarizada	213
1.2.5. A evolução da estrutura de qualificações	214
1.2.6. Uma evolução decrescente da representação sindical na empresa	215
2. A empresa siderúrgica SPL	216
2.1. A modernização tecnológica da empresa	216
2.1.1. Um novo processo de fabrico	216
2.1.2. Uma estratégia de competitividade associada à melhoria da qualidade e da produtividade	217
2.1.3. Uma laboração contínua com predominância de horários nocturnos	217
2.2. Uma política de renovação dos recursos humanos indutora de flexibilidade	218
2.2.1. A renovação do emprego e a flexibilidade quantitativa	218
2.2.2. A evolução do emprego segundo a estrutura etária	219

2.2.3. A evolução do emprego segundo a habilitação escolar	219
2.2.4. A evolução do emprego segundo a estrutura de qualificações	220
3. A empresa da indústria vidreira	220
3.1. A história e a evolução dos processos de fabrico	221
3.1.1. Os processos de fabrico	221
3.1.2. A introdução de um novo processo de fabrico	222
3.1.3. A autonomização de áreas de actividade em empresas autónomas	222
3.2. A modernização tecnológica e as mudanças na organização do trabalho	223
3.2.1. Um processo de fabrico integralmente automatizado	223
3.2.2. A constituição das equipas de trabalho	224
3.2.3. O impacto das transformações tecnológicas e organizacionais sobre o emprego	224
3.2.4. A estrutura de qualificações	227
3.2.5. A habilitação escolar	227
4. A empresa petrolífera	228
4.1. A unidade industrial S	230
4.1.1. O processo de refinação	230
4.1.2. Evolução tecnológica e automatização	232
4.1.3. Algumas mudanças na repartição do trabalho e das competências requeridas	233
4.1.4. A evolução do volume do emprego	236
5. A empresa cimenteira	238
5.1. História e evolução da empresa	239
5.1.1. Um crescimento económico impulsionado pelo desenvolvimento do sector da construção civil e obras públicas	239
5.1.2. O processo de fabrico do cimento	240
5.1.3. A modernização tecnológica da empresa	241
5.2. As estratégias de gestão de recursos humanos e a evolução quantitativa e qualitativa do emprego	241
5.2.1. A evolução do volume emprego	242
5.2.2. As mudanças na organização do trabalho e nas qualificações	242
6. A empresa de celulose e papel	244
6.1. Apresentação da empresa e inovação tecnológica	244
6.1.1. Estratégia de produto e competitividade empresarial	245
6.1.2. A racionalização energética e as preocupações ambientais	246
6.1.3. A organização da produção	247
6.2. As transformações da empresa e as suas implicações sobre o emprego	249
6.2.1. O emagrecimento e a evolução da qualificação do emprego	249
6.2.2. A evolução do emprego segundo a estrutura etária e a antiguidade	250
6.2.3. A evolução da formação do emprego	251
Síntese e conclusão do capítulo	252

Capítulo 5

A NEGOCIAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES PROFISSIONAIS E A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO SEIO DAS EMPRESAS

261

Introdução ao capítulo

262

1. A empresa siderúrgica SPP

263

1.1. O quadro prévio das relações laborais

263

1.1.1. A ausência de uma negociação concertada da reestruturação da empresa

263

1.1.2. O antagonismo em torno da revisão das matérias sobre classificação profissional

265

1.2. A negociação de um novo AE e a evolução das relações institucionais na empresa

268

1.2.1. Os fundamentos de um novo AE

268

1.2.2. A posição sindical

271

1.2.3. A natureza do compromisso e a evolução das normas sobre classificação profissional

273

1.2.4. Aplicação da nova grelha e implementação da lógica de competência na gestão das carreiras profissionais

280

2. A empresa siderúrgica SPL

282

2.1. Os objectivos da negociação e a evolução do conteúdo das grelhas de classificação e remuneração

283

2.1.1. O acordo de 1998 e a consagração da flexibilidade

283

2.1.2. O acordo de 1999

287

2.1.3. A aplicação das regras e a evolução das relações institucionais

290

3. A empresa da indústria vidreira

291

3.1. A negociação de novas regras ajustadas às transformações

291

3.1.1. Uma definição concertada de novos critérios de classificação e progressão

293

3.1.2. O acordo de 1990: a reavaliação das condições de acesso da manutenção

294

3.1.3. O acordo de 1994: reconhecer e avaliar a polivalência na manutenção

296

3.1.4. O acordo de 1996: a generalização do 9.º ano como condição mínima de acesso

296

3.1.5. O acordo de 2000: o reconhecimento e a valorização da polivalência na fabricação

299

3.1.6. O acordo de 2002: a elevação do nível escolar de ingresso (12.º ano)

301

4. A empresa petrolífera

303

4.1. A evolução das normas sobre classificação profissional

305

4.1.1. A convenção de 1980

305

4.1.2. A convenção de 1990

306

4.1.3. A convenção de 1998

307

4.2. A evolução das relações laborais na empresa e a aplicação do acordo

311

4.2.1. A evolução das relações laborais

311

4.2.2. O desenvolvimento de multivalências como forma de contornar o bloqueio da FEQUIMETAL ao novo acordo sobre classificação profissional	312
5. A empresa cimenteira	313
5.1. A evolução da contratação colectiva	313
5.1.1. O CCT de 1976	314
5.1.2. O ACT de 1978	316
5.1.3. O ACT de 1991	318
5.1.4. A reestruturação da empresa e o conflito em torno de novos critérios de progressão e remuneração	319
5.1.5. As principais alterações sobre carreiras profissionais e matérias afins introduzidas pelo acordo de 1998	320
6. A empresa de transformação do papel	322
6.1. A evolução das normas convencionais sobre matéria profissional	323
6.1.1. O acordo de 1994 negociado com a FETESE	325
6.1.2. O acordo de 2002 negociado com ambas as frentes sindicais	326
Síntese e conclusão	331
Conclusão geral	343
Siglas	349
Bibliografia	351

QUADROS

Quadro 1	Os mundos ou «cidades» de referência	64
Quadro 2	Princípios, factores de bloqueio e efeitos microeconómicos do sistema fordiano de organização do trabalho	80
Quadro 3	Factores e efeitos de bloqueio do modelo de organização fordiano	81
Quadro 4	Número médio de greves, de trabalhadores por greve e de dias perdidos por greve em diferentes períodos (1976 - 2002)	141
Quadro 5	Estrutura das reivindicações das greves	144
Quadro 6	Distribuição das organizações patronais e sindicais por distrito (31 de Maio de 2004)	149
Quadro 7	Evolução e repartição dos efectivos sindicais de 1974 a 1995, por ramos de actividade económica (média ponderada)	153
Quadro 8	Evolução da taxa média de sindicalização de 1974 a 1995, segundo as actividades económicas	154
Quadro 9	Evolução quantitativa dos organismos sindicais no continente (1974-2004)	155
Quadro 10	IRC publicados em vários períodos de 1977 a 2003	170
Quadro 11	Estrutura da regulamentação colectiva em vários períodos de 1977 a 2003	170
Quadro 12	Evolução dos instrumentos de regulamentação colectiva (1991-2003)	172
Quadro 13	Alterações de conteúdo não pecuniário das convenções colectivas (1997- 2004)	181
Quadro 14	Propostas e matérias apresentadas pelas organizações sindicais	184
Quadro 15	Inventário das matérias constantes da contratação colectiva em conciliação	185
Quadro 16	Evolução do emprego na Siderurgia Nacional	207
Quadro 17	Repartição do emprego pelas empresas criadas da extinta Siderurgia Nacional	208
Quadro 18	Evolução do emprego, segundo a estrutura etária na empresa SPP	213
Quadro 19	Evolução do emprego, segundo a estrutura de habilitação escolar na empresa SPP	214
Quadro 20	Evolução do emprego, segundo os níveis de qualificação na empresa SPP	214
Quadro 21	Evolução do emprego, segundo o nível de antiguidade na empresa SPP	215
Quadro 22	Evolução da repartição da sindicalização na empresa spp por frentes sindicais	215
Quadro 23	Antiguidade dos trabalhadores na empresa SPL	218
Quadro 24	Vínculo contratual a termo e motivos de saídas na empresa SPL	219
Quadro 25	Evolução do emprego na empresa SPL, segundo a estrutura etária	219
Quadro 26	Evolução do emprego na empresa SPL, segundo a estrutura de habilitação escolar	219
Quadro 27	Evolução do emprego, segundo os níveis de qualificação na empresa SPL	220
Quadro 28	Ações de formação desenvolvidas pela empresa V	225
Quadro 29	Evolução dos efectivos e saídas da empresa V	226
Quadro 30	Evolução do emprego na empresa V, segundo os níveis de qualificação	227
Quadro 31	Evolução do emprego, segundo a estrutura de habilitação escolar da empresa V	228

Quadro 32	Desenvolvimento tecnológico e características do emprego nas indústrias petrolíferas	234
Quadro 33	Evolução dos efectivos na refinaria (S)	237
Quadro 34	Evolução do emprego na refinaria (S), segundo o nível de antiguidade	237
Quadro 35	Evolução do emprego na refinaria (S), segundo as classes de idade	237
Quadro 36	Evolução do emprego na refinaria (S), segundo os níveis de qualificação	238
Quadro 37	Evolução do emprego na refinaria (S), segundo os níveis de escolaridade	238
Quadro 38	Evolução do emprego na empresa cimenteira, segundo os níveis de qualificação	243
Quadro 39	Evolução do emprego na empresa cimenteira, segundo os níveis de antiguidade	243
Quadro 40	Formas de progressão na carreira profissional na empresa cimenteira	244
Quadro 41	Evolução do emprego na empresa do papel, segundo os níveis de qualificação	250
Quadro 42	Evolução do emprego na empresa do papel, segundo a estrutura etária	250
Quadro 43	Evolução do emprego na empresa do papel, segundo a classe de antiguidade	250
Quadro 44	Evolução do emprego na empresa do papel, segundo a estrutura de habilitação escolar	251
Quadro 45	Formação profissional promovida pela empresa do papel	251
Quadro 46	Número médio de horas de greve por trabalhador	267
Quadro 47	Condições de admissão, promoção e progressão profissional na empresa SPP	274
Quadro 48	Comparação dos sistemas de classificação de 1979/82 e 1998 na empresa SPP	275
Quadro 49	Enquadramento das categorias /profissões e progressão profissional nas convenções de 1979/82 e 1998 na empresa SPP	277
Quadro 50	Comparação dos níveis de classificação e de remuneração e enquadramento de categorias nos acordos de 1982 e 1998 na empresa SPP	278
Quadro 51	Flexibilidade funcional na empresa SPP	279
Quadro 52	Comparação dos sistemas de classificação nas convenções de 1979/82, 1997 e 1999 na empresa siderúrgica SPL	285
Quadro 53	Flexibilidade funcional nas convenções de 1979/82, 1997 e 1999 na empresa SPL	286
Quadro 54	Condições de admissão, promoção e progressão profissional nas convenções de 1979/82, 1997 e 1999 na empresa SPL	287
Quadro 55	Comparação dos níveis de classificação e de remuneração e enquadramento de categorias nos acordos de 1982 e 1999 na empresa siderúrgica SPL	289
Quadro 56	Comparação dos sistemas de classificação das convenções de 1982, 1990, 1996 e 2002 da empresa vidreira	295
Quadro 57	Identificação de algumas categorias profissionais por níveis nas convenções de 1982, 1990, 1994, 1996 e 2002 da empresa vidreira	296
Quadro 58	Enquadramento de algumas profissões em níveis e evolução da carreira profissional na empresa vidreira	300
Quadro 59	Condições de admissão, promoção e progressão profissional na empresa vidreira	302
Quadro 60	Desenvolvimento de algumas carreiras profissionais de acordo com a convenção de 2002 na empresa vidreira	303

Quadro 61	Comparação dos sistemas de classificação das convenções de 1977, 1980, 1990 e 1998 da empresa petrolífera	308
Quadro 62	Estrutura comparada do desenvolvimento da carreira e posicionamento das categorias profissionais em níveis da empresa petrolífera (convenções de 1990 e 1998)	309
Quadro 63	Análise comparada das condições específicas de admissão na empresa petrolífera (convenções de 1990 e 1998)	310
Quadro 64	Condições específicas de admissão e carreira profissional na empresa cimenteira (convenção de 1976)	315
Quadro 65	Alterações das condições específicas de admissão e carreira profissional da empresa cimenteira (convenção de 1978)	317
Quadro 66	Condições de acesso e progressão relativamente ao grupo profissional de conservação laboratório da empresa cimenteira (convenção de 1991)	318
Quadro 67	Comparação dos sistemas de classificação das convenções de 1976, 1978, 1991 e 1998 da empresa cimenteira	320
Quadro 68	Alteração das condições específicas de admissão e carreira profissional na empresa cimenteira	321
Quadro 69	Condições de admissão e progressão na carreira de alguns grupos profissionais na empresa do papel (convenção de 1978)	324
Quadro 70	Condições de admissão e progressão na carreira de alguns grupos profissionais na empresa do papel (convenção de 1994)	326
Quadro 71	Comparação dos sistemas de classificação das convenções de 1978, 1994 e 2002 da empresa do papel	327
Quadro 72	Condições de acesso e de progressão profissional no acordo de 2002 na empresa do papel	328
Quadro 73	Enquadramento de algumas categorias profissionais nos níveis das grelhas das convenções de 1978,1994 e 2002 da empresa do papel	329

GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução dos indicadores sobre a conflitualidade laboral (1980-2002)	142
Gráfico 2	Estrutura das reivindicações que desencadearam greves, por objectivos das mesmas (1986-2002)	143
Gráfico 3	Grau de aceitação das reivindicações das greves (1986-2002)	145
Gráfico 4	Estrutura das reivindicações, por objectivos das mesmas, segundo o grau de recusa (1986-2002)	146
Gráfico 5	Distribuição percentual dos IRC na estrutura da contratação colectiva (1977- 2003) e dos assalariados por IRC (2000)	169
Gráfico 6	Evolução dos IRC publicados de 1978 a 2003	171

ESQUEMAS

Esquema 1	Os determinantes da classificação	39
Esquema 2	A teoria de regulação social	123
Esquema 3	A perspectiva teórica de F. Eyeaud	129
Esquema 4	Fluxo de produção de chapa	209

ÂMBITO E OBJECTIVOS

O novo contexto tecnológico e económico mundial, que se vem a desenvolver desde há duas décadas, está no centro de um conjunto amplo de mudanças que afecta a organização da produção, o emprego, as relações salariais na empresa e na sociedade em geral. Em todos os países estão a emergir novas formas de organizar a produção e o trabalho no seio das empresas. O papel dos actores sociais, as instituições de regulação do trabalho e as próprias normas por elas produzidas, estão, igualmente, num processo de grande pressão.

Com efeito, o período que se inicia nos anos 70 contrasta fortemente com aquele que caracterizou os trinta anos anteriores. Este é moldado por acontecimentos que muitos analistas sociais interpretam como conferindo a passagem a um novo tipo de sociedade, denominada, entre outras designações, sociedade pós-industrial (Touraine, 1970; Toffler, 1980; Bell, 1974), sociedade de informação (Naisbitt, 1982; Masuda, 1980) e sociedade em rede ou informacional (Castells, 2002).

Entre os acontecimentos mais importantes conta-se a entrada em crise do modelo keynesiano, responsável pela melhoria das condições económicas e sociais da população da maior parte dos países ocidentais. As manifestações mais visíveis dessa crise encontram expressão no aumento das taxas de inflação e de desemprego. A sua tentativa de controlo suscitou reacções dos vários governos de fomento de reformas, que prioritariamente orientadas para o acréscimo da produtividade e da competitividade das empresas e dos países, se repercutem negativamente relativamente à manutenção de um certo estado de equilíbrio da relação entre o capital e o trabalho que havia sustentado o modelo keynesiano.

As estratégias de liberalização e desregulamentação dos mercados e de mão-de-obra, concomitantemente com a emergência de um novo paradigma tecnológico (organizado em torno das tecnologias de informação¹), com a transformação gradual dos países do bloco soviético em economias de mercado e com o aparecimento de novos pólos industriais nos países asiáticos, concorreram para o desenvolvimento de uma economia global, ou seja, uma economia “com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, à escala planetária” (Castells, 2002: 124).

Com a globalização da produção, da circulação e dos mercados, aumenta o nível de concorrência entre empresas, obrigando-as a uma procura permanente de novas fontes de competitividade. Esta procura pressiona, por sua vez, a modernização tecnológica dos seus processos de produção e da sua gestão administrativa, a reduzir custos, a melhorar a qualidade, a inovar no nível da política de produto, a diversificar a produção e a encurtar os tempos de concepção, produção e distribuição. O modelo taylorista-fordista que permitiu o crescimento do período anterior é posto em causa e a

¹ A partir de M. Castells (2002: 34), que se apoia em Brooks (1971: 13) e Bell (1974), tecnologia significa “a utilização de conhecimento científico para especificar as vias de se fazerem coisas de uma forma reprodutível”. Com base na mesma fonte, inclui-se, entre as tecnologias de informação, o conjunto convergente de tecnologias em microelectrónica, computação (software e hardware), telecomunicações/rádiodifusão e opto-electrónica, a engenharia genética e o conjunto de desenvolvimentos e aplicações. Castells avança duas razões principais para a inclusão da engenharia genética, os seus desenvolvimentos e aplicações nas teorias de informação: a primeira, pelo facto de se concentrar na descodificação, manipulação e consequente reprogramação dos códigos de informação de matéria viva; a segunda, por considerar que a biologia, a electrónica e a informática estão a convergir e a interagir tanto nas suas aplicações e materiais, como na abordagem conceptual.

reestruturação dos anos 80, continuada nos anos 90, induziu novas estratégias de reorganização que afastam as realidades do trabalho do referencial organizacional clássico, com implicações na caducidade e transformação dos sistemas que codificam as relações sociais na empresa e na sociedade.

Contudo, não há consenso entre os autores acerca do sentido das mudanças em curso. Pelo contrário, a estreita e complexa relação entre as relações laborais² e o sistema produtivo no quadro das actuais transformações económicas, tecnológicas e organizacionais tem dado lugar a uma enorme controvérsia. As teses de Braverman (1977) acerca do desenvolvimento das forças produtivas no capitalismo constituem uma das referências mais importantes na renovação do debate sociológico sobre a relação entre a tecnologia, o trabalho e a evolução das relações sociais entre o capital e o trabalho. Essas teses advogam que tal desenvolvimento requer uma constante inovação tecnológica, a qual é utilizada pelos empresários para o aumento do controlo da gestão sobre o processo de trabalho e acréscimo da separação entre a concepção do trabalho da sua execução. O autor diagnostica um cenário que enfatiza o desenvolvimento de relações laborais mais antagónicas e conflituais, em consequência da degradação tendencial geral das condições do trabalho e do emprego que acompanha a difusão nas empresas das tecnologias baseadas na microelectrónica de informação e produção.

Uma concepção diferente sobre as características das novas tecnologias sustenta a previsão de um cenário oposto. De acordo com essa concepção as tecnologias avançadas de produção e comunicação são mais exigentes em termos de qualificação da mão-de-obra e inócuas ecologicamente. Assim, induziriam um acréscimo geral das competências dos trabalhadores e promoveriam o desenvolvimento de novos produtos e o crescimento económico na base de uma melhoria do bem-estar individual e colectivo. “O fim do fordismo” e o desenvolvimento de relações de trabalho na empresa mais consensuais e comprometidas, anunciadas pelos autores, decorreriam da necessidade das empresas desenvolverem uma produção flexível e de qualidade, em resposta às novas solicitações por parte dos consumidores, às exigências impostas pelo acréscimo da concorrência internacional e às aspirações de desenvolvimento de uma maior democracia no trabalho por parte de uma população mais escolarizada (Guest, 1987; Veltz, 1991 e 1993).

O entendimento de que a tecnologia não pré-determina a reorganização dos procedimentos do trabalho conduz outros autores a apresentar um cenário caracterizado pela coexistência de várias tendências. De acordo com esta perspectiva, o impacto da tecnologia pode apenas ser apreendido na sua complexa interacção dentro de um sistema social que abrange as decisões da gestão, os sistemas de relações laborais, as políticas governamentais, o conteúdo dos compromissos institucionais anteriores entre os actores profissionais no seio das empresas e as estratégias de gestão da mão-de-obra. Assim, consideram que os meios e as formas do processo de inovação tecnológica

² No seguimento de Hyman (2002) entende-se por relações laborais (do latim *labōre*) a regulação, numa acepção lata, do trabalho e do emprego. Essa regulação integra práticas, regras formais (acordos internos, convenções colectivas, leis, regulamentações, etc.) regras informais (nomeadamente fundadas sobre os costumes e as tradições) e abrange uma teia complexa de processos sociais e um campo de resistência, ou seja, uma luta real e potencial. O termo é conceptualmente idêntico ao de relações industriais (*industrial relations*) e relações profissionais (*relations professionnelles*), reflectindo as designações adoptadas, respectivamente, nas tradições linguísticas anglo-saxónica e francesa. A proximidade conceptual permite a sua utilização indistinta. Apesar disso, ao longo do texto, tende-se a restringir a utilização do termo relações industriais apenas quando se faz referência à disciplina científica, constituída nos Estados Unidos da América por J. Dunlop, nos anos 50.

e reestruturação sejam diversos, bem como a evolução das relações entre trabalhadores e empregadores, numa teia complexa, tecida pela interacção entre as estratégias de competitividade desenvolvidas pelas empresas, a política de relações laborais e a conflitualidade da acção social.

Do carácter extremamente contrastado dos processos de mudança em curso nas empresas, da complexidade da sua interacção com as instituições sociais que procedem à regulação do emprego e do trabalho e da transformação destas, dá testemunho um elevado número de estudos empíricos realizados em anos recentes. A análise de obras, por exemplo, que se debruçaram sobre o papel dos sindicatos e da negociação colectiva na evolução das relações de emprego no seio das empresas³ à luz do desenvolvimento de novos modelos de gestão de recursos humanos permite identificar, a partir da contribuição de Larouche (1996), cinco tipos de conclusões diferentes.

Baseada nos trabalhos, entre outros, de Kochan, McKersie e Capelli (1984), Guest (1987) e Kessler (1993), a primeira conclusão sustenta a tese da diminuição do papel da negociação colectiva e dos sindicatos, com a passagem de modelos de gestão baseados em princípios burocráticos, para a adopção de modelos estratégicos de gestão de recursos humanos (baseados em novos princípios como a implicação dos assalariados, a participação nas decisões e a remuneração segundo a competência). Constatando, embora, uma evolução similar no que se refere ao desenvolvimento de modelos de gestão que apelam a uma maior participação e implicação dos assalariados, outros autores rejeitam a tese de que tal ocorra em detrimento do papel da negociação colectiva (Ichniowski, Delaney e Lewin, 1989). Pelo contrário, os autores observam que as práticas de gestão de recursos humanos mais inovadoras foram desenvolvidas em empresas com maiores níveis de sindicalização.

Uma conclusão inversa à acabada de referir é sublinhada por Meltz e Verma (1993), tendo como base de sustentação estudos desenvolvidos em empresas nos Estados Unidos. As suas constatações são de que o desenvolvimento da participação e da implicação dos assalariados nas empresas, ou seja, as inovações no domínio da gestão dos recursos humanos, são mais difíceis de implementar em empresas com uma densidade sindical mais estável, ao longo dos anos.

Por seu lado, alguns autores (Audet e Bélanger, 1989; Voos e Eaton, 1989), dão conta da ocorrência de dois fenómenos simultâneos, isto é, do questionamento do papel tradicional do sindicalismo e do desenvolvimento da cooperação e da participação dos trabalhadores na gestão. Afirmam que a promoção da participação dos trabalhadores no seio das empresas pressiona os sindicatos a questionar a sua forma tradicional de negociar e condu-los a estabelecer relações mais cooperativas com os conselhos de administração das empresas, nomeadamente a aceitar condições de trabalho (rotação do pessoal, alargamento e enriquecimento das tarefas, partilha de responsabilidades e de ganhos, auto-supervisão, participação na gestão, trabalho de equipa, etc.) mais orientadas para objectivos organizacionais. Assim, na sua óptica, as transformações tecnológicas, culturais, económicas e as prerrogativas da flexibilidade são elementos que põem em causa os sistemas de relações laborais conflituais, e dão

³ Adopta-se aqui a definição de Van Ruysseveldt (1995), ou seja, as condições de contratação do trabalhador por parte da empresa e de prestação do trabalho por parte deste no seu seio. Estas relações são reguladas por regras algumas das quais definidas exteriormente à empresa (regulação externa). Por trabalho entendemos o exercício concreto da actividade profissional, ou seja, o conteúdo das tarefas e as condições em que são realizadas.

lugar a relações patronais-sindicais fundadas sobre a convergência de interesses em função da produtividade e da eficácia organizacional (Larouche, 1996). Além disso, sublinham que depois de um período inicial caracterizado por uma certa perplexidade por parte das dos sindicatos face às inovações em matéria de recursos humanos no seio das empresa, a partir dos anos 90, as novas políticas de gestão são implantadas conjuntamente com novas práticas de negociação colectiva e de relações de trabalho.

Por último, alguns autores, consideram estar a emergir um novo compromisso social (Bélanger e Thuderoz, 1998) ou uma nova relação salarial (Durand e Boyer, 1993) que se caracteriza por substituir o binómio salário-trabalho da relação salarial fordista pela relação de equivalência entre produtividade e emprego. Esse novo compromisso associa transformações tanto no nível da estrutura de negociação colectiva (do sector para a empresa e da empresa para o local de trabalho), como dos processos de regulação social (regras processuais e substantivas), como, ainda, dos objectos (matérias) sobre as quais incide a negociação.

Estimulado pelo debate o qual é alimentado pelas conclusões contraditórias das obras disponíveis, este estudo elegeu como problemática geral a transformação das relações laborais portuguesas no actual quadro de mudança do sistema produtivo. Assim, um primeiro objectivo deste trabalho tem em vista contribuir para a compreensão da sua dinâmica, nomeadamente das normas que as regulam. Dentro deste amplo objectivo geral, constitui objectivo mais concreto a evolução dos compromissos institucionais sobre a gestão do emprego, suscitados pelas transformações tecnológicas e organizacionais em curso nas empresas.

O ponto de partida deste trabalho consiste, então, no estudo da metamorfose dos processos de regulação social sobre as normas de gestão colectiva que fixam as relações entre os empregadores e os assalariados (e/ou seus representantes). O seu objecto empírico é delimitado, porém, ao corpo de normas inscritas nas cláusulas das convenções colectivas e que são produzidas pelos parceiros sociais através de processos de negociação colectiva. A diversidade de temas regulamentados pela contratação colectiva e a amplitude do seu universo, implicou delimitar campos de análise empírica muito diferentes desse corpo de normas, em conformidade com as questões que orientaram o estudo nas diferentes fases da pesquisa.

Partindo do pressuposto de que a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas é geradora de tensões e dilemas com impacto na contratação colectiva, uma primeira questão foi o conhecimento da forma como os actores sociais constroem compromissos formais sobre essas inovações a nível das empresas/sectores. Será que, tal como em outros modelos de relações laborais europeus, a gestão destas transformações tem vindo a suscitar a negociação de acordos específicos, com disposições inovadores em matéria de procedimentos e de conteúdo? Em caso de abordagem nas convenções colectivas normais, a que temas surgem associadas as novas tecnologias e qual o conteúdo das normas negociadas? A resposta a estas questões suscitou uma análise temática de todas as convenções colectivas publicadas desde 1979 até à actualidade.

Entre os elementos mais sublinhados sobre a renovação do conteúdo das convenções colectivas, contam-se o imobilismo das normas e o seu forte pendor pecuniário. A segunda questão equacionada foi se, a par destas características de fundo, não estarão a emergir novas dinâmicas de negociação, associadas a uma mudança de nível e sobre temas directamente relacionados com a gestão do emprego.

As questões acabadas de formular foram estudadas numa primeira fase da pesquisa empírica, que contempla ainda uma análise do quadro geral de evolução das relações laborais portuguesas. Posteriormente, numa segunda fase, aprofundou-se um tema muito particular das convenções colectivas, que foi a negociação das grelhas de classificação profissional e matérias afins.

A restrição empírica à análise de um único tema prendeu-se com uma justificação, antes de mais, pragmática. Embora, como se acabou de escrever, na primeira etapa do trabalho se procurasse captar, de forma tão ampla quanto possível, a emergência de novos compromissos sociais formalizados entre os actores, através da análise global da renovação dos diversos temas da contratação colectiva, seria inviável aprofundá-los a todos no tempo disponível à elaboração do trabalho. Restringiu-se então, a investigação mais aprofundada, a um objecto tradicionalmente importante das convenções colectivas que é a classificação profissional dos empregos. Como se desenvolve mais à frente, a escolha deste objecto é justificada porque as classificações profissionais estruturam as hierarquias profissionais e salariais dos assalariados e interagem/participam na organização do trabalho e na política de gestão de recursos humanos no seio da empresa, hoje, dimensões fortemente abaladas pelos processos de mudança em curso.

A incidência sobre este campo particular da negociação colectiva deveu-se ainda ao facto de, em estudos anteriormente desenvolvidos (nomeadamente, Kovács e outros, 1993), o problema da caducidade das matérias relativas à grelha de classificação profissional e/ou com ela relacionadas (classificação de profissões/empregos, definição de funções, recrutamento, progressão profissional e salarial), emergisse como uma preocupação importante dos gestores portugueses no início dos anos 90. O tema foi mesmo objecto de reflexão por parte dos parceiros sociais em sede da Comissão Permanente de Concertação Social (CPCS), do Conselho Económico e Social (CES), em 1996. Esta reflexão foi da iniciativa do governo socialista (1.º governo liderado por António Guterres) e resultou dela um compromisso de todos os subscritores do Acordo de Concertação Estratégica para 1996/1999 (Acordo de Médio Prazo) no sentido de influenciarem a sua negociação no âmbito da contratação colectiva, a partir de 1997.

O desafio que constituía a renovação das matérias sobre enquadramento e classificação profissional para a contratação colectiva, revelou-se um tema de particular interesse, no momento em que se iniciou o estudo, para analisar as novas regulações sociais sobre a gestão do emprego, associadas com a transformação do sector produtivo e, em particular, com as transformações tecnológicas e organizacionais em curso nas empresas. Intuitivamente, admitiu-se constituírem estas matérias um elemento fundamental da dinâmica da negociação colectiva nos anos recentes.

Assim, numa perspectiva de aprofundamento da análise das normas sobre este tema, foram realizados estudos de caso, incidindo sobre empresas que registaram nos últimos anos transformações profundas e no seio das quais os actores sociais renegociaram os seus sistemas de classificação profissional. Esta análise é conduzida sob várias vertentes e procura apreender o contexto que pressionou a negociação dessas normas, a mudança do seu conteúdo, os actores sociais e profissionais mobilizados no decurso do processo de negociação e a aplicação das convenções nas empresas.

Pode-se, então, equacionar as preocupações do estudo a partir das seguintes interrogações:

Que arranjos institucionais, no campo da contratação colectiva, têm pressionado os actuais processos de reestruturação e de mudança técnico-organizativa?

Será que os sindicatos portugueses são actores pró-activos do processo de modernização das empresas e das novas racionalidades nelas implementadas?

Que controlo social fazem sobre tais fenómenos?

Terão os processos de racionalização das empresas um efeito destruidor das instituições e das práticas das relações laborais existentes, impulsionando o surgimento de outras novas?

Que estratégias de competitividade e que políticas de gestão da mão-de-obra estão a ser desenvolvidas nas empresas portuguesas e qual o seu impacto na transformação dos empregos e nas hierarquias profissionais?

Assim, sintetizando, constituem objectivos específicos deste trabalho os seguintes:

- (1) Apreender as mudanças estruturais do sistema de relações laborais português, nomeadamente, do nível da conflitualidade laboral e da organização dos actores.
- (2) Conhecer a dinâmica da concertação social e da contratação colectiva e ver até que ponto é que os actores reflectem nela as mudanças em curso nas empresas, especificamente a introdução de novas tecnologias e as mudanças organizacionais.
- (3) Apreender a importância da renovação das regras sobre as classificações profissionais relativamente a outras matérias da contratação colectiva e estudar, ao nível da empresa, as dinâmicas específicas do seu processo de negociação, ou seja, por uma lado, os factores que presidiram à conclusão dos acordos, e, por outro lado, o estudo das condições que as suscitaram e a maneira como os actores se apropriam das mudanças em curso.
- (4) Conhecer algumas dinâmicas de transformação dos sistemas de relações laborais das empresas estudadas.

O DEBATE SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES PROFISSIONAIS

Como já se escreveu, o debate actual acerca da evolução das relações laborais e das classificações profissionais, prende-se com as transformações que se vêm a operar nas empresas desde os anos 70. Contudo, estas transformações são objecto, elas também, de divergentes interpretações e abordagens. Uma breve referência à controvérsia que se tem vindo a gerar em torno das novas tendências organizacionais permitirá situar melhor o problema da mudança das normas sobre as classificações profissionais.

Novos modelos de empresa e gestão do emprego e do trabalho

Uma das questões que mais tem dividido os analistas sociais e em torno da qual se tem vindo a gerar uma enorme polémica diz respeito ao desenvolvimento de novos modelos de empresa. Esse debate tem origem na entrada em crise do modelo fordista-

-taylorista e nas transformações que as estratégias de saída da crise estão a operar ao nível da produção, do produto, da organização das empresas, do trabalho e nos modos de gestão da mão-de-obra. Os autores fazem dessas transformações interpretações e abordagens diferentes.

Alguns autores, nomeadamente Piore e Sabel (1984), percebem a crise económica dos anos 70 como manifestações do esgotamento de produção em série e defendem a tese da “segunda ruptura industrial” na história do capitalismo, caracterizada pela transição da produção em série para a produção flexível. Outros (entre eles, Coriat, 1990; Boyer e Durand, 1993 e 1998), defendem que a difusão de novas formas organizacionais, algumas delas já praticadas há muito em algumas empresas e países, sugerem a transformação histórica das relações entre produção e produtividade, de um lado, e entre consumo e concorrência, de outro lado. Por outras palavras, para estes autores, trata-se da passagem do fordismo ao pós-fordismo. Outros ainda, como Tuomi (1999), consideram ser elementos-chave das novas organizações a inteligência organizacional, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

Por seu lado, Zarifian (1996) e Cavestro (1999), numa linha próxima da anterior, e tendo como fonte de apoio estudos empíricos elaborados em empresas de indústrias de processo, sublinham que as mudanças organizacionais em curso favoreceram a comunicação interna na empresa. Para estes autores os novos modelos de empresa estruturam-se à volta de três princípios de organização:

- a) A integração das funções de fabricação – concepção, fabricação – manutenção e controlo dos fluxos;
- b) A desespecialização dos equipamentos de molde a serem capazes de responder à diversificação da procura em qualidade e quantidade;
- c) O desenvolvimento de equipas pluridisciplinares e plurifuncionais, responsáveis pela fiabilidade dos processos e dos produtos.

Descrevem, então, os novos modelos de empresa como um sistema de comunicação, caracterizado pela articulação de três dimensões: a dimensão sociotécnica ou sistema técnico, no sentido que lhe atribui Gille (1978); a dimensão organizacional ou funcional da empresa; por último, a dimensão relacional que recobre o conjunto das relações sociais.

Assim, para esses autores, as inovações organizacionais actuais inscrevem uma transformação profunda do lugar e do papel da comunicação. Esta transformação ocorre porque os novos processos de produção requerem o desenvolvimento de relações de comunicação, de trocas informacionais entre os indivíduos, mas, também, entre as máquinas e os operadores.

Zarifian (1996) interpreta tais tendências da nova realidade organizacional recorrendo ao conceito de organização qualificante. Esta é entendida como uma entidade que traduz a crise do modelo tayloriano caracterizada pela passagem da relação empregos racionalizados/executantes instruídos à relação indivíduos competentes/empregos eficientes e é orientada por objectivos de convergência de racionalidade económica (objectivos de produtividade) e social (valorização do factor humano no trabalho).

Organização qualificante é, muito sinteticamente, aquela que promove o desenvolvimento das competências dos indivíduos, unificando a aparente contradição entre a qualificação do indivíduo (saberes detidos adquiridos ao longo da vida, quer através de acções de formação profissional, quer pela experiência) e a qualificação do emprego

(saberes requeridos pelo emprego que, no caso da organização tayloriana, corresponde ao posto de trabalho). Este tipo de organização pode ser definido a partir de três princípios fundamentais:

- a) Supõe que uma perspectiva situacional da actividade se substitui à perspectiva clássica em termos de operações, o que naturalmente requer capacidades reactivas e criativas;
- b) A actividade é reorganizada sobre uma base comunicacional, o que põe em causa a organização hierárquica e funcional;
- c) Por último, a organização qualificante, ao favorecer a implicação dos seus membros nos objectivos da empresa, permite que reelaborem os objectivos da sua actividade.

Por seu lado, Castells (2000: 202), considera as interpretações abrangentes das principais transformações organizacionais excessivamente propensas a sublinhar a confluência, numa percepção de numa única tendência evolutiva, de diferentes processos de transformação, embora inter-relacionados. Ele propõe, então, que seja considerado o desenvolvimento de diferentes trajectórias organizacionais, ou seja, “os dispositivos específicos dos sistemas de recursos orientados para o aumento da produtividade e competitividade no novo paradigma tecnológico e na nova economia global”. Assim, o processo de reestruturação capitalista e transição industrial, desenvolvido nas últimas duas décadas, fez surgir não uma mas várias tendências organizacionais (sistema de produção flexível em larga escala, redes de empresas, empresas horizontais, alianças estratégicas empresariais, etc.), com um potencial de convergência numa nova espécie de paradigma organizacional.

Ainda que numa linha de investigação que, sobretudo, leva em conta as tendências de transformação organizacional no seio das empresas, também autores como Linhart (1994), Boyer e Durand (1993 e 1998), Castilho (1998) e Kovács (1998), entre outros, defendem a ideia da «revolução assíncrona» e da natureza híbrida das novas experiências entre sectores, empresas e mesmo entre áreas departamentais no interior da mesma empresa.

Porém, importa sublinhar que algumas das questões agora debatidas não são inteiramente novas no campo da Sociologia e da Economia. As experiências de enriquecimento, alargamento de tarefas e constituição de grupos semi-autónomos, desenvolvidas nas décadas de cinquenta a setenta, nas empresas europeias da indústria automóvel (Volvo, Fiat, Renault), as então intituladas «novas formas de organização do trabalho», sustentaram na época teses que prognosticavam a ultrapassagem do taylorismo.

Contudo, as transformações organizacionais então promovidas apresentam, pelo menos, três grandes diferenças relativamente àquelas que vêm a ocorrer a partir dos anos 80. Em primeiro lugar, as inovações organizacionais do primeiro período foram bastante localizadas. Em segundo lugar, se as preocupações económicas estão presentes em ambos os contextos, nos anos 60-70, a sua implementação respondeu, em grande parte, a preocupações sociais, nomeadamente às críticas sobre a alienação e a monotonia do trabalho. Por último, as inovações organizacionais implementadas no primeiro período, excepto no caso dos países do Norte da Europa, contaram com o alheamento sindical. Como se deu conta anteriormente, desde os anos 80 que a crise, o desemprego e o crescimento de formas flexíveis de

emprego, pressionam os sindicatos a negociar as transformações tecnológicas e a reorganização do trabalho, sob pena de perderem a sua capacidade de intervir na mudança económica e social.

Com efeito, a partir da década de 80, a mudança dos processos de trabalho conhece uma grande amplitude, pressionada pela difusão em larga escala da tecnologia informática e das suas aplicações. Com a informática, os equipamentos tornam-se multifuncionais e eleva o nível da sua automatização e flexibilidade. Além disso, podem integrar-se em sistemas técnicos complexos, com circulação automática das peças e das informações. Acresce, ainda, que as tecnologias de informação se estendem por todas as actividades, da agricultura aos serviços, com efeitos similares nas fábricas, nos escritórios e empresas de serviços.

Ainda que o debate sucintamente enunciado ponha em evidência divergências entre os autores, quer quanto aos modelos de produção em desenvolvimento, quer quanto à evolução das organizações do trabalho e da natureza das características do emprego, de uma forma geral, há concordância entre eles, relativamente aos seguintes pontos fundamentais:

- 1) Os critérios de maior exigência de competitividade económica por efeito da reestruturação da economia internacional e a aplicação na indústria dos avanços científicos nos domínios da microelectrónica e da informática, promoveram a alteração do perfil tecnológico das empresas, caracterizada pela introdução massiva de tecnologias flexíveis.
- 2) As transformações organizacionais interagiram, de uma forma relativamente generalizada, com a difusão das tecnologias de informação e tiveram como objectivo principal aumentar a flexibilidade na produção, gestão e comercialização.
- 3) A maioria das transformações organizacionais visaram a redefinição dos processos de trabalho, introduzindo o modelo “de produção magra⁴” com o objectivo de reduzir o quadro de efectivos e, por conseguinte, os custos de mão-de-obra através da automação das tarefas rotineiras e repetitivas e supressão de níveis intermédios de gestão.
- 4) O desenvolvimento da automatização informatizada alterou o lugar sobre o qual incidia o esforço de racionalização e de procura de produtividade, e transformou as características do trabalho humano. Esse esforço, antes centrado sobre as operações de trabalho, o que significa dizer, sobre o tempo de execução das tarefas e dos gestos, passou com a informatização para as operações técnicas das máquinas e dos meios de produção. Ao mesmo tempo, exigiu do trabalho humano a codificação, numa sequência programável, das tarefas susceptíveis de automação.
- 5) As transformações sócio-técnicas promovidas pelas empresas tornaram obsoletos comportamentos, saberes e qualificações e promoveram a mobilização de conhecimentos técnicos novos, nomeadamente em informática.
- 6) A introdução das tecnologias informáticas e a gestão da pressão concorrencial suscitaram novas formas de organização do trabalho e da produção: fluxo tenso, integração entre concepção e execução do trabalho, ou entre

⁴ Do inglês “model of lean production”.

fabricação e manutenção, e constituição de equipas de trabalho multifuncionais e pluridisciplinares. Por conseguinte, desenvolveram a comunicação interna na empresa e a partilha da função “métodos” entre técnicos (engenheiros) e operadores. Além disso, introduziram novos instrumentos de mobilização da mão-de-obra e das suas competências, nomeadamente, a individualização de recompensas em função de projectos e/ou resultados, e o incentivo à cooperação, à autonomia, à participação, à polivalência, à formação profissional, etc.

A destabilização das classificações profissionais

A ideia, largamente difundida pelos gestores/empregadores que as realidades do trabalho se afastam dos referenciais organizacionais tradicionais com implicações no desajustamento das normas que no passado codificaram as relações sociais e, concretamente, fundaram no passado os sistemas de classificação profissional, encontra, assim, fundamentação nas mudanças que se operam nas empresas.

Com efeito, num modo de organização tayloriana, modelo de organização do trabalho que se implantou profundamente depois da 2.^a Guerra Mundial na generalidade dos países industrializados, o elemento central da análise do trabalho é o «posto de trabalho». Este é definido pelo gabinete de métodos e técnicas a partir de uma decomposição do conteúdo das actividades em tarefas simples, num processo de divisão horizontal e vertical do trabalho.

A separação do trabalho em «postos de trabalho» é justificada por duas razões fundamentais. Primeiramente, o trabalho prescrito permite aumentar a produtividade. É, pois, desejável que os engenheiros dos gabinetes de métodos e técnicas definam gamas operatórias que detalhem, tarefa após tarefa, as acções que cada operário deve fazer para que possa ser o mais eficaz possível. Em segundo lugar, o trabalho é individual, ou seja, ainda que várias pessoas contribuam para a produção do mesmo produto, as tarefas que lhe são afectas estão divididas em partes distintas, os postos de trabalho. Esta divisão apresenta uma dupla vantagem: por um lado, facilita a aprendizagem, a qual tende a ser bastante reduzida para a maioria dos trabalhadores; por outro lado, permite que os trabalhadores se especializem numa determinada actividade, com reflexos positivos em termos de acréscimo de produtividade.

Se é certo como se irá referir mais à frente, que trabalho prescrito e trabalho real não são exactamente iguais, a descrição do saber fazer requerido pelo posto de trabalho dava uma imagem bastante próxima das competências mobilizadas pelo trabalhador. De igual modo, ainda que as situações reais de trabalho exigissem alguma coordenação, principalmente entre aqueles que efectuavam tarefas conexas, o posto de trabalho surgia como o conceito pertinente para definir a qualificação e a remuneração dos assalariados.

Ora, nos termos do debate que se desenvolve a partir dos anos 90, as transformações técnico-organizativas e as exigências de competitividade fazem emergir uma nova concepção de emprego. Esta concepção é aprendida através de duas componentes: flexibilidade/adaptabilidade em função das exigências do meio envolvente (mudanças tecnológicas e organizacionais), mas, igualmente, levando em conta as características pessoais do próprio titular, ou seja, a forma como este responde às múltiplas situações de trabalho (Cavestro, 1999). Assim passa-se da noção de emprego rígida centrada sobre o

posto de trabalho para uma noção de emprego “móvedica”, construída pelo próprio titular do emprego. Nesta perspectiva, o indivíduo contribui para a construção do seu espaço profissional.

Essa evolução opera a passagem das exigências dos postos de trabalho a capacidades associadas, ou seja, a empregos personalizados. Além disso, fez emergir a noção de «modelo da competência», por oposição ao «modelo de qualificação», caracterizado por reflectir formas codificadas baseadas no posto de trabalho. Enquanto este último repousa sobre a estabilização de uma relação (entre capacidades individuais, antiguidade e posto de trabalho) que permite deduzir, quase mecanicamente, os mínimos salariais, o modelo de competência associa a ideia de implicação e de mobilização dos assalariados e valoriza a cooperação, a autonomia e a responsabilidade.

Cavestro (1999) refere, a este propósito, que a emergência de um modelo de competência é fonte de mudança das zonas de tensão no seio das empresas por duas razões principais. A primeira, porque ao valorizar a capacidade profissional do trabalhador em ser flexível, capaz de se adaptar a contextos de trabalho variável em detrimento da noção do posto de trabalho, o modelo de competência faz aparecer a necessidade de reconsiderar o objecto de avaliação nas políticas e nas práticas de análise do trabalho. Com efeito, a competência necessita de avaliar, sobretudo, as performances ou atitudes individuais, nomeadamente, com o auxílio de referenciais transversais às profissões. Assim, deixa de levar em conta a profissão, como objecto central de avaliação, para passar a avaliar a capacidade de adaptação do indivíduo a contextos de trabalho variável.

A segunda, porque a passagem do modelo de qualificação ao modelo de competência corresponde a um conjunto de situações novas identificadas à volta das noções de missão e de função, em ruptura com as noções de tarefa e de posto. Com efeito, a tarefa define o que é solicitado aos trabalhadores em condições previamente determinadas e tem subjacente as prescrições daqueles que comandam a execução da tarefa. O modelo que lhe corresponde supõe uma separação implícita entre decisão e execução e a tarefa é fundada sobre regras que se apoiam sobre uma escolha de organização. A gestão de uma tal organização apoia-se, assim, sobre a definição e o controlo de procedimentos com uma estrutura hierárquica e de autoridade que avalia.

Ora, com a automatização informatizada, a variabilidade das situações de trabalho arrasta muitas vezes uma definição mais rigorosa dos procedimentos. Contudo, ao mesmo tempo, faz desaparecer as tarefas programáveis no sentido estrito, ou seja, tarefas inteiramente definidas no seu conteúdo.

Zarifian recorre ao termo “gestão do acontecer” para expressar essa nova realidade contextual. Os empregos são decompostos em missões e o mérito do trabalhador é avaliado pela capacidade de inventar soluções para os problemas que surgem. Desde logo, faz notar Marc bath (1999), torna necessário que se possa dissociar duas operações de natureza diferente: o posicionamento relativo dos empregos, no sentido colectivo do termo, e o posicionamento individual no seio de cada emprego.

Em síntese, sendo de opinião que é necessário relativizar a oposição entre o modelo de qualificação e o modelo de competência, já que se entende que não são exclusivos um do outro, o debate hoje desenvolvido sobre a caducidade dos sistemas de classificação, põe em foco a transformação dos empregos por pressão das transformações tecnológicas das empresa, das novas referências organizacionais e da gestão do acréscimo de competitividade do contexto económico das empresas.

São factores que questionam não apenas as classificações profissionais, na sua concepção original, ou seja fundados sobre os postos de trabalho numa lógica taylorista, mas, igualmente, o conjunto das normas associadas ao «*job control*» reguladas pelas convenções colectivas. Por exemplo, a promoção do individualismo submete os comportamentos e as atitudes dos assalariados a novas regras de avaliação e remuneração (definição de objectivos, entrevista pessoal, avaliação de desempenho, sugestões dadas, etc.) pondo em causa as normas automáticas de progressão apenas baseadas na antiguidade.

Como sublinham, entre outros, Dugué (1998), Cavestro (1999) e Schwartz (1997), o desenvolvimento desses dispositivos nos últimos anos, devido à grande pressão existente sobre o emprego, têm contribuído para pôr em confronto os grupos profissionais uns contra os outros, com consequências na deflagração de conflitos internos, na fragmentação do colectivo e da solidariedade, e a promover a individualização de carreiras, em função da adaptabilidade e do «potencial» de cada trabalhador às novas condições da produção.

Cavestro (1999), Kovács (1999) fazem notar que relativamente aos anos 70 e 80, se assiste actualmente a uma inversão das prioridades em matéria de emprego. Enquanto os anos 70/80 foram marcados pela procura de uma transição para novas formas de organização, por via da valorização das qualificações dos assalariados para melhor dirigir as inovações tecnológicas, a partir dos anos 90, com a crise e com aumento da concorrência internacional, a gestão da redução dos custos salariais ocupa o primeiro plano.

Os efeitos dessa gestão manifestam-se no desenvolvimento de dois processos. Um desses processos diz respeito ao desenvolvimento de condições diferenciadas em termos de qualificação entre empresas através da focalização das empresas em actividades centrais⁵. O segundo ao acréscimo da segmentação dos assalariados, nomeadamente, entre um núcleo duro de trabalhadores multifuncionais, detentores de novas competências, bem pagos, com emprego estável⁶, e segmentos cada vez maiores de trabalhadores com uma relação de trabalho marcada por várias “aticidades”, na sua maioria pouco qualificados e socialmente desprotegidos.

Um enfoque de análise das relações laborais e da dinâmica técnico-organizativa: os sistemas de classificação profissional

Equacionou-se, anteriormente, os principais aspectos do debate actual sobre a destabilização do emprego e das normas relacionadas com os sistemas de classificação profissional e outros temas que com eles se relacionam. Importa agora analisar o seu significado na contratação colectiva e as funções que são chamados a desempenhar não apenas na vida da empresa, mas na sociedade geral.

Com efeito, tendo origem, como qualquer outro tipo de classificação, na necessidade de representar mentalmente os seres e os factos sob a forma de grupos coordenados uns relativamente aos outros, as classificações profissionais têm a particularidade de não possuírem apenas valor simbólico (Durkheim e Mauss, 1983). Pelo contrário, são

⁵ De maior valor acrescentado referentes à concepção e integração do serviço e a exteriorização de uma parte cada vez maior de actividades consideradas secundárias. De uma forma geral estas são tarefas de execução que podem ser subcontratadas em regiões com menor protecção social.

⁶ O modelo de competência é aplicável sobretudo a estes trabalhadores.

uma forma de representação que está no centro da confrontação social que estrutura a organização das relações colectivas do trabalho (Eyraud, 1994). É uma “violência simbólica” que legitima a distinção e a hierarquização (Bourdieu, 1987) de nomenclaturas socioprofissionais (Desrosières e Thévenot, 1988) e que constituem a estrutura dos sistemas de fixação dos salários.

Assim, as classificações profissionais evocam múltiplos aspectos da vida económica e social e associam funções muito diversificadas. A sua prévia clarificação, num processo distintivo com o de qualificação, permitirá identificar melhor algumas dessas funções e, assim, perceber a natureza dos problemas e dos desafios que a sua negociação põe aos actores sociais.

As noções de qualificação e classificação

Classificação e qualificação são noções complexas e controversas. Tradicionalmente são utilizadas para designar, por vezes de uma forma indistinta, a avaliação dos empregos. Com efeito, associam ambas a ideia de um posicionamento relativo e de uma construção social destinada a legitimar uma determinada ordem estabelecida.

Uma questão crucial que ressalta da obra dos fundadores da Sociologia do Trabalho e que permanece ainda no centro dos debates actuais, é saber o que é que a qualificação quantifica: o trabalhador ou o trabalho.

Para Naville (1958), a qualificação é um atributo do homem e não do posto de trabalho que ocupa e faz referência a um percurso de formação. Para um indivíduo à procura do primeiro emprego, a sua qualificação é principalmente definida pelo(s) diploma(s) obtido(s).

Friedman e Reynaud (1958), por sua vez, percebem a qualificação como um atributo do emprego. Na sua óptica, a qualificação define um conjunto de tarefas a efectuar numa determinada organização do trabalho. O tempo de trabalho necessário para adquirir os conhecimentos necessários ao exercício de uma determinada profissão ou ao desempenho de um determinado posto de trabalho surge, então, como um critério pertinente para a sua avaliação. Nesta concepção, a qualificação não é individual, não se classifica os homens mas os postos de trabalho.

Mais recentemente, Alaluf (1992) considera a qualificação como um processo que conduz a realizar, a partir de situações de emprego, agrupamentos de indivíduos e a classificá-los de seguida de maneira a diferenciá-los hierarquizando-os. A qualificação como um modo de apreciação dos indivíduos é centrada na relação do assalariado ao seu emprego: a situação de trabalho é um elemento de avaliação. Assim, a qualificação ignora as atitudes individuais que não estão ligadas às situações de trabalho de referência. Ela designa uma capacidade e o reconhecimento conjunto desta capacidade, ou seja, um processo e um atributo, diferindo da classificação que designa uma estrutura. Por outras palavras, a qualificação é submetida à obtenção de uma adequação entre as capacidades requeridas e as capacidades detidas pelo indivíduo. O que é determinante é o exercício efectivo das competências adquiridas mais do que uma presunção de capacidades. Na medida em que organiza os empregos uns relativamente aos outros, a classificação, por seu lado, também indirectamente posiciona os homens uns relativamente aos outros. Por esta via, a classificação introduz a noção de qualificação.

Galambaud (1984, 1991), por sua vez, define classificação como sendo uma estruturação hierárquica preestabelecida e formal dos empregos, geralmente negociada entre empregadores e assalariados. Diferencia esta noção do conceito de qualificação, que embora seja vulgarmente percebido como um atributo do homem, também é igualmente considerado como um atributo do emprego. Para o autor, é esta ambiguidade que justifica a confusão entre classificação e qualificação.

De acordo com a terminologia retomada por alguns autores (por exemplo, Marbach, 1999), o termo de classificação é reservado a tudo o que diga respeito à avaliação dos empregos, qualquer que seja a maneira como estes são concebidos e definidos, e o termo de qualificação a tudo o que se refere à apreciação e classificação das competências das pessoas.

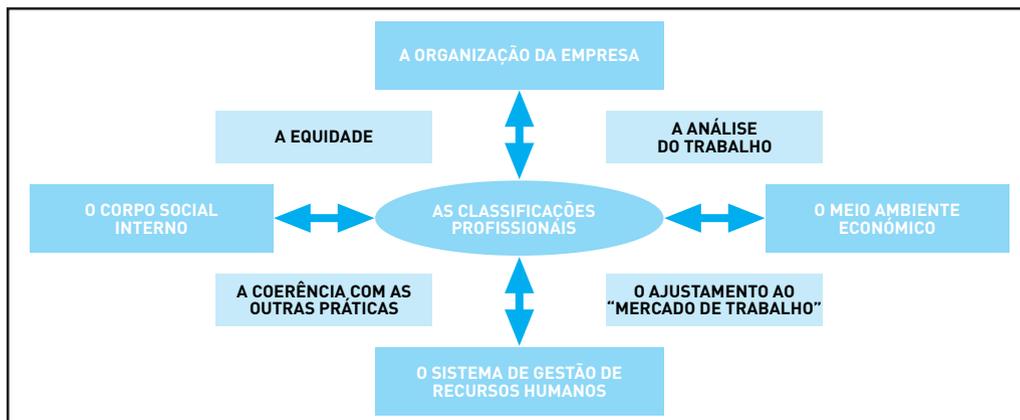
Assim, nesta ordem de ideias, adopta-se, neste trabalho, a noção de qualificação (das pessoas) como fazendo referência à relação estabelecida entre as capacidades requeridas e as capacidades detidas, remetendo a noção de classificação (dos empregos) para a relação entre os diferentes empregos e as pessoas que os ocupam. Define-se, então, classificação como uma estruturação hierárquica preestabelecida e formal dos empregos, geralmente negociada entre empregadores e assalariados. Ela responde, através das diferentes funções que lhe são conferidas, a preocupações e desafios de natureza económica e social, tal como evidenciam diferentes olhares disciplinares.

As classificações: um fenómeno social complexo e multifuncional

Uma forma de perceber as funções da classificação, como propõe Lyon-Caen (1988), é através da análise dos litígios suscitados no âmbito do direito de trabalho. Estes centram-se fundamentalmente em torno de quatro categorias: o recrutamento, o salário, a progressão profissional e o título ou designação profissional. Estas categorias de litígios associam, cada uma delas, uma função específica das classificações profissionais, dando conta, o seu conjunto da sua pluralidade funcional. Assim, as classificações, ao mesmo tempo que contribuem para a organização e funcionamento do(s) mercado(s) de trabalho, na medida em que, em parte, definem as condições de acesso ao emprego e as relações entre o mercado externo e o mercado interno, estabelecem uma ordem de remunerações, propondo uma descrição e uma justificação, e participam na organização do trabalho, no sentido em que contribuem para a definição das tarefas e para a mobilidade profissional (Lyon-Caen, 1988).

Combinando preocupações da Sociologia e da Gestão, Donnadieu e Denimal (Donnadieu e Denimal, 1994; Denimal, 1996), por sua vez, percebem as classificações profissionais a partir das variáveis que com elas fortemente interagem. Essas variáveis são o meio envolvente exterior à empresa, o seu sistema social interno, a organização da empresa (estrutura, formas organizacionais, distribuição do poder e de responsabilidades) e o sistema de gestão dos recursos humanos.

ESQUEMA 1: OS DETERMINANTES DA CLASSIFICAÇÃO



Fonte: Donnadieu e Denimal, 1994: 9.

Como sintetiza o esquema n.º 1, do processo de interacção com essas variáveis emergem quatro formas de perspectivar as classificações profissionais, não independentes umas das outras: em termos de ajustamento ao “mercado de trabalho” e de equidade social interna e externa à empresa; em relação com a organização do trabalho e com o sistema de gestão de recursos humanos. A percepção conjunta das múltiplas funções das classificações, bem como da complexidade que encerram, para os autores, pode ser feita a partir de tais perspectivas.

Um objectivo da maior importância das classificações consiste em regulamentar a remuneração fornecendo uma base aceite por todos. Nesta perspectiva, são ancestrais das grelhas de classificação actuais, as «tarifas» do século XIX, negociadas entre patrões e operários de uma mesma profissão.

De facto, como sublinha a análise histórica da criação das grelhas de classificação, elas nasceram da necessidade de responder a três preocupações fundamentais: hierarquizar qualidades requeridas pelo emprego (conhecimentos, experiências, habilidades, responsabilidades, autonomia, esforço, perigosidade, etc.); estabelecer uma relação directa ou indirecta entre essas qualidades e os salários dos trabalhadores e consolidar o equilíbrio e a coerência dessa articulação entre os diferentes empregos ao nível da empresa, do sector e mesmo da sociedade global. Quer isto significar que a classificação, não apenas realiza uma hierarquia das posições sociais (estatutos, coeficientes, remunerações...) considerada relativamente equilibrada pelo corpo social, como, ao reagrupar os indivíduos segundo os seus estatutos, constitui uma referência individual e colectiva no interior desse corpo social. Assim, uma função fundamental das classificações profissionais prende-se com o facto de promover a socialização e identidades individuais e colectivas. Esta função, no seu princípio, não é de forma alguma ameaçada, mesmo que os referenciais actuais possam estar fragilizados por uma distorção entre os seus conteúdos e as realidades profissionais.

Além de promover a socialização e a identidade, a classificação estabelece uma coerência na estrutura dos salários indo de encontro à necessidade de satisfazer exigências de equidade relativa entre os assalariados. Assim, uma segunda sua função

é assegurar uma ordem interna e garantir a equidade interna, racionalizando a hierarquia dos salários no seio da empresa e mesmo fora dela. Nesta óptica, a classificação contribui para assegurar a paridade entre as empresas de um mesmo ramo de actividade. As empresas do sector ou externas ao sector a que respeitam os sistemas as classificações podem, a partir dos seus elementos, situar as suas políticas de recrutamento, contratação e remuneração.

Desse modo, e na medida em que é uma referência a partir da qual as empresas procedem aos ajustamentos necessários, quer no sentido da sua aproximação, quer no sentido do seu afastamento, os sistemas de classificação desempenham uma outra função que consiste na regulação do mercado de trabalho. Na medida em que definem parcialmente as condições de acesso ao emprego e as relações entre o mercado externo e mercado interno, os sistemas de classificação contribuem, também, para a organização e funcionamento dos mercados de trabalho.

Uma outra função da classificação consiste em evitar uma negociação permanente entre indivíduos ou grupo de trabalhadores, em torno da sua posição hierárquica relativa. Isto decorre do facto de assegurar uma certa estabilidade a uma hierarquia estabelecida. Esta característica torna-a, ainda, um instrumento central da gestão de pessoal. Em resumo, a classificação:

- Contribui para a organização e funcionamento do(s) mercado(s) de trabalho, na medida em que participa na definição das condições de acesso ao emprego;
- Estabelece as relações entre o mercado externo e o mercado interno;
- Define uma ordem de remunerações, propondo uma descrição e uma justificação;
- Participa na organização do trabalho e na política de gestão da mão-de-obra, no sentido em que contribui para a definição das tarefas e para a mobilidade profissional.

A multiplicidade e importância das várias funções assumidas pelos sistemas de classificação profissional das convenções colectivas tornam-nas num lugar de cristalização de problemas e desafios de natureza técnica, económica e social. Em primeiro lugar, estão no centro do frágil e delicado equilíbrio entre um mercado, poderoso e impessoal, e um equilíbrio relativo, não menos poderoso, que emerge da relação de forças entre actores sociais e institucionais.

Donnadiou e Denimal (1994) afirmam, justamente, que por detrás da classificação há poder. Nesta perspectiva, os sistemas de classificação estabelecem uma equidade e uma hierarquia social assentes em critérios definidos de uma forma pouco objectiva, no sentido por exemplo do equilíbrio que se estabeleceria entre valores relativos dos empregos sobre um mercado livre. Com efeito, a operação de classificar não é simples. Ela supõe um triplo acordo entre os actores institucionais: a) sobre o que é avaliado ou seja o objecto de avaliação (os postos de trabalho, os atributos do emprego, etc.); b) sobre o método de avaliação das hierarquias dos empregos (níveis, escalões, quotas, índices...); c) sobre o resultado da avaliação.

Além disso, como já foi referido, os sistemas de classificação além de elementos técnicos, corporizam elementos de natureza cultural e histórica, ou seja, a maneira como sociedade distingue o justo e o injusto e entende reconhecer e recompensar o trabalho, a utilidade e o talento. Isto num quadro de relações de poder diferenciado entre os actores. P. Naville (1956) refere, mesmo, que a hierarquia de qualificação dos

trabalhos é mais o fruto de critérios morais, ou seja, da consciência social, do que de critérios técnicos.

Por sua vez, Lyon-Caen, sublinha que as classificações profissionais não são a medida de nenhum fenómeno, embora sejam uma medida possível (1988: 23). Para Eyraud e Rozenblat (1994) são “construções sociais” que, entre outros factores, resultam das relações de poder dos actores envolvidos (sindicais, patronais, instituições públicas) no presente e no passado, das lógicas e multiplicidade de estratégias que os actores sociais desenvolveram no sentido de fixar as diferentes qualidades do trabalho e as condições da sua remuneração e gestão num determinado contexto técnico e organizacional. As características da classificação profissional assumem, portanto, uma dimensão social, que não só está presente juntamente com os factores técnicos e de mercado, como, na óptica dos autores, a condiciona, ao mesmo tempo que é influenciada por eles. Como adianta Lobo (1993: 8): “As formas que adquirem as classificações profissionais estão estreitamente ligadas com as que assumem as relações laborais”.

Jean-Daniel Reynaud também sublinha o carácter social e dinâmico das classificações profissionais quando escreve que a “classificação é menos uma constatação e uma medida dos factos que um compromisso mútuo, um contrato que fixa uma qualificação numa transformação em curso⁷” (1995: 130). Para este autor, a classificação de um posto e a qualificação de um assalariado depende mais das regras que estabelecem a tipologia dos empregos, fixam os direitos e as obrigações que lhe estão associadas, as condições de acesso aos postos de trabalho e as condições de progressão na carreira, do que de lógicas técnicas ou organizacionais. Assim, mais do que uma simples resposta técnica ao problema da organização do trabalho e dos trabalhadores, a categorização profissional é uma “construção social”, produto de conflitos, oposição e negociações, variável no tempo e no espaço, cujo entendimento exige levar em conta o conflito de interesses que separam as duas partes na relação salarial, ou seja, empregadores e trabalhadores.

Em consequência da multiplicidade de problemas e desafios de natureza técnica, de natureza económica e de natureza social que condensam, a produção das classificações constitui «o núcleo duro» da confrontação social que estrutura a organização das relações colectivas do trabalho (Eyraud e Rozenblat, 1994: 8).

A perspectiva de análise adoptada

Atentando ao seu significado, a negociação dos sistemas de classificação profissional e das matérias com eles correlacionados (recrutamento, mobilidade e progressão profissional, classificação profissional e sua definição, estrutura de enquadramento, etc.), no contexto actual de grandes mudanças, constitui um terreno de investigação particularmente interessante e rico para apreender os processos de apropriação dessas mudanças, por parte dos actores sociais e profissionais, e de análise das normas, como a formalização da mudança de um compromisso para outro (Eyraud, 1989).

O tema pode, para além disso, encerrar uma mudança de problemática, no sentido em que pode conduzir os actores sociais a passar de uma perspectiva de gestão

⁷ Tradução e interpretação da autora.

colectiva das carreiras profissionais e dos salários, tradicionalmente defendida pelos sindicatos como forma de preservar o princípio da solidariedade e da unidade, a uma perspectiva de gestão flexível e individualizada das carreiras e dos salários, preconizada por muitos dirigentes de empresas como via para a melhoria da produtividade do trabalho.

A análise da negociação colectiva em empresas, afectadas por fortes transformações tecnológicas, sobre tais matérias permite, assim, observar a maneira como a mudança de relações de força entre os actores influencia o conteúdo e a forma como eles se apropriaram a seu favor das transformações ocorridas.

Neste sentido, as classificações profissionais só parcialmente constituem um objecto de estudo em si. Assim, este estudo não dá grande atenção às técnicas e às lógicas que suportam a sua construção. Não se debruça, tão-pouco, sobre as especificidades históricas que favoreceram uma determinada configuração sobre outra. O interesse da pesquisa centra-se, principalmente, sobre o processo complexo da sua transformação, enfatizando as tensões da sua dinâmica, os novos compromissos e o comportamento dos actores no decurso da sua negociação. A análise situa-se, assim, na perspectiva da evolução das relações laborais e das estratégias dos actores sociais.

Conhecimentos anteriores permitem pôr como hipótese de partida que as transformações tecnológicas e organizacionais, e os desafios económicos e sociais em geral, mais do que suscitarem a negociação de acordos autónomos ou mesmo regras específicas sobre as novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho, se cristalizam em conflitos em torno dos sistemas de classificação profissional. Nesta óptica, tais mudanças fazem dos sistemas de classificação profissional um tema à volta do qual se recompõem as estratégias dos actores das relações laborais no seio das empresas.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho apresenta alguma pluralidade metodológica. Ela é justificada, tanto pelas vantagens potenciais que a utilização de métodos diversos combinados apresenta, como pela própria natureza do objecto de pesquisa e das questões de partida. Uma vez que se procurou articular uma análise macro da evolução das relações laborais e da contratação colectiva, em várias vertentes, com aprofundamento posterior da negociação das classificações profissionais no seio de empresas, impôs-se a necessidade de combinar métodos e técnicas de cariz mais quantitativo (recolha e análise de dados estatísticos) com outros de tipo mais qualitativo (análise de conteúdo de documentos, entrevistas, estudos de caso, etc.). Mais em pormenor, foram os seguintes as principais etapas da pesquisa:

1) **Recolha bibliográfica:** levantamento e análise da bibliografia disponível com afinidades sobre tema, tanto em Portugal, como no estrangeiro. Esta pesquisa foi orientada segundo duas vertentes: uma vertente mais genérica, visando apreender o debate actual sobre as perspectivas teóricas no âmbito da Sociologia; uma vertente mais específica, direccionada sobre o tema em estudo. Ainda que sobre a última, a matriz sociológica (e dentro desta, a perspectiva das relações laborais) tenha sido dominante, a natureza interdisciplinar do tema em análise justificou uma abertura teórica dando-se particular atenção a obras da área económica.

2) **Abordagem de natureza macro da caracterização e evolução de algumas dimensões das relações laborais portuguesas.** Esta abordagem recorreu particularmente

à recolha e análise estatística de dados evolutivos sobre as greves (as suas causas e os resultados obtidos), a organização dos actores sociais, os instrumentos de regulação colectiva de trabalho e as matérias renegociadas das convenções colectivas. Além de analisadas estatisticamente, as convenções foram ainda estudadas quanto ao conteúdo das suas cláusulas, a partir de um enfoque centrado sobre os temas renegociados nos últimos seis anos e o tratamento de matérias como a formação profissional e as novas tecnologias. O objectivo desta análise temática, que contou com a criação de grelhas de análise próprias, era apreender as novas dinâmicas da contratação colectiva, sobre dimensões particularmente relevantes para o nosso estudo. Assim, a par do recurso a dados disponíveis por fontes estatísticas localizadas em várias unidades do anteriormente designado Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST) e dados inscritos na bibliografia consultada, construíram-se estatísticas próprias sobre as cláusulas das convenções, tendo algumas delas sido objecto de uma análise mais qualitativa do seu conteúdo.

3) Elaboração de estudos de caso. Se a análise anterior dá informação sobre o quadro geral das tendências de transformação do sistema de relações laborais e da contratação colectiva, nomeadamente, sobre os objectos mais específicos do estudo – a negociação sobre novas tecnologias e os sistemas de classificação profissional, ela não permite uma compreensão plena dos processos de mudança das empresas. Também não permite observar a apropriação dessas mudanças por parte dos actores sociais e profissionais, nem tão-pouco a análise das normas negociadas sobre os sistemas de classificação profissional, como a formalização da passagem de um compromisso a outro. Os estudos de caso, em relação com a sua potencialidade em termos de explicação dos fenómenos estudados, surgiram particularmente importantes para responder a estas preocupações.

Como se desenvolve mais em pormenor na terceira parte do trabalho, a escolha das empresas (em número de seis) obedeceu a dois critérios principais: pertencerem ao universo daquelas onde os actores sociais renegociaram as regras sobre o seu sistema de classificação profissional nos últimos anos; virem a ser afectadas por transformações profundas. A neutralização da variável tecnológica na comparação dos resultados entre empresas, justificou estudar apenas empresas de indústrias de processo (vidro, cimento, siderurgia, refinação de petróleo e papel).

A realização dos estudos de caso teve como base fundamental de apoio a realização de entrevistas aprofundadas a interlocutores privilegiados das empresas e fontes documentais, disponibilizadas tanto pelas empresas como pelas organizações sindicais e/ou comissões de trabalhadores.

Tendo como suporte um guião constituído por questões abertas, adaptadas à função de cada interlocutor, as entrevistas foram, na maior parte dos casos, registadas em fita magnética com a permissão do interlocutor. Sempre que houve abertura da parte da empresa e dos interlocutores, entrevistou-se o director da empresa ou do estabelecimento, o(s) director(es) de recursos humanos (do grupo e da empresa, no caso de ambos terem estado envolvidos no processo de negociação), o director de produção, delegados sindicais e elementos das comissões de trabalhadores. Por vezes, as mesmas pessoas acumulavam estas funções de representação.

Além das entrevistas e das fontes documentais cedidas pelas entidades já referidas constituíram fonte de informação uma multiplicidade de documentos

recolhidos quer junto das várias instituições do ex-MSST (textos dos acordos de empresa, propostas e contra-propostas de processos de negociação, relatórios financeiros, fichas de conflitos de empresa, etc.), quer junto da imprensa diária. Completou-se, ainda, as informações recolhidas através de observação directa efectuada com visitas às empresas.

A elaboração do estudo contou com algumas limitações. A primeira prendeu-se com o acesso às empresas para a elaboração dos estudos de caso. Numa primeira fase, a ideia do projecto foi bem acolhida. Contudo, passados alguns meses, face à insistência para a necessidade de serem marcadas as entrevistas, os dirigentes ou adiaram continuamente tal realização ou responderam negativamente invocando vários argumentos (entre outras, a inoportunidade do estudo naquele momento e a saída da empresa de dirigentes envolvidos no processo negociação). Esta dificuldade limitou o número de empresas estudadas.

A segunda limitação teve a ver com espaço de tempo decorrido entre o desenvolvimento dos processos de negociação e o momento da realização das entrevistas e visita às empresas. Essa distância penalizou fortemente a qualidade da informação recolhida. Com efeito, os entrevistados retiveram apenas aquilo que na sua óptica foi mais significativo, tendendo quase sempre a posicionar-se relativamente aos problemas vividos na altura em que estava a ser realizada a entrevista.

A terceira limitação prendeu-se com a ausência de informação documental disponível. A maior parte das empresas não dispunha de actas das reuniões das negociações nem tão-pouco das progressivas propostas e contra-propostas.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se organizado em três partes. A primeira passa em revista algumas das principais contribuições teóricas recentes produzidas nos domínios economia do trabalho e da sociologia sobre a natureza das relações sociais em geral e em particular das normas que ligam o assalariado à empresa.

Mais exactamente, são analisadas algumas inovações conceptuais sobre os modos de regulação na empresa produzidas pelas designadas teorias neoclássicas, pela teoria das convenções e, no caso da teoria da regulação, sobre os mecanismos que poderão conduzir à formulação de uma nova relação salarial. As mesmas preocupações são estudadas recorrendo aos contributos produzidos no âmbito da Sociologia, nomeadamente, da Sociologia das Organizações e da Teoria das Relações Industriais⁸.

A segunda parte incide sobre o quadro de caracterização e evolução das relações laborais portuguesas. A conflitualidade, os acordos de concertação social, a contratação colectiva, as matérias renegociados das convenções colectivas, a negociação das novas tecnologias, são algumas das vertentes examinadas desse quadro.

A terceira parte dá conta do estudo empírico realizado em seis empresas seleccionadas. Primeiramente, analisa-se a dinâmica de mudança na qual se inscrevem as empresas, com o objectivo de reconstituir o contexto económico e

⁸ Esta terminologia reflecte, como já foi referido, a designação adoptada na língua anglo-saxónica.

social que pressionou a mudança das regras sobre as classificações profissionais. Logo após, é analisado o conteúdo da evolução dessas regras, o processo de negociação dessas regras propriamente dito e a construção de novos compromissos pelos actores sociais. Por último, é feito um balanço da aplicação dos acordos.

No final do trabalho apresentam-se as conclusões gerais do estudo.

PARTE I

A CONSTRUÇÃO DE UM QUADRO TEÓRICO

INTRODUÇÃO

“Toda a história do capitalismo – mas não será a essência mesmo do social? – é marcada pela procura de um compromisso produtivo que, além da divergência de interesses, das contradições sociais ou da luta de classes, permite e conduz à produção de bens ou de serviços?” (Durand, 1996: 20)

Esta reflexão de Durand introduz com pertinência as preocupações do estudo acerca da origem, do conteúdo e do sentido das transformações que regista actualmente a natureza da relação social que liga o assalariado à empresa. Trata-se de uma problemática que nos últimos anos tem vindo a centrar um vasto e diversificado desenvolvimento teórico de diferentes correntes das disciplinas económica e sociológica.

No caso da disciplina económica, um grande número de autores tem vindo a analisar as modalidades pelas quais os actores encontram meios de cooperar no seio da empresa, apesar da divergência de interesses nela existentes. Esta preocupação, bem como a procura de respostas para os problemas emergentes a partir dos anos 70, conduziu-os a aproximarem-se de preocupações próprias da Sociologia, trazendo-lhe alguns ensinamentos. Pareceu, assim, obrigatório passar em revista alguns dos corpos teóricos recentemente desenvolvidos deste campo disciplinar, nomeadamente, a Teoria das Convenções e o seu prolongamento na Economia das Grandezas e a Teoria da Regulação. Faz-se notar, no entanto, que não se trata verdadeiramente de uma análise sistemática das múltiplas e diversificadas teorias produzidas nos últimos anos em economia do trabalho sobre a relação salarial, nem tão-pouco de uma análise exaustiva das teorias que são objecto de reflexão.

No domínio da Sociologia é dada particular atenção a desenvolvimentos teóricos recentes saídos da Sociologia das Organizações e da Teoria das Relações Industriais, ou seja, à Teoria de Regulação Social desenvolvida por J. Daniel Reynaud e ao Comportamento Estratégico dos Actores da autoria de F. Eyraud. É, sobretudo, a partir destes contributos teóricos que, no final desta primeira parte, irão ser formuladas e interpretadas algumas das principais hipóteses sobre as estratégias dos actores sociais e institucionais na construção de compromissos sobre as classificações profissionais e que orientam o desenvolvimento do trabalho empírico, desenvolvido na segunda e terceira parte do trabalho.

⁹ Tradução e interpretação da autora.

1 2345

DO MERCADO À REGULAÇÃO ECONÓMICA E SOCIAL:
ALGUNS CONTRIBUTOS RECENTES DAS TEORIAS
ECONÓMICAS

INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO

O período de crise prolongada na qual se encontraram as economias ocidentais a partir de meados dos anos 70, a emergência de fenómenos novos e o fraco poder explicativo desses fenómenos por parte das teorias económicas então disponíveis, entre outros, são factores que conduziram a novos desenvolvimentos teóricos sobre a relação salarial.

As teorias revisitadas diferem profundamente tanto nos seus pressupostos de partida, como das perspectivas adoptadas e, mesmo, das vertentes analisadas. No entanto, partilham, pelo menos, dois aspectos: sublinham a relação entre a empresa e o trabalhador e abandonam a concepção determinista das regras então prevalecente, em termos de estrangimentos externos (técnicos, económicos, humanos, culturais, gestores, sociopolíticos, etc.), a favor de uma outra que leva em conta os grupos e os indivíduos que as constroem no seio das empresas.

É à análise deste percurso teórico que se dedica este primeiro capítulo do trabalho, lembrando, mais uma vez, o facto de serem equacionadas apenas algumas das questões analisadas pelas correntes teóricas evocadas.

1. OS CONTRATOS: DA RACIONALIDADE INDIVIDUAL À APRENDIZAGEM DA COOPERAÇÃO

1.1. A relação de trabalho na teoria económica tradicional

A teoria económica reduziu durante muito tempo a análise da relação salarial à noção de mercado. O trabalho é uma mercadoria como qualquer outra e, por isso, o seu estatuto teórico é em tudo similar ao de qualquer outro bem ou serviço. Assim, nem a especificidade do bem de troca, nem as modalidades institucionais próprias, nas quais se inscrevem as transacções, justificam um tratamento particular.

A determinação dos salários e do emprego no quadro dessa teoria resulta, então, do encontro da oferta e da procura de trabalho, expressa sobre um mercado desprovido de imperfeições por agentes «maximizadores», isto é, movidos pela procura do seu interesse pessoal (Perrot, 1992: 6). Nesta óptica, a formalização das interacções entre procuras e ofertas de trabalho alicerça-se em dois pressupostos básicos fundamentais, respectivamente referentes ao comportamento dos agentes e ao funcionamento do mercado.

1.1.1. O individualismo e a racionalidade comandam o comportamento dos agentes nas relações de troca

No que se refere ao comportamento dos agentes, a teoria do mercado confere-lhes um duplo princípio de acção: o individualismo e a racionalidade. O indivíduo está, assim, no centro deste raciocínio teórico. O pressuposto é que cada agente fundamenta o seu princípio de acção sobre a procura do seu interesse individual. Dois grandes tipos de considerações sobressaem deste postulado. Primeiro, o contexto de concorrência, no qual se inscreve a teoria dos mercados, torna este acto económico individual socialmente benéfico. O individualismo metodológico aparece, assim, como uma

condição primeira à realização do óptimo social. Segundo, *a priori*, toda a referência à acção colectiva é analiticamente suprimida. O comportamento global de uma colectividade não pode conceber-se senão como uma resultante dos comportamentos dos indivíduos que a compõem.

Para além do individualismo, a teoria em análise postula a racionalidade comportamental dos agentes. É assim suposto que os agentes disponham da faculdade de operar arbitragens sobre os recursos a utilizar ou do tempo a consagrar às diferentes formas de actividade. Esta condição é, na verdade, síntese de toda a lógica: sem escolhas possíveis, uma especificação dos comportamentos individuais seria evidentemente destituída de sentido.

O postulado da racionalidade confere também aos agentes uma capacidade de optimização permanente. Estes últimos não se limitam a procurar um nível satisfatório mas, mais do que isso, o melhor resultado possível em toda e qualquer situação, o que quer dizer um lucro máximo para as empresas e uma satisfação máxima para os trabalhadores.

Assim, na perspectiva da teoria do mercado, a racionalidade aparece sempre cognitivamente ilimitada e conceptualmente incompleta. Cognitivamente ilimitada, porque, neste raciocínio, *a priori*, nenhum constrangimento vem limitar as capacidades de informação e de análise dos agentes. Conceptualmente incompleta, porque a racionalidade em presença não se interessa senão pelos resultados da decisão.

1.1.2. As hipóteses sobre o funcionamento do mercado

No que diz respeito ao funcionamento do mercado, a teoria em análise baseia-se em três hipóteses fundamentais: da homogeneidade do trabalho, hipótese necessária à validação do princípio da unicidade do mercado de trabalho; da transparência do mercado e da ausência de entrave à mobilidade do trabalho. Assim, esta teoria não só considera que o objecto de troca é da mesma natureza quaisquer que sejam as transacções consideradas, como supõe que os agentes podem adquirir um conhecimento perfeito das condições de realização das trocas, nomeadamente, dos salários. Neste sentido, admite-se que a informação não só circula livremente como é isenta de custos. Para além disso, o modelo do mercado de trabalho é fundado sobre a hipótese da perfeita mobilidade dos factores de produção. Assim, para que o equilíbrio possa ser atingido, nenhum obstáculo deve opor-se à entrada e saída da mão-de-obra sobre o mercado de trabalho.

“Sobre este mercado, o actor central – o empresário capitalista no caso da firma, assim como o comprador e vendedor, o artesão e o assalariado – é autónomo, ou seja ele fixa livremente as suas escolhas. É racional, o que quer dizer que ele tem objectivos claros, precisos e bem definidos (...). É calculador e hedonista¹⁰” (Bernoux, 1995: 106).

Em resumo, esta teoria assenta, pois, em dois pressupostos fundamentais: 1) comportamentos individuais racionais maximizadores da sua utilidade na hipótese da sua capacidade de cálculo e de perfeita informação sobre produtos e serviços

¹⁰ Tradução e interpretação da autora.

estandardizados e susceptíveis de troca; 2) um espaço de referência que é o mercado de concorrência puro e perfeito, regulado única e exclusivamente com base no preço. Na óptica do individualismo metodológico, ou seja, neste entendimento, a sociedade é concebida como um agregado de indivíduos autónomos, livres e iguais onde o mercado joga o papel central e exclusivo da coordenação. Ela é, assim, construída a partir de indivíduos que apenas estão submetidos aos constrangimentos resultantes do carácter limitado dos recursos.

1.1.3. Uma perspectiva que sublinha a dependência da empresa relativamente ao seu meio envolvente

Por seu lado, a empresa, na qual se situa o indivíduo, não é levada em conta. Esta é caracterizada como um conjunto de possibilidades técnicas, descritas através de uma função de produção que representa o conjunto de factores – matérias-primas, trabalhadores, máquinas – que ela utiliza “da melhor forma” para realizar a sua produção: a cada *input* corresponde a quantidade máxima de *output* que este último permite produzir, levando em conta as possibilidades técnicas. A empresa é, assim, percebida como uma forma particular de alocação de recursos, guiada e constrangida pelos preços estabelecidos pelo mercado, o que significa dizer pela lei da oferta e da procura.

Por conseguinte, esta perspectiva sublinha a dependência e neutralidade da empresa relativamente ao seu meio envolvente. O papel dos seus dirigentes é de simples suporte da lei mercado: “consiste em reformar ou em revolucionar a rotina da produção explorando uma invenção ou, mais geralmente, uma possibilidade técnica inédita (produção de um produto novo, ou novo método de produção de um produto antigo, ou exploração de uma nova fonte de matérias primas ou de um nova qualificação, ou reorganização de um ramos industrial e assim sucessivamente)” (Schumpeter, 1942: 186, citado por Bernoux, 1995: 109).

A função de produção, pela mudança das condições de implementação das técnicas, articula a função do chefe de empresa e da empresa.

1.2. A construção de contratos duráveis no seio das empresas

Desde os anos setenta, alguns autores desenvolvem esforços no sentido da criação de instrumentos teóricos e metodológicos capazes de permitirem explicar coerentemente observações empíricas não interpretáveis ou interpretadas de uma forma deficiente pelos postulados da teoria económica clássica. Sem que ponham totalmente em causa o “edifício” teórico que atribui ao mercado o lugar proeminente na coordenação das trocas, os autores abandonam a percepção da empresa como uma “caixa negra” e procuram especificar os modos de coordenação que asseguram a alocação dos recursos segundo modalidades próprias à empresa e, portanto, singularmente diferentes das do mercado. Nesta linha de orientação importa destacar três perspectivas.

A primeira reflexão, inscrita no prolongamento das contribuições pioneiras de Coase (1937) e de Chandler (1977) sobre a natureza da empresa moderna por Williamson (1975 e 1985), sublinha a necessidade da construção de relações de trabalho estáveis como forma de minimizar os custos de transacção. A segunda reflexão acentua a ambivalência dos efeitos do salário sobre o lucro da empresa, face ao seu

efeito incitativo potencial sobre a produtividade marginal do trabalho. As teorias do salário de eficiência, de que são uma emanção, esforçam-se, assim, em especificar a arbitragem realizada pela empresa neste domínio. A terceira reflexão põe em relevo o impacto da incerteza inerente à evolução do meio envolvente económico, em particular no que se refere à construção do contrato de trabalho no seio das empresas.

A teoria dos contratos que caracteriza a última perspectiva, bem como as anteriores – a teoria dos salários de eficiência e a teoria dos custos de transacção – substituem a hipótese de um mercado perfeitamente concorrencial por uma outra que é a troca fundada sobre uma relação individual entre a empresa e o trabalhador.

1.2.1. A perspectiva em termos de custos de transacção

Coube ao historiador Chandler (1977) o mérito de ter destacado as circunstâncias que deram lugar ao desenvolvimento da empresa moderna (*modern business enterprise* e ao modo de alocação de recursos e de coordenação das trocas em alternativa ao mercado. Opondo esta empresa à antiga *single-unit enterprise*), ele define-a principalmente pelo facto de ser dotada de várias unidades operacionais distintas, e gestão através de uma hierarquia de chefias.

Para o autor, a razão principal que levou ao aparecimento da grande empresa industrial e comercial, isto é, organizada em múltiplas unidades autónomas e gerida por uma hierarquia de gestores, tem origem em um diferencial de custos de transacção resultante de um processo de internalização da actividade de coordenação. Com efeito, para o autor, os mecanismos de regulação e coordenação implementados nas grandes empresas através da criação dessas múltiplas unidades e da sua gestão autónoma são bem mais eficazes e menos dispendiosos do que a coordenação da actividade pelo mercado.

A partir de uma crítica à tese da coordenação pelo mecanismo dos preços, Coase (1937) analisa igualmente a empresa a partir de uma análise em termos de custos de transacção. Para o autor, o empresário, ao coordenar a produção, cria igualmente um substituto às transacções complicadas do mercado. Com efeito, fora da empresa, os movimentos de preços orientam a produção, a qual é por sua vez coordenada através das séries de trocas sobre o mercado. No interior da empresa, estas trocas de mercado são eliminadas. O empresário-coordenador orienta a produção e substitui-se à estrutura complicada do mercado. No seu entendimento, estes são métodos alternativos de coordenação da produção (Coase, 1937).

A teoria dos custos de transacção, presente nos desenvolvimentos de Coase e Chandler sobre a empresa moderna, foi formalizada por Williamson (1975, 1985). Mobilizando contributos de ambos os autores, Williamson procede a uma análise comparativa de dispositivos de coordenação (*governance structure*), colocando, num dos extremos, o mercado e, no outro, a organização hierarquizada. Relativamente a Coase, ele procura, sobretudo, explicar a razão pela qual algumas transacções são assumidas pelas organizações e outras não.

Williamson parte da hipótese que a não existência de condições puras e perfeitas de concorrência engendra disfuncionamentos no decurso das transacções realizadas entre o empregador e o empregado ou, de uma forma mais geral, entre o comprador e o vendedor. Estes disfuncionamentos geram custos para os actores implicados nas trocas.

Três tipos de factores estão na origem do disfuncionamento do mercado, isto é, são geradores de «custos de transacção»: a racionalidade limitada dos agentes, as atitudes oportunistas e a especificidade dos recursos. Contrariamente à hipótese da homogeneidade e da divisibilidade perfeita dos factores admitida pela maioria dos autores, Williamson sublinha o carácter específico de certos activos resultante da aquisição de qualificações ou do saber-fazer dos assalariados ou, ainda, de equipamentos tecnológicos particulares. Na sua óptica, a especificidade dos recursos torna ineficientes os mecanismos de concorrência, já que a transferência dos recursos acumulados no quadro de uma relação para outra os onera significativamente: quanto maior for a sua especificidade, tanto mais a utilização destes activos com outros objectivos é onerosa.

A existência de efeitos externos e da incerteza, ligada ao carácter idiossincrático dos agentes, em particular o oportunismo, podem igualmente favorecer a internalização das trocas com o objectivo de melhorar a informação e de facilitar a coordenação das acções a emprender. Com efeito, contrariamente ao que postula a teoria clássica, Williamson considera que os agentes são dotados de uma racionalidade limitada que os impede de planificar de uma forma exaustiva os acontecimentos que se produzirão no momento da execução dos contratos; a negociação entre os agentes tem, pois, lugar não apenas na etapa *ex ante* dos contratos, mas igualmente no decurso da sua execução. O oportunismo dos agentes limita assim a eficiência dos compromissos interpessoais: os agentes não respeitarão as cláusulas dos contratos, desde que estas não sejam conformes aos seus interesses.

Por conseguinte, a empresa tem todo interesse, para reduzir os custos ligados à procura quotidiana de adequação dos indivíduos e dos empregos, em estabilizar a suas transacções no quadro de contratos. No plano da sua estruturação interna, a organização hierarquizada é o dispositivo que permite minimizar os riscos de conflitos na execução dos contratos assim que a organização desenvolve recursos específicos.

Em síntese, para o autor, a escolha entre a troca mercantil ou transacção no seio da empresa é feita na base de cálculo de minimização dos custos de transacção.

1.2.2. As teorias do salário de eficiência

Com a teoria do salário de eficiência aparece uma nova dimensão do factor trabalho: medida até então pelo seu volume, é agora caracterizada pela sua intensidade e qualidade.

Em breves palavras, as perspectivas do salário de eficiência sublinham a ambivalência dos efeitos do salário à escala microeconómica. Assim, um crescimento da remuneração, se, por um lado, implica um aumento da despesa do uso do factor trabalho, por outro lado, pode traduzir-se num crescimento da produtividade marginal do trabalho. Confrontada com esta ambivalência, a empresa deve, então, realizar uma arbitragem; o salário óptimo, chamado salário de eficiência, é aquele que, ao olhar do seu duplo efeito antecipado sobre o custo e a eficácia do trabalho, assegura o lucro máximo. O salário de eficiência responde, assim, menos às tensões que se manifestam no mercado de trabalho, do que a objectivos internos de eficiência.

Tendo como precursora a tese “nutricionista” de Leibenstein (1957), do ponto de vista metodológico, os modelos de salário de eficiência marcam a irrupção da teoria

das incitações em economia do trabalho. Nesta linha de orientação e no quadro de uma economia desenvolvida, a teoria económica tem vindo, sobretudo, a explorar dois fundamentos possíveis do salário de eficiência: os custos da rotação da mão-de-obra e o contexto de assimetria informacional no qual se constroem as relações de troca.

No quadro de uma economia desenvolvida, uma primeira justificação da relação salário-productividade e, por conseguinte, de um salário de eficiência gerador de sub-emprego, consiste levar em conta os custos de rotação da mão-de-obra. De facto, se um trabalhador está insatisfeito com o salário que lhe é oferecido e decide deixar a empresa, esta deve então assumir novos encargos de recrutamento, de selecção, de formação e de integração da mão-de-obra. O custo de substituição junta-se ao custo do uso do trabalho, seguido de um acréscimo do custo unitário do trabalho.

Com vista a minimizar os custos de gestão da mão-de-obra, a empresa é então pressionada a propor aos trabalhadores um nível de remuneração óptimo, isto é, um salário um pouco acima do praticado pelo mercado. É que, por um lado, um salário baixo ou igual ao praticado pelo mercado tendo a vantagem de reduzir os custos da empresa com o factor trabalho, por outro lado, aumenta os custos da rotação da mão-de-obra, na medida em que não incentiva os trabalhadores a permanecer na empresa. O raciocínio permanece válido mesmo quando em situações de desemprego os desempregados se mostrem disponíveis para aceitar salários inferiores aos praticados pelo mercado. Com efeito, uma política salarial deste tipo teria como consequência engendrar um crescimento do custo de rotação da mão-de-obra que não seria parcialmente compensado pela baixa simultânea do seu custo de uso.

Este raciocínio, generalizado ao conjunto da economia, o qual supõe os agentes dotados de características e comportamentos idênticos, conduz a uma tripla conclusão:

- 1) Cada firma ao ser pressionada a fixar a remuneração dos seus trabalhadores a um mesmo nível de salário de eficiência, uma política individual de retenção da mão-de-obra não produzirá já o diferencial de salário em relação com as suas concorrentes;
- 2) As estratégias de optimização da empresa em termos de salário-custos de rotação são geradoras de excedentes de trabalho, isto é, de desemprego;
- 3) A incitação dos trabalhadores a permanecer na empresa não é fundada sobre um diferencial de salário, mas do risco de caírem numa situação de desemprego e, conseqüentemente, de perda do salário.

Assim, contrariamente à tese de uma economia concorrencial na qual os trabalhadores são incentivados a deixar a empresa, no pressuposto que terão sempre a possibilidade em encontrar um emprego no mercado de trabalho com a mesma taxa de salário, na teoria dos custos de rotação da mão-de-obra os trabalhadores são incentivados a permanecerem na empresa por via do risco de uma situação de desemprego.

Na perspectiva da assimetria informacional, a relação de trabalho é considerada como uma forma particular de relação de agência. Aceitando a definição de Jensen e Meckling (1976) citada por Leclercq (1999: 222), tal significa considerar o contrato de trabalho como um "contrato pelo qual uma ou várias pessoas (o principal) compromete uma outra pessoa (o agente) a executar em seu nome uma tarefa,

de que alguma forma implica uma delegação de um certo poder de decisão do agente¹¹". É então postulado que no seio desta relação, o agente (trabalhador) detém uma informação privada sobre as suas qualidades potenciais e sobre o seu comportamento que não possui o principal (empregador).

A incerteza com a qual se confronta o empregador é então geradora de dois tipos de riscos: 1) um risco de avaliação imperfeita das características exógenas do trabalhador (risco de selecção e recrutamento adverso); 2) um risco de avaliação ex ante imperfeita do seu comportamento produtivo (risco moral). No último caso, a assimetria informacional não se prende com a informação existente, mas com o próprio contrato de trabalho, ou por outras palavras com a sua execução.

A teoria do salário de eficiência enfatiza, portanto, o esforço que o empregador exige do empregado no seu trabalho e os incentivos salariais correspondentes. De acordo com o seu raciocínio, o empregado não tem interesse em trabalhar no máximo das suas possibilidades. Se o empregador o despede ele poderá obter um outro emprego em outra empresa com o mesmo salário. Este facto pressiona o empregador a pagar salários mais elevados que os definidos pelo mercado para obter dos seus empregados um esforço mais intenso. Se o trabalhador perder o seu emprego, ele perde então a vantagem salarial de que ele beneficiava. Assim, há entre ambos um compromisso mútuo que é fundado sobre o diferencial de salário que acorda a empresa. A generalização deste princípio a todas as empresas faria aparecer um desemprego ligado à diferença relativamente ao salário de equilíbrio. O compromisso seria, então, fundado sobre o receio de cair numa situação de desemprego.

Com as teorias do salário de eficiência, a economia do trabalho introduz na sua análise um domínio importante até então desprezado pelas perspectivas neoclássicas: a teoria das organizações. Elas enriquecem a análise da estrutura do mercado de trabalho ao reconhecer que os problemas ligados às assimetrias de informação são inerentes à relação de emprego. Deste modo, os modelos de salário de eficiência permitem integrar uma componente importante do contrato de trabalho: a sua natureza incentiva e o seu papel na organização interna da empresa. Mesmo que a relação de eficiência seja fundada sobre a existência de custos de rotação da mão-de-obra, sobre fenómenos de selecção adversa ou de risco moral, estas são sempre considerações de gestão interna da mão-de-obra que presidem à fixação das remunerações. Deste modo, os contratos de salário aparecem sempre como elementos fundamentais da estratégia da empresa face às suas concorrentes. Os modelos de salário de eficiência explicam, para além disso, o aparecimento de hierarquias salariais e hierárquicas dos empregos no interior da empresa.

1.2.3. A teoria dos contratos contingentes

Abandonando parcialmente a hipótese de um universo perfeitamente concorrencial, a teoria dos contratos vê a troca dos serviços do trabalho como o *output* de uma relação bilateral entre a empresa e o trabalhador. O nível de salário e o volume do emprego são, assim, percebidos como o produto de relações contratuais estabelecidas entre as duas categorias de agentes. Por oposição ao mercado no qual as

¹¹ Tradução e interpretação da autora.

decisões dos agentes são impessoais e unilaterais, o contrato põe em relação indivíduos. Além disso, supõe que os comportamentos dos agentes que fundam estas relações se inscrevem num contexto de incerteza quanto à evolução do seu meio envolvente. Ora, justamente, o contexto de incerteza torna os agentes incapazes de dispor de um conhecimento antecipado daquilo que vai acontecer no futuro, nomeadamente, sobre a evolução da produtividade e da procura.

Desse modo, para coordenar os seus comportamentos num tal contexto, os agentes dispõem de várias soluções. Ainda que uma primeira solução consista em recorrer a um contrato completo, tal não aparece geralmente nem desejável nem possível por duas razões fundamentais: dificuldade em ponderar quais as evoluções no futuro e em organizar as transacções inerentes à construção de um tal contrato. Duas outras soluções aparecem assim mais realistas e menos custosas: o contrato contingente incompleto e o contrato implícito.

Tal como o contrato contingente completo, o contrato contingente incompleto explicita claramente os termos do contrato em função do meio envolvente da empresa. Mas, ao contrário do primeiro, ele não visa condicionar os termos de troca ao conjunto de estados futuros possíveis. O contrato incompleto verifica-se porque os agentes não consideram senão um subconjunto de estados possíveis, ou porque eles acordam levar em conta apenas uma variável que se supõe representar o estado geral do meio envolvente. De uma forma geral, os agentes acordam negligenciar um certo número de estados futuros possíveis, com vantagens em termos de custo de organização das transacções.

Na teoria dos contratos implícitos, ligada aos trabalhos de Azariadis (1975), e Gordon (1974), o contrato é concebido como um modo de arranjo que assegura a gestão dos desequilíbrios num contexto incerto. O equilíbrio contratual estabelece-se, aqui, levando em conta o grau de aversão ao risco quer do trabalhador quer do empregador. A teoria do contrato implícito conduz, assim, a questionar o princípio da concorrência na formação do salário, já que sendo fixo a um nível independente do estado da conjuntura, o salário contratual difere, regra geral, da produtividade marginal.

A relação salarial é, pois, na teoria dos contratos, concebida como uma relação contratual – e não já um relação mercantil – cujo objecto de troca é um conjunto de compromissos mútuos. Consequentemente, a formação dos salários escapa às flutuações do mercado: são os próprios agentes individuais que, guiados pelos seus interesses, a determinam.

Tal como Willson, outros autores estenderam esta noção do contrato implícito como factor de eficiência da organização das trocas. É o caso de Mayer e Thaler (1979) que, também na linha de pensamento de Coase, põem o acento sobre a incidência do custo do funcionamento do mercado sob a forma da relação salarial. Eles consideram que, no processo de decisão, os agentes ponderam o conjunto de custos de transacção e/ou de informação inerentes à organização das trocas, face ao contexto de incerteza caracterizado pela evolução da oferta sobre o mercado de bens e serviços.

Assim, os autores fazem apelo ao pressuposto da economia de custos de transacção para dar conta da arbitragem dos agentes entre arranjo contratual e arranjo mercantil. Para os autores, o contrato implícito instaura, não apenas uma relação de autoridade recíproca entre a empresa e o trabalhador, como uma convergência de interesses entre os agentes pela adopção de comportamentos eficientes. Na sua óptica,

a perspectiva transaccional permite introduzir a função de segurança na análise do comportamento dos agentes no seio da empresa (Leclercq, 1999: 244).

Síntese

A introdução de situações de incerteza na análise económica trouxe dois contributos mais importantes para a análise da relação salarial. O primeiro foi o aparecimento da empresa (ou a organização) enquanto forma de alocação e de coordenação dos factores em substituição dos mecanismos dos preços. O segundo contributo diz respeito à emergência do contrato de trabalho.

A introdução do contrato de trabalho surge associada com a ideia da durabilidade das relações de troca, por oposição às relações pontuais que se estabelecem espontaneamente no mercado. Esta introdução é da maior importância por três razões fundamentais: em primeiro lugar, porque é através dela que os autores explicam a racionalidade do comportamento dos agentes visando a sua instauração; em segundo lugar, porque levanta a questão dos fundamentos dos comportamentos dos agentes assim que o mercado deixa de ditar as decisões a partir do sistema de preços; em terceiro lugar, porque questiona a ordem social espontânea e introduz a ideia de uma ordem social construída.

2. ECONOMIA DAS CONVENÇÕES: REGRAS, CONTRATOS E COMPROMISSOS NA COORDENAÇÃO DAS TROCAS

Como afirmam na introdução à sua obra *L'économie des conventions* (1989), Dupuy, Eymard-Duvernay, Favereau, Orléan, Salais e Thévenot, os seus trabalhos visam a reavaliação e a solução dos problemas críticos reencontrados pelos desenvolvimentos recentes da literatura neoclássica quando esta pretende apreender acções económicas afastadas do mercado concorrencial puro e perfeito.

De uma forma simplificada e na esteira de Leclercq (1999), pode-se considerar que os trabalhos reunidos sob a designação “de economia das convenções” têm como ponto de partida a revisão das teses de Leibenstein (1966) sobre a forma de ultrapassar uma situação do tipo “o dilema do prisioneiro”. Para este autor, a hipótese fundamental do modelo neoclássico, segundo a qual os agentes são seres perfeitamente racionais, dotados de uma capacidade instantânea de optimização do seu comportamento, é profundamente errónea. A cooperação só ocorre devido à incerteza que cada uma das partes tem sobre o comportamento da outra e exprimir-se-á num ajustamento dos comportamentos dos agentes a uma norma média.

No caso concreto da relação salarial, os trabalhadores são, assim, conduzidos a modelar o seu esforço em função do esforço médio do grupo. A solução do problema da coordenação reside desde então no estabelecimento de uma convenção (de esforço por exemplo) interiorizada pelos agentes e construídas por eles.

Na teoria do X de Ineficiência de Leibenstein, os trabalhadores deixam de ser passivos perseguindo objectivos definidos do exterior. A sua função não se restringe ao ajustamento a uma norma. Os indivíduos participam activamente na sua elaboração. Além disso, Leibenstein põe a ênfase na necessidade de fundar a análise da coordenação dos planos dos agentes sobre um conceito de intermediação não mercantil. Este

conceito é a convenção, que significa estar de acordo e que analiticamente se opõe ao mercado.

2.1. Fundamentos teóricos

Se a economia das convenções reúne as teorias dos mercados e dos contratos na sua ambição de pretender dar conta dos mecanismos de coordenação num contexto de uma economia descentralizada e complexa, distingue-se profundamente de tais teorias no plano das suas hipóteses fundamentais. Assim, ainda que a referência ao individualismo metodológico continue presente, este é, contudo, profundamente reformulado. A economia das convenções rompe, ainda, radicalmente com dois fundamentos essenciais do pensamento económico clássico que são a racionalidade ilimitada e a coordenação por mercados concorrenciais perfeitos.

2.1.1. A reformulação do postulado do individualismo

No que se refere ao individualismo, os textos programáticos da corrente das convenções reafirmam-no claramente: o recurso à convenção como mecanismo de coordenação não põe em causa o postulado do individualismo.

“O lugar atribuído a uma convenção comum não deve conduzir a renunciar aos preceitos do individualismo metodológico: os únicos actores são as pessoas, surjam ou não como membros de um colectivo ou de uma instituição, ou no exercício de uma função de representação de um grupo. Qualquer outra posição acaba, afinal de contas, por reduzir a pessoa ao estado de coisa manipulável ou agindo do exterior, quer seja com ou sem o seu consentimento ou sua consciência¹²” (Dupuy, Eymard-Duvernay, Faverau, Orléan e Thévenot, 1989: 143).

Se a convenção emana dos indivíduos, ela é igualmente o fundamento das instituições, onde a dimensão holista é, desde logo, posta em relação com o postulado do individualismo. Por conseguinte, os autores rejeitam a oposição metodológica entre as explicações pelo «individual» e as explicações pelo «colectivo» que, de acordo com Boltanski e Thévenot (1987: 4), separam a sociologia durkheimiana da economia neoclássica. Assim, embora fiéis à lógica do individualismo metodológico, os convencionalistas fazem, no entanto, das normas e das instituições uma componente maior das escolhas individuais. A coordenação das trocas é, nesta perspectiva, sujeita a uma condição essencial: o colectivo não deve ser nem uma forma refinada, nem uma forma autónoma do interindividual. Se é certo que os comportamentos individuais estão na origem das instituições, *ex post*, estas não lhe são, no entanto, redutíveis. A convenção é, ao mesmo tempo, produto de estratégias individuais e de constrangimentos de ordem institucional.

¹² Tradução e interpretação da autora.

2.1.2. A reformulação da hipótese da racionalidade ilimitada e substancial

Como se acabou de escrever, a economia das convenções não rompe totalmente com os princípios do individualismo metodológico. O mesmo já não acontece no que respeita à concepção da racionalidade. A economia das convenções rejeita a tese da racionalidade ilimitada. Considera, por um lado, que a racionalidade não é ilimitada porque o comportamento dos agentes intervém, regra geral, num contexto de informação imperfeita e/ou procede de uma capacidade de cálculo limitado. Por outro lado, consideram que a racionalidade não é substancial mas procedimental:

“Com efeito, para os convencionalistas, os agentes não adoptam uma decisão porque é a mais satisfatória em termos de resultados esperados mais do que outra, mas porque consideram o procedimento utilizado para a elaborar como o «melhor possível» face aos constrangimentos informacionais em vigor¹³” (Leclercq, 1999: 266).

Esta ideia conduz, assim, a considerar que as decisões dos agentes incidem ex ante sobre uma escolha de procedimento, e não sobre um resultado antecipado e que elas são avaliadas ex post, em termos de satisfação e não ex ante, em termos de optimização (Baraldi e Lamotte, 1998). Tal significa que houve uma mudança dos próprios critérios de avaliação da racionalidade dos agentes: o julgamento sobre a racionalidade incide, simultaneamente, sobre a decisão e sobre o processo de decisão.

A concepção da racionalidade emerge, por isso mesmo, simultaneamente alargada, contextualizada e relativizada: alargada porque conduz a tomar em consideração o papel do processo de representação e de aprendizagem cognitiva no sistema de decisão dos agentes; contextualizada porque as decisões individuais não são tomadas de uma forma autónoma, mas com base em representações comuns em vigor; relativizada na medida em que a tese da convenção conduz, em definitivo, a recusar a hipótese segundo a qual as decisões dos agentes são em todos os casos justificáveis em função de cálculos. O carácter incompleto do contrato impossibilita um cálculo otimizador e, por conseguinte, o acesso a uma solução de equilíbrio único.

2.1.3. O conceito de convenção

“Uma convenção é um sistema de expectativas recíprocas sobre as competências e os comportamentos, (...) uma forma que permite coordenar interesses contraditórios que relevam de lógicas opostas, mas que têm necessidade de se associar para poderem ser satisfeitas. É claro que, se o empregador está interessado pelo produto e o trabalhador pelo salário, apenas a sua reunião e a sua actividade na empresa são susceptíveis de dar satisfação a estes dois interesses¹⁴” (Salais, 1989: 213-214).

Um pressuposto-base da teoria das convenções é admitir que os diferentes agentes apresentam universos cognitivos múltiplos. Ora, se assim é, como é possível tornar compatíveis comportamentos à partida sem qualquer equivalência? Para os

¹³ Tradução e interpretação da autora.

¹⁴ Tradução e interpretação da autora.

convencionalistas a resposta passa pela criação de um quadro comum. Como exprime o texto reproduzido, a convenção representa esse quadro geral de interpretação necessário à obtenção do acordo comum entre os agentes. A validação da convenção requer, pois, que os agentes partilhem um conhecimento comum (*commom knowledge*). É esta partilha que permite criar a convicção mútua da perenidade da convenção. A coordenação pode, então, revestir diferentes formas (costume, mediação, arranjo, compromisso...), mas todas têm como objectivo final estabelecer uma relação estável num tempo mais ou menos predeterminada pelos agentes.

Para este efeito, a convenção é determinada por regras abstractas que têm como característica geral estabelecer uma relação permanente entre uma hipótese e a sua consequência. Por exemplo, a convenção segundo a qual o valor produtivo do indivíduo aumenta com o tempo corresponde à regra do salário baseado na antiguidade. Assim, o acréscimo do nível da qualificação faz covariar positivamente salário e antiguidade, no pressuposto de que a antiguidade eleva a qualificação. Sendo um quadro para a acção, contudo, estas regras não têm sempre vocação para serem aplicadas enquanto tais, mas para serem interpretadas. Assim, contrariamente ao que postula a teoria neoclássica, os agentes não são aqui dotados de uma dimensão psicológica idêntica que os torna, segundo os casos, altamente racionais, oportunistas ou borlistas. Os seus comportamentos, relevando de princípios de acção à partida diferentes, não seriam ditados *ex ante* por regras que os ultrapassam. Nestas condições, como contribuem, então, as regras para a coordenação dos planos dos agentes?

Na linha de pensamento de Reynaud (1992) acerca da dupla propriedade instrumental da regra – avaliação dos comportamentos passados e orientação dos comportamentos futuros, os autores defendem que, a partir do momento que é publicada, tal norma de referência é legitimada pelo acordo comum que presidiu à sua constituição. Deste modo, a regra-modelo incita à conformidade e, conseqüentemente, torna-se num instrumento de ajustamento dos comportamentos dos agentes.

2.1.4. A convenção como um instrumento de análise da relação de trabalho

Entre as múltiplas convenções que coexistem nas empresas, a convenção salarial é uma das mais interessantes (Salais, 1989). Com efeito, de acordo com a definição clássica de interesse, a empresa reúne dois interesses: do empregador, interessado no produto, e do trabalhador, interessado no salário. Está-se, pois, perante uma situação que contém elementos de conflitualidade e cooperação. Além disso, no momento em que o empregador estabelece com o trabalhador o salário, o produto ainda não existe. Quer isto significar que a par da contradição existente entre empregador e trabalhador na procura dos respectivos interesses, existe uma outra no momento da troca que cria o acordo de trabalho. No entanto, uma vez que estão condenados a viver juntos, estes interesses são susceptíveis de serem analisados como convenções.

“O princípio da relação salarial escapa ao paradigma do mercado porque a relação se desenvolve no tempo e porque o objecto verdadeiro de troca – o produto – não existindo ainda, não está presente no momento em que se faz a troca. Mas, ao mesmo tempo,

a relação de trabalho desenvolve-se num quadro geral mercantil; o produto do trabalho verá o seu valor previsto validado ou não pelo seu preço global no decurso da venda do produto¹⁵ (Salais, 1989: 199).

A especificação da relação de trabalho conduz, pois, a distinguir duas fases distintas: a assinatura do contrato e a execução do trabalho. A primeira representa uma troca expressa de vontades *a priori* autónomas, saída de um contrato implícito de promessas. A segunda corresponde à fase em que o trabalho é produzido pelo trabalhador e incorporado no processo de produção, e onde, conseqüentemente, se revelam os termos efectivos da troca, dos quais trabalhador e empregador não tinham até aí senão um conhecimento imperfeito. Assim, o contrato de trabalho revela-se ambivalente. Ambivalente, porque exprime uma relação dual. Com efeito, é, simultaneamente, de igualdade (no momento da realização do contrato) e de subordinação (no momento da execução do contrato). Além de ambivalente o contrato de trabalho é incompleto, na medida em que o contrato não pode estabelecer ex ante com rigor a produtividade do trabalhador.

“O resultado da venda do produto permite validar ou não ex post a qualidade do compromisso realizado precedentemente, segundo o produto tenha reencontrado ou não uma procura e obtido uma receita em conformidade ou não com as expectativas¹⁶ (Salais, 1994: 375).

Na verdade, quando é realizado o contrato, o produto ainda não existe. Este só vem a ser produzido posteriormente. O que na convenção do trabalho lhe é equivalente é o salário que o empregador se compromete a pagar independentemente do resultado da venda do produto. Assim, a relação salarial é submetida à implementação de dois princípios de equivalência. O primeiro, de natureza mercantil, põe em relação salário e tempo de trabalho, dando lugar a uma regra de remuneração que tem em conta o facto de o salário definido no momento da assinatura do contrato ser, na realidade, trocado contra um tempo futuro de trabalho. O segundo, de natureza não mercantil, liga tempo de trabalho e produto do trabalho. Posterior à relação salário-tempo de trabalho, exprime, por via de regras de trabalho, as condições de implementação da força de trabalho na produção. Ora, é necessário um compromisso que assegure conjuntamente a validade dos dois princípios e, por conseguinte, da relação salarial, na medida em que esta é fundada sobre a aceitação comum de uma relação entre salário e produtividade do trabalho (entendida numa acepção de intensidade e qualidade do trabalho).

Os convencionalistas designam esse compromisso de convenção de produtividade. Convenção de produtividade é, por conseguinte, a construção de uma equivalência entre o tempo e o salário. Ela encontra expressão nas regras salariais das convenções colectivas. Contudo, qualquer que seja a sua forma, a convenção de produtividade não oferece uma segurança total da validação da relação salarial. Primeiro, porque apesar do ajustamento que opera relativamente ao comportamento dos agentes, ela não determina em absoluto a produtividade física do trabalho. Segundo, porque para além de considerações de natureza interna relacionadas com as condições de utilização da

¹⁵ Tradução e interpretação da autora.

¹⁶ Tradução e interpretação da autora.

força de trabalho e da sua produtividade, a empresa enfrenta uma outra incerteza, de ordem externa, ligada às condições de valorização do produto do trabalho sobre o mercado de *outputs*, ou seja, à incerteza da procura.

Assim, no momento da venda do produto, é feita uma avaliação *ex post* da validade da convenção de produtividade. A resolução da contradição é do domínio do ajustamento previsão-realização. Este ajustamento verificar-se-á se o empregador atingiu o seu interesse. Há, pois, uma incerteza. Salais (1989) designa-a de convenção de desemprego.

“Uma troca mercantil para ser viável deve repousar sobre um princípio de equivalência comum¹⁷” (Salais, 1989: 202).

Como se acabou de ver, a relação de trabalho cria-se a partir de duas operações sucessivas no tempo: a outorgação dos contratos de trabalho no momento da elaboração do contrato e a utilização da força de trabalho na produção. No primeiro caso, há uma equivalência que é classificada de natureza mercantil: tempo de trabalho futuro-salário. No segundo, tempo de trabalho efectuado-produto, não existe tal equivalência. Há, quanto a ela, incerteza que advém da produtividade. No entanto, a produtividade releva de uma outra natureza que não a mercantil. O compromisso dos agentes, no momento da assinatura do contrato, incide apenas sobre a primeira equivalência. Sobre a produtividade reina, pois, a incerteza. Como reduzir esta incerteza? Como se pode fazer equivalências entre duas naturezas diferentes? Haverá compatibilidade entre uma troca mercantil e uma troca não mercantil? O que são naturezas? Como se constroem compromissos no seio das empresas?

A resposta a estas questões solicita passar em revista alguns instrumentos conceptuais das designadas teorias «Economias da Grandeza (EG)», desenvolvidas particularmente por Boltanski e Thévenot (1987, 1990, 1991). Começa-se por visitar estas teorias, para se analisar de seguida um quadro específico de análise sobre as formas de coordenação na empresa e do papel das regras nesta coordenação da autoria do convencionalista Eymard-Duvernay.

2.2. A contribuição das «Economias da Grandeza»

O conceito de acordo é utilizado pelos convencionalistas para responder à questão da necessidade, em qualquer sociedade, de estabelecer os princípios diferentes de que se reclamam indivíduos e grupos na sua acção. Como se escreveu, para os sociólogos, na tradição durkheimiana, o elo social repousa sobre as regras criadas pelos indivíduos criam e que regem as suas relações; estas regras tornam-se «hábitos», «culturas» ou «conhecimento comum (*common knowledge*)» e fundamentam o social. Esta concepção é diferente para os economistas, para os quais a troca e a circulação de bens, está na origem da ligação entre os homens. Nos termos da economia neoclássica, o elo social é definido pelo mercado, com as suas tensões e relações de força.

Rejeitando a oposição metodológica entre «as explicações pelo individual» e «as explicações pelo colectivo», Boltanski e Thévenot, principais teóricos das «Economias

¹⁷ Tradução e interpretação da autora.

da Grandeza (EG)», apropriam-se de conceitos das duas disciplinas procurando superar tais explicações acerca do funcionamento de um grupo humano, sociedade ou empresa. Propõem-se, então, analisar as diferentes modalidades de construção dos acordos entre pessoas¹⁸ em toda a situação e, em particular, nas situações de trabalho. Para tanto, partem da ideia de que as condições da acção colectiva, as coordenações, as convenções, os acordos devem poder explicar-se de um outro modo que não produto apenas de um hábito ou de um constrangimento. Nesse sentido, avançam uma série de sugestões das quais, pelo menos duas parecem ser essenciais, tanto do ponto de vista teórico como metodológico: 1) as situações só podem ser compreendidas e analisadas, através das representações ou justificações dadas pelas pessoas que as fazem; 2) as pessoas, da mesma forma que o analista, têm competências para avaliar a natureza das situações nas quais se encontram. É da análise desta competência que se deve partir.

Para Bernoux (1996), o modelo das economias da grandeza constitui uma tentativa acabada de modelização da coordenação no seio de universos estruturados por regras de justiça. Esse modelo tem como suporte as filosofias políticas que serviram de matriz às ciências sociais. Tendo como referência essas filosofias, os autores constroem uma tipologia de modelização das situações sociais e um conjunto amplo de indicadores que permitem caracterizar e reconstruir as diferentes figuras dessa tipologia.

2.2.1. Uma tipologia de modelização das situações sociais

Recorrendo à análise da história das ideias no mundo ocidental, Boltanski e Thévenot (1991) identificam as diversas filosofias políticas que retêm como essenciais, ou seja, os princípios sobre os quais se fundam os mundos ou cidades de referência equilíbrios da Cidade, de acordo com a expressão dos próprios autores, e que podem aplicar-se à empresa. A harmonia, ou pelo menos a possibilidade de relações entre as pessoas, repousa sobre sistemas de equivalência partilhados, “grandezas comuns”, que permitem a cada um reencontrar as referências (objectos, indivíduos, relações) que vão guiar as suas relações, fornecer-lhe os elementos da caracterização de qualquer situação. Estas grandezas, estes sistemas de equivalências, organizam-se em «mundos», que são regidos pela coerência destes princípios que lhe estão associados. Assim, em cada um dos mundos são mobilizadas coerências que permitem reconhecer de que «natureza», ou seja o que parece natural ao grupo, advém a situação, tanto para a pessoa envolvida como para o observador que a tenta compreender.

Boltanski e Thévenot (1991) identificam seis mundos concebidos num estado “puro”, ou seja, segundo ideais-tipos com formas próprias: inspiração, doméstico, opinião, cívico, mercantil e industrial. Cada um destes mundos valoriza objectos próprios, como são apresentados no seguinte quadro:

Muito sinteticamente, no mundo de inspiração os objectos valorizados são aqueles que se relacionam com o génio criador; no mundo doméstico: as relações familiares, a tradição, a antiguidade, o respeito, a subordinação; no mundo da opinião: o sucesso, a

¹⁸ Os autores utilizam raramente os termos de agentes ou de actores para designar os indivíduos de que falam, preferindo a noção de «pessoa». Amblard e outros (1996) interpretam a utilização desta noção em detrimento das outras, como uma intenção de demarcação da sociologia da dominação de Bourdieu (agente) e da análise estratégica de Crozier (actor).

consideração, o vedetismo; no mundo cívico, o interesse colectivo, a equidade, a liberdade, a solidariedade; no mundo mercantil: o mercado, a concorrência, o preço, a transacção; no mundo industrial: a performance técnica, a ciência, a produtividade, etc.

Os fundamentos de um acordo numa situação de conflito, por exemplo, não podem ser procurados nas mesmas formas, a partir dos mesmos objectos sociais, segundo se trata do mundo de inspiração, do mundo doméstico, do mundo da opinião, do mundo cívico, do mundo mercantil ou do mundo industrial.

QUADRO 1 – OS MUNDOS OU “CIDADES” DE REFERÊNCIA

Elementos de Caracterização	Inspiração	Doméstico	Opinião	Cívico	Mercantil	Industrial
Princípio superior comum	Inspiração, criatividade	Tradição, hierarquia, geração	Opinião dos outros	Proeminência de colectivos	Concorrência, bens	Eficácia, método científico, performance
Estado de grandeza	Espontâneo, insólito	Confiança, constrangimento	Afamado/a, conhecido/a	Representativo, oficial	Valor económico	Performance, funcional, racional
Dignidade das pessoas	Amor, paixão, criação	Bom senso, tradição	Desejo de ser considerado/a	Liberdade	Interesse	Trabalho
Fórmula de investimento (preço a pagar)	Risco	Dever, assumir o seu lugar	Renúncia ao secreto	Solidariedade, renúncia ao particular	Cálculo, oportunismo	Investimento, progresso
Repertório de sujeitos	Artistas, crianças	Superiores, inferiores	Vedetas	Colectividades	Concorrência, clientes	Peritos, homens de acção
Repertório de objectos	Espírito, corpo, sonho	Boas maneiras, saber estar	Nomes, marcas mensagens	Formas legais	Riqueza, lucro, retribuição	Meios de produção, organização

Fonte: Adaptado de L. Boltanski e Thévenot, 1991.

De qualquer forma, os mundos são apenas construções teóricas, já que toda e qualquer situação dão necessariamente lugar ao reencontro de vários mundos. Assim, a empresa pode relevar simultaneamente do mundo doméstico e industrial (paternalismo), cívico e de inspiração (reinserção social por via da criação artesanal), ou ainda mobilizar simultaneamente registos de renome e do mundo mercantil (por exemplo, uma campanha publicitária precedida de uma operação bolseira conduzida por um grupo industrial ou financeiro). O problema que então se coloca é a identificação dos mundos em presença para tornar possível a gestão das coordenações necessárias. Há, pois, que identificar os mundos para que seja possível construir acordos, encontrar soluções, resolver os inevitáveis conflitos entre «mundos».

Para esta tarefa, os autores propõem noções chaves: cada um dos mundos, para poder existir enquanto tal, mobiliza princípios, sujeitos, objectos, figuras, etc., que são tanto indicadores da sua caracterização como da sua identificação. Entre esses indicadores contam-se o princípio superior comum, o estado de grandeza, os repertórios, a prova modelo e a figura harmoniosa.

O princípio superior comum é a referência que sanciona o acordo entre as pessoas e que permite a possibilidade da coexistência dos mundos. É reportando-se a este princípio que as pessoas, evoluindo no mesmo mundo, são capazes de estabelecer as

equivalências que lhes vão permitir estarem de acordo, pertencerem ao mesmo mundo.

O estado de grandeza é uma caracterização do que é grande ou pequeno aos olhos daqueles que estão nesse mundo. A relação de grandeza avalia-se a partir das justificações avançadas pelas pessoas sobre a natureza das suas relações. De acordo com os autores, o estado de grandeza não é determinado pela posição que ocupa uma pessoa no campo social. A ascensão ao estado de grande é uma possibilidade aberta a todos, exigindo, no entanto, esforços, “investimentos de forma”.

“A noção de «investimento de forma» permite apreender a relação entre os objectos sobre os quais os actores se apoiam, e a coordenação da sua conduta. As formas são definidas por uma capacidade de equivalência e o rendimento do «investimento de forma» é a consequência desta generalidade que permite dar um conteúdo ao acordo¹⁹” (Thévenot, 1989: 157-158, baseando-se em Eymard-Duvernay e Thévenot, 1986).

Os repertórios (*les répertoires*) designam tanto sujeitos como objectos. Em cada um dos mundos há elementos humanos (sujeitos) e não humanos (objectos) que são protagonistas desse mundo relativamente a outros elementos. Por exemplo, os sujeitos-objectos protagonistas do mundo industrial são o engenheiro, o técnico, a sua máquina, etc.; por sua vez, os sujeitos-objectos protagonistas do mundo mercantil são o vendedor, o cliente, a concorrência, etc.

Uma prova é o surgimento de uma situação que envolve os sujeitos e objectos numa relação complexa. A prova-modelo (*l'épreuve modèle*) é aquela que pode pôr fim a uma controvérsia. Por exemplo, o teste de uma máquina, no mundo industrial, envolvendo engenheiros, técnicos e operadores é uma prova-modelo.

O quinto indicador é a figura harmoniosa. A família unida à volta do pai, a cidadania, e a empresa como sistema complexo e performance, são exemplos de figuras simbólicas “harmoniosas”, respectivamente, dos mundos: doméstico, cívico e industrial.

Como já foi referido, os diferentes mundos mobilizam sistemas de equivalência muito diferentes. Eles são, nas suas formas puras, estanques uns relativamente aos outros. Daí, então, a necessidade de se questionar a «mistura» dos mundos e as condições de produção das coordenações (acordos e compromissos) entre mundos. Como reajustar a situação quando emerge o conflito, a discórdia ou a controvérsia?

2.2.2. A construção dos acordos

De acordo com Boltanski e Thévenot, (1987 e 1991), com exclusão da utopia de um mundo puro sem discórdia, as pessoas, no mínimo, podem entrar em três tipos de relações: a controvérsia a qual tem lugar no mesmo mundo; a justaposição de vários mundos tem lugar numa mesma situação mas não cria conflito; pelo contrário, a disputa eclode da confrontação dos mundos.

Nos três casos, as formas de coordenação a implementar serão diferentes. No primeiro caso, e na medida em que as pessoas do mesmo mundo têm um mesmo

¹⁹ Tradução e interpretação da autora.

sistema de equivalências e atribuem ao real a mesma significação, a solução da controvérsia passa pelo recurso ao princípio superior comum depois de comprovado. No caso de mundos diferentes sem discórdia, as coordenações são procuradas no interior dos mundos e estes evitam-se ou reencontram-se nas relações mediatizadas por sujeitos e objectos não conflituais. Quer isto significar que mundos diferentes podem coabitar sem discórdia, ainda que os autores considerem que o equilíbrio é provisório.

A controvérsia entre mundos diferentes é, no entanto, a situação mais frequente no seio das empresas. Três tipos de soluções podem, então, ser procuradas: a clarificação opera-se num único mundo e a controvérsia é encerrada com a mudança de mundo de uma das partes; a clarificação conduz a um arranjo local sobre uma transacção, ainda que contrariamente à situação precedente, cada um permaneça no seu «mundo»; os agentes envolvem-se na construção de um compromisso.

“O compromisso sugere a eventualidade de um princípio capaz de tornar compatível julgamentos apoiando-se sobre objectos relevando de mundos diferentes²⁰” (Boltanski e Thévenot, 1991: 338).

O último é a forma de acordo mais durável. Visa um «bem comum» que ultrapassa as «grandezas» em presença, estabelecendo uma certa dosagem de mistura entre elas, e associa os registos de acção dos actores envolvidos. De acordo com os autores, é possível encontrar, a partir de cada mundo, figuras clássicas do compromisso reunindo um mundo com outros mundos. Por exemplo, a existência de «direitos dos trabalhadores» resulta de um compromisso entre os mundos cívico e industrial. Ou, poder-se-á dizer ainda que a produção de um produto em série vendável é sempre o resultado de um compromisso entre o mundo mercantil e industrial.

Um requisito da estabilidade dos compromissos é serem consolidados por «dispositivos». Estes dispositivos consistem em extrair objectos de vários mundos e em associá-los, com o objectivo de construir algo de comum ultrapassando os seus mundos de origem.

A ideia de que a empresa possa ser concebida como um «dispositivo de compromisso», destinado este a gerir tensões entre vários mundos ou várias naturezas, foi especificamente desenvolvida por Eymard Duvernay (1989, 1994, 1996), a cuja análise se dedica a próxima secção.

2.2.3. A empresa como sistema de tensões e de compromissos

Eymard-Duvernay parte de uma reinterpretação e ultrapassagem das principais contribuições das perspectivas em termos de contrato. Como se escreveu anteriormente (secção 1.1.), as teorias em termos de contrato conferiram não apenas à empresa uma existência de autónoma, como questionaram a universalidade e unicidade do mercado como modo de coordenação das trocas. A empresa ascendeu nestas teorias para uma categoria com um estatuto de nível idêntico ao do mercado. Além disso, ainda que as teorias em termos de contrato conservem o princípio da racionalidade mercantil, introduziram a noção de constrangimento, associada à de contrato, como força alternativa de

²⁰ Tradução e interpretação da autora.

coordenação dos comportamentos dos agentes, em caso do mercado funcionar de uma forma deficiente.

Como se pode ver no seguinte extracto de texto, a principal crítica que o autor faz a tais teorias reside no facto destas pretenderem integrar na economia de mercado fenómenos que saem do campo mercantil, sem ousarem romper com o quadro fundador da teoria:

“Nos modelos económicos, as interdependências entre as pessoas são analisadas através da compatibilização dos cálculos dos diferentes agentes. Os trabalhos mais recentes prevêem formas de coordenação fora de mercados concorrenciais. A análise centra-se sobre os processos cruzados de cálculos, permitindo, ou não, aos agentes estabelecer uma relação cooperativa. Esta perspectiva torna-se limitada porquanto é conduzida sem proceder a uma reformulação profunda dos instrumentos de base da teoria económica. Verifica-se com efeito que os modelos não podem dar conta de relações cooperativas a não ser por meio de hipóteses muito restritivas: desde que se introduza uma incerteza tal que os indivíduos não possam formar «contratos contingentes completos», os equilíbrios cooperativos desaparecem²¹” (Eymard-Duvernay, 1996: 221).

Eymard-Duvernay desenvolveu, então, a ideia da existência na empresa de, pelo menos, três diferentes formas de coordenação não redutíveis: a forma mercantil (mercado), a forma doméstica e a forma industrial. Estas formas caracterizam-se: a forma mercantil, pelo estabelecimento de laços guiados pela lei da oferta e da procura; a forma doméstica, pela instauração de relações solidificadas pela continuidade, pela experiência e pela confiança acumulada das relações pessoais e a forma industrial pela criação de laços funcionais.

A empresa, representativa de cada um destes modelos, num estado puro, apresenta formas muito próprias de qualificação dos seus recursos, ou seja, do produto (que exprime a maneira como ela acede ao mercado) e do trabalho (que refere a maneira como ela mobiliza a mão-de-obra de que necessita para realizar a sua produção), por referência a um princípio comum de coordenação que assegura a sua coerência.

Para dar conta da natureza dos recursos implementados pela empresa o autor recorre ao conceito de “investimento de forma”, que define como o conjunto das convenções, regras ou normas que precisam a maneira como os recursos tradicionais, que são o produto e o trabalho, são utilizados. A diferenciação das formas faz-se através dos graus de estabilidade temporal e do domínio de validade e de objectivação dos recursos, nos quais as empresas investem.

A noção de “investimento de forma” identifica, por conseguinte, as formas próprias de qualificação por parte da empresa dos seus recursos. Ela “permite apreender o pôr em prática”, nomeadamente, no funcionamento de uma empresa, recursos (regras, normas, marcas, costumes, etc.). Não sendo propriamente instrumentos, as regras, as normas... podem ser claramente associados a uma eficácia. Logo, a sua tomada em conta, conduz a reconsiderar a definição da função de produção²²” (Thévenot, 1989: 157-158, baseando-se em Eymard-Duvernay e Thévenot, 1986).

²¹ Tradução e interpretação da autora.

²² Tradução e interpretação da autora.

Eymard-Duvernay considera a empresa um lugar de alocação, de compromisso e de gestão de recursos humanos, em paralelo com os recursos tradicionais que são o capital e o trabalho. Esta concepção associa tudo o que leva à implementação efectiva desses recursos, ou seja, as regras, normas e costumes até então não considerados pela análise económica. A sua coerência resulta da referência a uma forma de coordenação dominante pelos modelos de empresa já sublinhados: doméstica, industrial ou mercantil.

Para o autor, a empresa é ainda um “dispositivo de compromisso”. É através deste compromisso que gere as tensões entre as diferentes lógicas que constituem os modelos de empresa. Efectivamente, Eymard-Duvernay considera que é raro encontrarmos numa qualquer empresa uma única lógica. Com efeito, não se pode fundar uma actividade industrial sobre uma forma de coordenação única, por exemplo do modelo tayloriano ou inspirada num outro modelo de uma flexibilidade total, e o problema não é otimizar esta ou aquela forma. A dificuldade, para empresa de hoje, está em harmonizar os diferentes modos de coordenação.

Assim, para o autor, à semelhança dos agentes que apresentam universos cognitivos múltiplos, também as empresas são conjuntos compósitos de diferentes lógicas. Quer isto dizer que as empresas são plurais, coexistindo no seu seio mais do que um modelo.

O problema que então se põe à empresa é a necessidade de harmonizar os diferentes modos de coordenação, já que o seu funcionamento exige a elaboração e a manutenção de um dispositivo de compromisso necessário a gerir a tensão resultante da pluralidade de lógicas. Surgem entretanto duas questões. Idêntica à formulada a propósito da relação de trabalho, a primeira, procura saber por quem e como são definidas as regras que enquadram o comportamento dos agentes no seio da empresa, e como se realiza o “compromisso” quando se afrontam várias lógicas. A segunda questão procura saber as condições que levam à escolha de uma lógica de coordenação em detrimento de outras.

Como se referiu, toda a troca, inclusive a troca mercantil, é mediatizada por um conjunto de instrumentos, regras, regulamentos, costumes, normas que as empresas mobilizam para facilitar o acesso ao mercado e a venda dos seus produtos. O conceito de “investimento de forma” permite dar conta da racionalidade própria destes instrumentos: a economia destas regras e normas provém da regularidade que elas instauram nas relações, sendo o seu custo associado ao modo de elaboração destes “instrumentos de pôr em forma”. O autor postula assim uma funcionalidade económica das regras de que se dota a empresa.

Mas, se a racionalidade económica das regras que reflectem uma lógica económica particular é posta como condição prévia da análise, fica em aberto a questão da escolha que leva a empresa a inscrever-se numa ou noutra das lógicas existentes (doméstica, industrial ou mercantil). Sobre esta matéria, o autor recusa a ideia de uma forma de coordenação mecânica, tal como aparece o mercado na análise económica tradicional. Faz, então, uso do modelo desenvolvido nas «Economias da Grandeza» atrás analisado que, como vimos, propõe uma sociologia do actor fundada sobre o princípio da justificação das acções.

“O nosso desenvolvimento, seguindo o modelo desenvolvido por L. Boltanski e Thévenot (...) consistirá em levar em consideração a pluralidade das formas do acordo à qual podem

recorrer os actores para justificar as suas relações, sendo o mercado uma delas. O jogo aberto entre vários modos de coordenação permite evitar o determinismo funcional de um modelo único, bem como a oposição entre modelos irreduzíveis²³ (Eymard-Duvernay, 1989: 331).

Na óptica do autor, os agentes devem então justificar as suas acções relacionando-as com modelos operatórios gerais que permitem ultrapassar as singularidades das circunstâncias, de tratar os casos particulares seguindo as normas gerais. Várias fórmulas estão disponíveis, sendo cada uma completamente coerente e, portanto, incompatível com a outra.

Ora, os agentes são portadores de tais fórmulas, reconstituídas ao nível da empresa através dos modelos da empresa, e justificando as suas decisões em referência a estas fórmulas ou modelos. A elaboração das regras é, então, justificada pela referência a um destes modelos que assegura o conjunto da coerência da empresa.

É certo que o autor acaba por valorizar uma dimensão que é a forma como a empresa coloca os seus produtos no mercado e, nessa perspectiva, em grande medida, o compromisso é predeterminado pela lógica económica dominante na qual se insere a empresa, ou seja pela forma como se posiciona relativamente ao mercado. De qualquer forma, esta construção teórica enriquece significativamente tanto a análise económica da empresa, como o seu funcionamento social.

Síntese

A economia das convenções e o seu prolongamento nas economias da grandeza centram a sua análise sobre os quadros comuns indispensáveis a qualquer forma de troca, mesmo pontual. Esses quadros comuns, as convenções, e daí a designação desta corrente, são um sistema de expectativas recíprocas entre as pessoas e os seus comportamentos. São um requisito para a coordenação entre as pessoas envolvidas numa determinada acção e existem independentemente de assumirem ou não uma forma escrita (acordos, contratos).

A economia das convenções interessa-se de uma forma particular pelos domínios da empresa e pelas relações que nela se estabelecem entre empregadores e assalariados. A convenção de trabalho é o quadro específico no qual são postos, pensados e resolvidos os conflitos entre o trabalhador e o empregador. As economias da grandeza, por seu lado, constituem uma perspectiva original e ambiciosa sobre a forma como as convenções se elaboram, sobre que princípios, em que referências se apoiam e através de que elementos se podem concretizar.

A teoria das convenções e o seu prolongamento nas economias da grandeza intruzem, assim, duas inovações particularmente importantes interligadas: a primeira, reside no interesse dado às dimensões qualitativas da troca; a segunda, prende-se com a introdução do conceito de convenção que, aplicado à empresa, encerra a ideia de racionalidade não hegemónica, querendo isto significar “que há lugar para um jogo de actores susceptíveis de impor os seus pontos de vista e de contribuir para a elaboração de um equilíbrio ou compromisso²⁴” (Linhart, 1996: 134).

²³ Tradução e interpretação da autora.

²⁴ Tradução e interpretação da autora.

Os convencionalistas deixam para segundo plano o papel do mercado a favor do papel determinante atribuído às regras e às convenções estabelecidas entre os membros da empresa, para coordenar as suas relações à volta do acto de produção. O comportamento dos actores deixou de ser, assim, sistematicamente exteriorizado por uma referência abstracta aos sinais fornecidos pelo mercado (sistema de preços) através do cálculo de maximização dos respectivos interesses. Sem negar a existência de modelos de empresa onde o comportamento dos agentes é efectivamente guiado pela referência ao mercado, a perspectiva de Eymard-Duvernay enriquece a análise introduzindo, no seio de outros modelos, categorias intermédias sobre as quais os agentes se podem apoiar, pela negociação, para orientar os seus comportamentos, de que são exemplo as convenções ou normas.

Com a economia das convenções, a perspectiva teórica da empresa enriqueceu-se significativamente já que considera, ao lado do mercado, formas alternativas de coordenação das trocas fundadas sobre a elaboração de regras e convenções que harmonizam, pela negociação, o comportamento dos membros da empresa em torno do acto produtivo. Nesta óptica, a teoria das convenções tem o mérito de introduzir na sua análise, o campo das relações sociais na empresa e os modos de regulação implícitos aos problemas do trabalho.

“Reconhecemos todo o interesse a esta nova construção teórica. Ela obriga a analisar a maneira como, no interior das naturezas que é necessário definir – o que é grande no seio de uma mesma natureza, sobre o que se está espontaneamente de acordo? – as justificações subjacentes aos desacordos como meio à compreensão da elaboração dos compromissos. As naturezas ou cidades são construções sociais, e neste sentido os convencionalistas inscrevem-se numa linha de reflexão já reencontrada nas teorias do actor. Focalizar a observação sobre os compromissos e o seu conteúdo, é fundamental porque estes sintetizam o essencial do que sustém uma empresa ou uma sociedade²⁵” [Bernoux, 1995: 213].

Como se irá ver mais à frente, esta maneira de perceber as situações de trabalho é, de qualquer forma, bem diferente da preconizada pela Sociologia das Organizações, desenvolvida por Crozier e Friedberg, que põem a ênfase sobre a existência de relações sociais conflituais e de poder no seio da empresa.

3. A TRANSFORMAÇÃO DA RELAÇÃO SALARIAL NA TEORIA DA REGULAÇÃO

Uma outra corrente teórica, que na procura de respostas sobre a interpretação do aprofundamento da crise que se inicia em meados dos anos 70 e das tendências de flexibilidade que se desenvolvem a partir dos anos 80, vem a renovar a análise económica sobre a empresa, as regras e a evolução do seu conteúdo, bem como sobre a interpretação das mudanças que nela se operam na actualidade, é a Escola francesa da regulação.

Relativamente às perspectivas anteriores, a Teoria da regulação rompe com o postulado do individualismo e, ao contrário deste, apoia-se no holismo metodológico.

²⁵ Tradução e interpretação da responsabilidade da autora.

Quer isto significar que as instituições exercem um efeito estruturante sobre os comportamentos individuais.

A reflexão feita começa por uma breve referência aos instrumentos teóricos centrais criados para identificar e caracterizar diferentes formas de regulação do modo de produção capitalista, analisar a dinâmica dos mecanismos económicos e sociais inerentes a cada um deles e a passagem de um para outro, pondo em destaque as contradições que induzem a sua entrada em crise. Segue-se-lhe a análise específica da ascensão e crise da relação salarial fordista. Depois de se rever os termos da emergência de um novo compromisso produtivo associado às estratégias de saída da crise, termina-se esta secção com interrogações sobre as potencialidades e os limites desta teoria para interpretar o fenómeno da perspectiva de uma mudança estrutural do sistemas de relações laborais.

3.1. Os fundamentos teóricos

O principal contributo da escola francesa da Regulação reside na análise das condições “normais” da reprodução de uma formação social de tipo capitalista. No entanto, enquanto na teoria marxista, o conceito de reprodução significa que há duplicação e regeneração permanentes das relações sociais de classe através de processos objectivos que tocam a produção, a distribuição dos rendimentos e a acumulação do capital, o conceito de regulação, substituindo de uma forma geral o de reprodução, põe o acento sobre a regulação das práticas sociais dos actores individuais e colectivos.

3.1.1. A primazia da relação social sobre o indivíduo

Um ponto essencial de convergência dos teóricos da regulação, relativamente à teoria marxista, é o princípio da dependência dos comportamentos individuais das formas institucionais do sistema social em análise. Desta forma, os teóricos da regulação demarcam-se claramente da análise clássica liberal das relações dos indivíduos com a sociedade. Nesta, a socialização dos indivíduos processa-se através das relações de troca sobre o mercado em que a coordenação é assegurada pelo sistema de preços. Do conjunto destas relações, guiadas pelo interesse pessoal, resulta um equilíbrio que anula toda a ideia de conflito no decurso da troca. Na perspectiva regulacionista, a análise das relações entre os indivíduos e a sociedade é focalizada no princípio da existência de classes sociais e de conflitos de interesses, cujo antagonismo provém da forma específica do modo de produção capitalista, na qual os produtores directos são separados dos meios de produção e são constrangidos a vender a sua força de trabalho. Impõe-se, então, conhecer, como se processa a coerência de um sistema marcado não somente por decisões descentralizadas e autónomas, mas igualmente por contradições e conflitos de interesses. Ao contrário das teorias tradicionais de equilíbrio estático, esta perspectiva defende que a convergência para um tal equilíbrio é improvável nas condições das economias concretas.

“O ajustamento global da produção e da procura social, da distribuição, da renda e dos fluxos financeiros, resulta da justaposição de mecanismos parciais imperfeitos e retardados, e não de uma real coerência, como postulavam os néo-clássicos” (Boyer, 1990: 79).

Como já foi sublinhado, a noção chave dos teóricos regulacionistas é o conceito de regulação. Este é percebido como: “o conjunto de procedimentos e comportamentos, individuais ou colectivos, com a tripla propriedade de reproduzir as relações sociais fundamentais através da conjugação de formas institucionais historicamente determinadas, sustentar e ‘pilotar’ o regime de acumulação em vigor e garantir a compatibilidade de um conjunto de decisões descentralizadas, (...)”. É justamente o conceito de regulação que permite operar a “passagem de um conjunto de racionalidades limitadas, referentes às decisões múltiplas e descentralizadas de produção e de troca, à possibilidade de coerência dinâmica do sistema como um todo” (Boyer, 1990: 80).

A noção de regulação substitui, assim, a teoria da decisão individual e o conceito de equilíbrio geral como ponto de partida para o estudo dos fenómenos macroeconómicos:

“... no oposto do conceito de equilíbrio, a noção de regulação insiste sobre a dinâmica dos encadeamentos económicos, em geral geradores de flutuações, e não tanto sobre um ponto de equilíbrio atemporal²⁶” (Boyer, 1986a: 17).

Por conseguinte, opondo-se ao individualismo metodológico, os regulacionistas adoptam uma concepção holista da relação social, atribuindo às instituições sociais que codificam as relações sociais fundamentais um papel determinante no comportamento dos indivíduos, nomeadamente, nas suas decisões de troca e de produção:

“... todo o modo de regulação descreve a maneira como a conjugação de formas institucionais cria, direcciona e, nalguns casos, dificulta os comportamentos individuais e predetermina os mecanismos de ajustamento nos mercados que, na maioria das vezes, resultam de um conjunto de regras e de princípios de organização sem os quais não poderiam funcionar” (Boyer, 1990: 80).

Uma tal referência ao holismo metodológico não exclui a existência de uma certa autonomia das estratégias individuais, nem a heterogeneidade dos comportamentos no interior de um mesmo conjunto de formas institucionais. Os teóricos da regulação fazem, assim, menção à propensão dos indivíduos em questionarem as formas institucionais em vigor se elas não são conformes aos seus interesses. Neste sentido, consideram os seguintes mecanismos constitutivos, mais importantes: a lei, a regra ou o regulamento, sempre definidos a nível colectivo, e cuja função é coagir os grupos e os indivíduos a adoptar um certo tipo de comportamento; mas também o compromisso, saído da negociação entre indivíduos ou entre grupos, fazendo prevalecer os seus interesses próprios e que, a este título, podem ser incitados a estabelecer um comum acordo regendo os seus comportamentos mútuos; ou ainda, a referência a um sistema de valores comuns expressando a adesão dos indivíduos a crenças ou a regras, e favorecendo, por isso mesmo, a adopção de comportamentos rotineiros.

²⁶ Tradução e interpretação da responsabilidade da autora.

3.1.2. Os níveis de análise

A teoria da regulação retém três níveis de análise conceptualmente identificados: o modo de produção, o regime de acumulação e a regulação de conjunto. Como escreve Boyer, o interesse do conceito de modo de produção é “explicitar as articulações entre as relações sociais e a organização económica”, designando este termo “toda a forma específica das relações de produção e de trocas, ou seja, das relações sociais que regem a produção e a reprodução das condições materiais necessárias para a vida dos homens em sociedade” (1990: 68). Explicitar uma relação de produção exige, nos termos desta definição, especificar os mecanismos da produção e da troca, assim como a sua articulação.

Assim, a teoria da regulação propõe uma perspectiva macroeconómica e histórica onde as instituições sociais assumem um papel de primeira importância. Com efeito, é impossível compreender a reprodução do sistema económico e social sem fazer intervir a articulação das formas institucionais.

O segundo nível central de análise da construção regulacionista é o de regime de acumulação que Boyer define como “o conjunto das regularidades que asseguram uma progressão geral e relativamente coerente da acumulação do capital, ou seja, que permitam absorver ou repartir no tempo as distorções e desequilíbrios que surgem permanentemente ao longo do próprio processo” (1990: 71-72). Por outras palavras, a partir de Lipietz, regime de acumulação é a maneira de organizar a produção e de repartir a mais valia entre a produção e o consumo e entre os sectores de actividade, assim como entre as classes sociais²⁷ (1987).

Especificar um regime de acumulação significa, assim, explicitar os mecanismos reguladores que permitem evitar que, sob um horizonte de longo prazo, o processo de acumulação seja constantemente atravessado por crises susceptíveis de o porem em causa. Neste sentido, assumem relevância cinco formas institucionais mais importantes, expressando este termo “toda a codificação de uma ou várias relações sociais fundamentais” (Boyer, 1990: 73): a moeda, que é o suporte da interacção entre os agentes económicos no seio da troca mercantil; a concorrência, enquanto forma privilegiada de relacionar unidades participando no processo de acumulação; o modo de inscrição na divisão internacional de trabalho; a forma da relação entre o Estado e a economia; por último, a relação salarial (também designada relação capital-trabalho).

Na teoria da regulação, a relação salarial refere o processo de socialização da actividade de produção própria ao capitalismo: o salariato. O conceito de relação salarial define, assim, o conjunto das condições jurídicas e institucionais que regem a mobilização, o uso e a reprodução da força de trabalho nas sociedades capitalistas avançadas. A relação salarial resulta da combinação de um tipo de organização do trabalho e, mais geralmente, de normas de produção e de um modo de vida definido por um equivalente de um conjunto de normas de consumo.

Por razões de comodidade analítica, Boyer (1986a: 18) decompõe a relação salarial em cinco elementos articulados uns aos outros: a organização do processo de trabalho, a partir da qual os equipamentos são ajustados à procura; a hierarquia

²⁷ Foram identificados três regimes de acumulação: artesanal, concorrencial e fordista.

das qualificações, que reparte os trabalhadores segundo as tarefas a executar; a mobilidade dos trabalhadores (dentro e fora da empresa), que explicita as possibilidades de variar o emprego e a duração do trabalho em função da conjuntura global; o princípio de formação do salário (directo e indirecto), que define a sensibilidade dos salários à situação das empresas e do mercado de trabalho; a utilização do rendimento salarial, ou seja, a cobertura social, que abrange a participação das empresas em matéria fiscal e de transferências sociais.

A relação salarial é, portanto, um conceito que, designando tanto a organização da produção como o modo de formação e de utilização do rendimento salarial, estabelece uma relação ambivalente com as estruturas económicas (Leclercq, 1999).

O terceiro nível de análise da teoria da regulação incide sobre a especificação do modo regulação. Como já se referiu, mas recorrendo agora à definição de Lipietz, 1989: 4) é "o conjunto das normas, incorporadas ou explícitas, das instituições que ajustam permanentemente os comportamentos individuais à lógica do conjunto do regime de acumulação²⁸". O modo de regulação tem, conseqüentemente, vocação para representar o conjunto dos mecanismos que participa na reprodução do conjunto do sistema.

Para os regulacionistas, a referência a um tal conceito apresenta um duplo interesse analítico. Do ponto de vista microeconómico, a empresa não é um lugar de combinação de factores de produção, mas o ponto de conexão de duas formas institucionalizadas de troca: entre empresa e mercado, por um lado, entre capital e trabalho, por outro lado. Assim, a empresa regulacionista é expressão conjunta de um sistema jurídico determinado por um conjunto de regras (empresa-instituição), um lugar onde se desenvolvem relações conflituais entre o capital e o trabalho (empresa-lugar de conflito) e um espaço onde se implementam princípios de organização (empresa-organização).

Do ponto de vista societal, a teoria da regulação supõe a existência de uma relação estruturada, por um lado, entre as formas institucionais e, por outro lado, entre os mecanismos de acumulação em vigor no seio das empresas. Contudo, esta relação revela-se fonte de contradições que é analisada através da especificação do conceito de crise.

3.1.3. Regulação e formas de crise económica

Apoiando-se largamente na historiografia, uma das originalidades dos teóricos regulacionistas foi procurar identificar diferentes formas de regulação (concorrencial, entre as duas guerras e monopolista, no pós-guerra) do modo de produção capitalista, estudar a dinâmica dos mecanismos económicos e sociais inerentes a cada um deles, assim como a passagem de um para outro, pondo em destaque as contradições que conduzem à sua entrada em crise.

Para os teóricos da regulação existem, no entanto, dois grandes tipos de crises: as crises menores (ou pequenas crises) de que destacam três modalidades

²⁸ Tradução e interpretação da autora.

(perturbação externa²⁹, crise cíclica³⁰ e crise do sistema de regulação³¹) e as crises maiores (ou grandes crises), de que são exemplos, as crises do modo de desenvolvimento e as crises do modo de produção. Relativamente às crises menores, a crise do modo de desenvolvimento diferencia-se pelo aumento, até ao seu limite máximo, das contradições no interior das formas institucionais mais importantes que definem o regime de acumulação. Deste modo, a crise de desenvolvimento não é simplesmente expressão de uma inadequação pontual dos mecanismos reguladores em vigor, mas de um bloqueio do processo de reprodução dinâmico da economia em análise.

Por seu lado, a crise do modo de reprodução designa “o enfraquecimento do conjunto das relações sociais no que elas têm de mais específico a um modo de produção” (Boyer, 1990: 97-98). Trata-se de uma crise ainda mais profunda do que a anterior, já que, o questionamento da configuração geral das formas institucionais, presentes no conceito de crise de modo de desenvolvimento, associa a desagregação do conjunto das relações sociais inerentes ao modo de produção dominante.

Estas considerações têm implicações importantes na especificação do processo de acumulação do capital. De facto, no último caso, a crise é percebida não como uma fase de ruptura de um modelo especificamente preestabelecido e para o qual o objecto de análise incidiria essencialmente sobre a inadequação das formas institucionais relativamente às condições requeridas para a sua validação, mas como uma resposta endógena às contradições que, em diversos graus, conduzem à emergência de bloqueios na acumulação do capital. Para além da expressão de contradições e bloqueios, esta aceção de crise está ligada, igualmente, ao processo de transição para o desenvolvimento de um novo modo de regulação. Como vai ser analisada a seguir, esta noção de crise do modo de produção constitui o suporte da interpretação regulacionista da dinâmica das transformações produtivas, no último quarto de século.

3.2. A relação salarial fordista: ascensão e crise

A reflexão sobre a crise que se inicia em meados dos anos 70 conduziu os teóricos da corrente da regulação a interrogarem-se sobre o sentido das mudanças em curso no seio das empresas e da relação salarial. Trata-se de um arranjo, de uma mudança profunda, ou da desapareção da relação salarial que vigorou durante os anos de crescimento económico?

3.2.1. A relação salarial no centro do compromisso de acumulação fordista

A resposta à questão formulada está no centro de uma ampla reflexão que levou os autores desta corrente a recompor, à posteriori, os mecanismos de regulação que favoreceram o crescimento do período que se seguiu da Segunda Guerra Mundial até à primeira crise petrolífera dos anos 70, período vulgarmente identificado como “os trinta gloriosos”. A par desta recomposição, procuram ainda explicitar as determinantes “macro-sociais” e

²⁹ Refere situações onde o desenvolvimento económico é bloqueado por factores exógenos.

³⁰ A noção de crise cíclica reporta-se a tensões que se fazem sentir no seio do modo de regulação, mas sem pôr em causa a validade das formas institucionais existentes.

³¹ Ainda que de nível mais elevado que as duas anteriores, esta crise não é ainda de natureza a pôr em causa a validade das formas institucionais tomadas no seu conjunto.

“macroeconómicas” que dão conta das tendências actuais de precarização do emprego, do questionamento das formas anteriores de negociação salarial, da transformação do conteúdo das convenções colectivas e da fragmentação dos colectivos de trabalho, enquanto entidades reais e jurídicas. A ideia de partida é que a evolução das relações sociais do trabalho e do emprego, depois dos anos 70, é indissociável da caracterização da crise actual e das estratégias de saída da crise.

Esta recomposição, desenvolvida de acordo com os pressupostos teóricos atrás explicitados, ou seja, a partir da articulação entre processo de trabalho, norma de consumo e relação salarial, permitiu explicar os fundamentos do crescimento e assinalar os pontos de ruptura que conduziram depois à crise recente das economias capitalistas do ocidente.

A inovação desta análise reside na hipótese segundo a qual as transformações na produção não são suficientes para assegurar sozinhas uma acumulação regular e durável, sem ameaçar uma crise de superprodução. A acumulação intensiva (produção de massa) não pode desenvolver-se senão ligada a um regime de acumulação centrada sobre o consumo de massa, o que supõe transformações simultâneas do modo de consumo e da relação salarial.

A análise regulacionista de acumulação do pós-guerra infere, assim, um duplo diagnóstico: primeiro, sugere que os mecanismos de acumulação intensiva, desenvolvidos progressivamente na indústria a partir do final do século XIX, tendo sido de natureza a favorecer uma forte restrição da procura, originaram a crise de superprodução de massa do final dos anos trinta; segundo, mostra que os processos de ajustamento introduzidos a partir de 1945 assumiram a forma de uma institucionalização da procura sob dois aspectos complementares: um forte intervencionismo do Estado e a emergência de compromissos institucionalizados entre empregadores e trabalhadores.

A passagem de um modo de regulação concorrencial de tipo taylorista³² para um modo de regulação monopolista de tipo fordista³³ transporta, assim, transformações

³² Modelo que se desenvolve progressivamente na indústria a partir do final do século XIX, baseado num princípio de acumulação concorrencial que retira vantagem dos seguintes três elementos interdependentes do taylorismo: 1) Dissociação do trabalho de concepção, planeamento e controlo (princípio de divisão vertical do trabalho), ou seja, recomposição bipolar dos postos de trabalho à volta de tarefas parcelares e pouco qualificadas, de um lado, e tarefas valorizadas da organização, de concepção e de gestão, do outro lado. 2) Espoliação do saber fazer operário por via da análise gestual e estudo dos tempos e movimentos operários com vista a uma decomposição óptima das tarefas que permite substituir o operário de ofício, detentor de competências que apelavam a um nível elevado de remuneração, pelo operário-massa pouco qualificado e fracamente remunerado. 3) Concepção individualizada da contribuição do trabalhador no processo de produção e um modo de remuneração do trabalho ao rendimento - salário diferencial à peça -, como forma de combater a propensão para a preguiça e motivar os trabalhadores à aceitação dos princípios de organização do trabalho e da intensificação dos ritmos de trabalho. Quer implementado por objectivos técnico-organizacionais, ou seja, pela procura de um modo operatório óptimo (*one best way*) como defendem alguns economistas da regulação, quer por objectivos socio-políticos (de usurpação patronal do controlo e saber operário da organização do processo de produção) como sustentam outros, o sistema tayloriano é gerador de um forte acréscimo dos ganhos de produtividade. Mas, na medida em que estes ganhos de produtividade são desvinculados de uma equivalente redistribuição sob a forma de acréscimo do poder de compra aos trabalhadores, eles não fazem mais do que favorecer uma acumulação cada vez mais forte do capital através da tendência crescente para o decréscimo dos custos de produção unitários. Na óptica regulacionista, o taylorismo emerge assim como contributo para o aprofundamento e sistematização da regulação concorrencial já existente, mas ao contrário do fordismo, não permite a emergência de uma nova forma de regulação.

³³ Nome inspirado no modelo implementado por Henri Ford na sua fábrica de automóveis, de que basicamente os regulacionistas fazem sobressair dois princípios maiores: 1) Um princípio de inovação técnico-organizacional orientado para a produção de produtos de consumo doméstico a preços baixos. 2) Um princípio de remuneração, que inscrito ele também em parte numa lógica de acréscimo de ganhos de produtividade, exprime igualmente a crença de Ford que um aumento substancial dos salários à escala de uma grande empresa pode ser de natureza a favorecer a emergência de um consumo de massa no seu seio.

profundas das instituições sociais que codificam as relações sociais entre agentes e grupos de agentes, nomeadamente, da relação salarial. A transição para um regime de acumulação intensivo com consumo de massa está intrinsecamente ligada à emergência de uma nova relação salarial que responde simultaneamente às contradições da valorização e realização do capital. Se a generalização dos métodos de organização científica do trabalho e aprofundamento do controlo real dos trabalhadores pelo capital engendra ganhos de produtividade acrescidos, eles retiram vantagens acrescidas da expansão de uma nova norma de consumo, que resulta de uma estabilização jurídica do emprego e do crescimento regular e negociado dos salários.

A relação salarial fordista caracteriza-se, assim, em primeiro lugar, pela sua propensão a favorecer a extensão da norma de produção de massa. Ao nível micro-económico, ou seja, em matéria de gestão e organização do trabalho, a regulação monopolista aprofunda e prolonga os princípios técnico-organizativos fordianos³⁴, pretendendo-se com isto dizer que generaliza os métodos científicos centrados sobre a produção de massa de produtos estandardizados associados à mecanização, e sobre uma transformação da hierarquia das qualificações – desqualificação do emprego industrial, aparecimento de novas qualificações, nomeadamente, no domínio da investigação e das actividades do sector de serviços (bancos, seguros...). Em segundo lugar, indo ao encontro dos mecanismos fordianos³⁵, a lógica de acumulação subjacente conduz a pôr, de uma forma duradoura, no mesmo plano, norma de produção e consumo, o que quer dizer que situa o consumo no nível de um consumo de massa.

Ora, tal transformação da norma do consumo foi tornada possível com a generalização do emprego assalariado e uma tripla modificação da relação salarial:

- 1) Instauração progressiva do direito a um emprego estável, o que surge na consequência da publicação de regras governamentais e convencionais e da implementação, por parte do Estado, de um controlo dos processos de despedimento nas empresas; a segurança de emprego favorece a elaboração antecipada de projectos de consumo.
- 2) Garantia de um rendimento regular crescente aos assalariados e criação de formas de protecção social (segurança, desemprego, reforma) para os excluídos da produção, o que contribui para a estabilização da procura global.

³⁴ Corroborando os princípios de organização do trabalho definidos por Taylor, Ford considera necessário definir uma base técnica aplicável ao processo de produção. Neste sentido, o modelo fordiano de organização do trabalho assenta em quatro preceitos fundamentais interdependentes: 1) O desenvolvimento do maquinismo como forma não apenas de aumentar o poder de controlo da gestão dos instrumentos de produção, mas igualmente de permitir baixar o nível de qualificação dos trabalhadores e consequentemente o valor do seu trabalho. 2) A implementação do trabalho em cadeia, com numerosas vantagens para a empresa (imposição mecânica do ritmo de trabalho, integração das máquinas, diminuição dos stocks, etc.). 3) A divisão vertical e horizontal do trabalho, que associa à especialização do maquinismo. 4) A estandardização da produção em grande escala e a intermutabilidade das peças.

³⁵ Relativamente ao princípio de remuneração, importa referir dois factores maiores de diferenciação do modelo fordiano relativamente ao modelo tayloriano: o modo de remuneração e o nível de remuneração. No que se refere ao modo de remuneração, a forma salarial retida por Ford tem por objecto não maximizar, mas regularizar a produtividade individual em conformidade com a norma de fluência, para que nenhum disfuncionamento afecte o trabalho em cadeia. Quanto ao nível de remuneração, contrariamente às práticas correntes das outras empresas na época, Ford preconiza a atribuição de salários elevados aos seus trabalhadores com um duplo objectivo: incitar ao consumo, concedendo nomeadamente, condições favoráveis para que os seus trabalhadores pudessem adquirir o seu próprio automóvel, e restringir os trabalhadores a aceitar as más condições de trabalho impostas pela linha de montagem.

3) Grande incremento da negociação colectiva aos diferentes níveis da sociedade (macro, meso e micro), favorecida pela generalização da organização dos trabalhadores e empregados em sindicatos poderosos com capacidade de desenvolverem grandes acções de luta.

A relação salarial é, em suma, um elemento central da emergência e estabilização do regime de acumulação fordista ao favorecer a regularização e a extensão da procura, condições constrangedoras do acesso à norma do consumo de massa. Como refere Boyer (1986: 14), ainda que o fenómeno de crescimento paralelo da produtividade industrial e do salário real que vem a ocorrer posteriormente à 2.^a Grande Guerra se tenha constatado já na segunda metade do século XIX, o que diferencia um do outro é que, no primeiro caso, se situa a um nível particularmente elevado de crescimento, sem que depressões periódicas o venham interromper. Os ajustamentos correspondentes passaram, então, pela difusão *ex ante* dos ganhos da produtividade às categorias que alimentam o consumo de massa, nas primeiras filas das quais se encontram os assalariados.

Para os economistas da Escola da regulação francesa, o apogeu do desenvolvimento capitalista industrial (1945-75) foi então caracterizado por um compromisso produtivo entre trabalhadores e empregadores, que embora tenha assumido características diversificadas consoante as especificidade nacionais, constituiu o fundamento mesmo do círculo virtuoso fordiano (produtividade-crescimento-investimento-consumo) com as seguintes características mais importantes: na empresa, os sindicatos aceitam as prerrogativas das direcções em matéria de organização do trabalho, de definição dos ritmos e das cadências, de tecnologia e de política de produtos e mercados, em contrapartida de vantagens financeiras que incidem quer sobre o salário directo, quer sobre complementos sociais; ao nível do sector ou da nação, a negociação das convenções colectivas codifica princípios gerais da evolução dos salários que se difundem em seguida ao resto da economia, graças ao quase pleno emprego então existente. Deste modo, embora excluindo o trabalhador da participação no trabalho, o fordismo reconhece a instituições sociais, como os sindicatos e a negociação colectiva, um papel central na sua regulação.

Tal compromisso, ainda que impregnado de conflitualidade, tal como revelam os indicadores do movimento grevista (número, adesão e duração), repousa, assim, sobre regras aceites por todos, nomeadamente, pelo sindicalismo revolucionário que dissociava o nível do compromisso produtivo do nível do projecto de mudança de sociedade.

“Os conflitos do pós Segunda Guerra mundial desembocam num compromisso *de facto* se não *de jure*: aos gestores cabem as escolhas respeitantes aos métodos de produção e aos assalariados parte dos “dividendos do progresso”. Desde então, o crescimento do rendimento salarial real reencontra os seus limites nas capacidades de produção do sector de consumo (bens duráveis destinados ao consumo doméstico, automóvel...) e solicita, em contrapartida, um acréscimo de investimento que mobiliza os sectores produtores de bens de equipamento. (...) Assim, torna-se possível um processo cumulativo no qual um crescimento rápido assenta sobre regras estáveis de partilha salários/lucros e consumo/investimento³⁶” (Boyer, 1986a: 15).

³⁶ Tradução e interpretação da responsabilidade da autora.

3.2.2. Limites e tensões da relação salarial sobre o regime de acumulação

Não se trata aqui de aprofundar as teses elaboradas para explicar a crise, a sua natureza e a dinâmica de acumulação contemporânea cujo alcance ultrapassa largamente as preocupações deste trabalho. No entanto, a maioria das explicações prende-se com as mudanças que atravessa a relação salarial, destacando-se entre elas dois tipos de perspectivas mais importantes. Enquanto alguns analistas interpretam a crise como produto de um bloqueio dos sistemas de regulação nacionais (determinantes internas), outros destacam o efeito de amplificação engendrado pela interdependência das economias à escala internacional (determinantes externos).

Sobre as determinantes económicas internas da crise, os autores fazem sobressair a dimensão temporalmente contraditória dos mecanismos de regulação fordista. Se, numa primeira fase, tais mecanismos favorecem a coerência do processo de acumulação, com o decorrer do tempo tornam-se progressivamente uma fonte de bloqueio, tanto para a oferta como para a procura. Assim, relativamente à oferta da produção, condição prévia da partilha do valor que alimenta o consumo de massa, o estrangimento da realização dos ganhos de produtividade antecipados, que pesa desde logo sobre a regulação, reencontra dois grandes tipos de limites. Um dos limites, o enfraquecimento da propensão à inovação socio-tecnológica, bloqueia a dinâmica dos ganhos de produtividade e altera os fundamentos antecipados do crescimento dos salários. O outro limite, resultante do aprofundamento da divisão do trabalho entre concepção, planeamento, controlo e execução, consiste na tendência para a burocratização do trabalho indirectamente produtivo em detrimento do trabalho directamente produtivo. No que diz respeito à evolução da procura, ou seja, ao desenvolvimento da norma de consumo, emergem igualmente dois tipos de estrangimentos maiores: desfasamento entre o tipo de produtos oferecido pelas empresas fordistas e as novas solicitações do mercado de um lado; possibilidades limitadas de extensão do salário indirecto, de outro lado.

Com efeito, depois de ter sido essencialmente formulada como uma resposta às necessidades engendradas por um amplo processo de urbanização obedecendo às suas próprias exigências de escoamento da produção e de mobilização massiva da mão-de-obra, a produção de massa encontra progressivamente para certos tipos de bens (bens de equipamento de consumo doméstico, sobretudo) um consumo em fase de saturação. O escoamento de produtos estandardizados encontra, ainda, limitações na crescente preferência por parte dos consumidores de produtos diversificados e de qualidade. Por sua vez, as possibilidades de extensão do salário indirecto residem na ambivalência do seu efeito sobre a acumulação. É que, se por um lado, contribui para a sustentação da procura global, uma alta do salário indirecto age, por outro lado, desfavoravelmente sobre a acumulação na medida em que, não só tende a conduzir ao agravamento do défice público, como enfraquece a eficácia do salário como instrumento de mobilização dos recursos humanos.

Relativamente às determinantes económicas externas da crise do fordismo, as teses regulacionistas sublinham os efeitos nefastos da intensificação da concorrência internacional à cooperação e à regulação interna deste modelo produtivo. A crise contemporânea é, então, interpretada como produto de um antagonismo crescente entre modos de regulação definidos à escala nacional e um regime de acumulação que se

desenvolve à escala internacional. Em consequência desse antagonismo, a gestão pública da regulação interna deixa de poder alicerçar-se sobre os mecanismos de estabilização entre a oferta e a procura, na medida em que um e outro operam em espaços geográficos não coincidentes.

A mudança radical da dinâmica de acumulação económica, a subida repentina das taxas de desemprego e da inflação para valores invulgarmente elevados em quase todos os países industrializados em meados dos anos setenta, são, assim, sinais evidentes do fim da virtuosidade do modelo fordista. A crise que se desenha é percebida, então, como expressão do aumento das contradições económicas e sociais do modo de regulação fordista, tanto ao nível macro-social (sociedade), como ao nível micro-social (empresa).

“Da alteração das regularidades económicas nascem os factores de um questionamento da relação salarial” (Boyer, 1986a: 212) e “...a partir do momento em que se anuncia a crise, a recondução da relação salarial existente aparece cada vez mais contraditória com a continuação da acumulação sobre as suas bases anteriores³⁷” (Boyer, 1981: 203).

3.2.3 As implicações sobre a organização da produção

Ao nível microeconómico, a eficiência do sistema fordiano de organização do trabalho torna-se, então, objecto de questionamento. Num exame sobre as condições de validação do modelo fordista, Boyer (Boyer e Durand 1993) põe em evidência a forma como os princípios fordianos de racionalização, de concepção, de venda e de standardização da produção respondem mal às tendências macroeconómicas de procura incerta e de emergência de um novo paradigma sociotécnico e, mesmo, como tendem a tornar-se contra-produtivos, como sintetiza o seguinte quadro:

QUADRO 2 – PRINCÍPIOS, FACTORES DE BLOQUEIO E EFEITOS MICROECONÓMICOS DO SISTEMA FORDIANO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Princípios	Fontes de Bloqueio	Efeitos Microeconómicos
Racionalizar e mecanizar	Insuficiente mobilização do saber fazer; crise do trabalho. Enfraquecimento do capital, subutilização e rigidez.	Diminuição da produtividade do trabalho e deterioração dos ganhos de produtividade global dos factores.
Conceber, depois produzir e organizar	Custos importantes de mudança de modelo. Resposta lenta à conjuntura.	Incapacidade de responder a um mercado mutável em volume e em composição.
Vender o que já está produzido	Insuficiente diversificação. Perda de contacto com as expectativas dos consumidores.	Stocks pesados e lenta reacção às mudanças do mercado.
Produzir a custos decrescentes bens estandardizados de qualidade média	Procura de rendimento de escala associado a uma negligência de qualidade.	Não tomada em consideração da diversificação e da exigência de qualidade de segmentos de mercado em desenvolvimento.

Fonte: Boyer e Durand (1998: 19). Tradução da responsabilidade da autora.

³⁷ Tradução e interpretação da responsabilidade da autora.

Com efeito, num contexto de grande variação da procura em termos de quantidade, diversidade e qualidade e de exigência de resposta rápida às solicitações dos consumidores, os limites da estrutura de organização fordiana são múltiplas: rigidez do processo de produção; inadaptação dos sistemas de decisão estratégica, de informação e de produção; dificuldade de implementar um controlo de produção eficaz; desestruturação de redes económicas de subcontratantes. O quadro 3 apresenta os bloqueios e os seus efeitos do modelo de organização fordiano.

QUADRO 3 – FACTORES E EFEITOS DE BLOQUEIO DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO FORDIANO

Componentes do modelo de organização fordiano	Fontes de Bloqueio	Efeitos
Produzir em série para a grande empresa	A procura torna-se incerta A automatização flexível favorece a redução da dimensão das séries	As empresas perdem partes do mercado a favor de empresas mais flexíveis
Centralização das decisões	Demora de reacção importantes Incapacidade de dirigir a informação pertinente	Crise do modelo de gestão, ineficácia e excessiva hierarquia intermédia
Integração vertical	Problemas de controlo e de organização Destabilização pelas novas técnicas e empresas	Perda de gestão dos processos de inovação
A subcontratação como válvula de segurança	Desaparição sob o efeito de preços demasiado baixos Investimento insuficiente na pesquisa-desenvolvimento e na formação	Deterioração dos elos de ligação grande empresa /subcontratada

Fonte: Boyer e Durand (1998: 21). Tradução e interpretação da responsabilidade da autora.

3.2.4. As implicações sobre a relação salarial

Progressivamente, as vantagens da relação salarial fordiana tendem, de igual forma, a tornarem-se fraquezas. Com efeito, a cristalização das formas institucionais anteriores impõe rigidez à evolução das qualificações, do emprego e dos salários que não são já ajustadas às novas exigências de competitividade, de mobilidade do capital e de reconversão do aparelho produtivo. Assim, como salienta Boyer (Boyer e Durand, 1993 e 1998), a divisão do trabalho torna-se, para além de um certo limite, cada vez menos produtiva, quer devido ao grande aumento dos custos de controlo e de organização, quer por induzir rigidez dos processos de alocação das tarefas, quer ainda por gerar insatisfação no trabalho com reflexos em custos resultantes do absentismo e rotatividade da mão-de-obra. A subutilização dos saberes-fazer e as tensões internas que nascem da bipolarização do trabalho (trabalho qualificado, trabalho não qualificado) tornam-se, por sua vez, obstáculos ao desenvolvimento da polivalência e à implementação de sistemas de produção flexíveis bastante mais aptos a fazer face à incerteza da procura. A competitividade estrutural das empresas fordianas é desfavoravelmente afectada pela perda de rapidez do processo de inovação resultante do seu modo de integração vertical; os ganhos de produtividade, resultantes das relações de cooperação entre as grandes empresas e as suas subcontratadas, tendem a regredir sob o efeito das dificuldades que encontram as segundas para manter a sua actividade, tendo em conta a fraqueza do nível de preços impostos pelas primeiras.

3.3. Estratégias de saída da crise do fordismo e transformações da relação salarial

Que transformações das relações salariais suscitam as estratégias de saída da crise? Evoluirão estas no sentido da sua transformação profunda ou tratar-se-á de um mero ajustamento? Como se caracteriza e se constrói a relação salarial inscrita nos novos regimes de acumulação?

3.3.1. A flexibilidade do trabalho

Uma noção chave da reflexão regulacionista sobre a transformação da relação salarial é o conceito de flexibilidade. Teoricamente, é possível definir tantas formas de flexibilidade quantas variáveis constitutivas de uma relação de troca, e se tomarmos “como referência a problemática em termos de relação salarial, somos tentados a definir tantos tipos de flexibilidade quantas as suas componentes” (Boyer, 1986a: 236).

Em coerência com os elementos atrás explicitados da decomposição analítica da relação salarial, o autor propõe a distinção de cinco modalidades de flexibilidade do trabalho mais importantes: 1) a adaptabilidade da organização da produção face à evolução do volume e da composição da procura; 2) a atitude dos trabalhadores relativamente à polivalência; 3) a capacidade de ajustamento da quantidade de trabalho ao nível desejado; 4) a ausência de rigidez na evolução dos salários; 5) a ausência de constrangimentos de ordem regulamentar em matéria de gestão social ou fiscal.

A adaptabilidade da organização da produção relativamente à evolução do volume e da composição da procura refere o facto de a lógica de produção estandardizada (de massa) poder ser substituída por configurações produtivas capazes de se adaptarem à evolução quantitativa ou qualitativa da procura, por via de uma modificação da forma de organização e/ou de um recurso crescente às tecnologias de informação. Esta tipo de flexibilidade decorre da introdução de processos automatizados, caracterizados por duas inovações maiores. Uma dessas inovações refere a substituição de equipamentos com cadência fixa por equipamentos com cadência variável que permite ajustar ao nível desejado o ritmo de aprovisionamento dos postos de trabalho. A outra consiste na passagem da linhas de montagem unidimensionais de inspiração fordiana a linhas de montagens multidimensionais, organizadas em redes e capazes de responderem a uma exigência de produção diversificada.

Esses sistemas de produção flexível, vulgarmente designados de “oficinas flexíveis”, permitem à empresa fabricar produtos diferentes a partir do mesmo sistema de equipamentos. Assim, à rigidez e às dificuldades de harmonização características da linha de montagem fordiana, opõem um potencial de diferenciação, tanto em termos de volume como de gama de produtos, o que permite à empresa responder mais eficazmente às variações da procura.

Em tais condições, o princípio de produção em grande série é susceptível de ser estendido a produtos não estandardizados. A empresa pode, então, beneficiar de novas economias de escala, na medida em que os custos fixos de produção podem ser repercutidos sobre toda a gama de produtos produzidos. Traduzindo uma propensão desigual das empresas em diferenciar a sua oferta de produção, tais sistemas implicam a emergência de novas formas de concorrência. Assim, num contexto de produção

potencialmente flexível, a capacidade das empresas em aumentar as suas partes de mercado não depende apenas dos custos, mas também da natureza do produto oferecido.

A atitude dos trabalhadores face à polivalência refere a propensão para satisfazer dois princípios de organização do trabalho. Um dos princípios consiste na alocação dos empregos. Esta deve partir de grupos de postos de trabalho delimitando um conjunto homogéneo de tarefas, o que exige, simultaneamente, uma recomposição das funções produtivas e uma redefinição da hierarquia (e não a partir de postos de trabalho supostamente autónomos do ponto de vista da sua contribuição para o processo de produção). O outro princípio consiste na redefinição do trabalho a realizar sob a forma de uma recomposição das tarefas. A flexibilidade exprime, então, a capacidade de o trabalhador operar num maior número de segmentos de um processo de produção dado. Contudo, a polivalência pode assumir feições muito diferenciadas, consoante a execução de tarefas se situa a um nível de qualificação superior (enriquecimento das tarefas) ou de tarefas mais numerosas (alargamento das tarefas). A necessidade de se chegar a uma configuração menos estrita do uso do trabalho, a fim de favorecer a adaptabilidade dos postos às mudanças tecnológicas e/ou organizacionais e o desejo dos trabalhadores em ver reconhecida a evolução da suas qualificações, impõem desde logo uma redefinição das grelhas de classificação das convenções colectivas.

Além da adaptabilidade da organização produtiva e da redefinição da hierarquia das qualificações, o conceito de flexibilidade do trabalho, ainda, é mobilizado para exprimir a capacidade de ajustamento da quantidade de trabalho disponível relativamente às necessidades expressas pela empresa. Neste sentido, a flexibilização do trabalho apresenta duas vertentes possíveis: 1) a procura de um melhor ajustamento do volume do emprego ao nível desejado pela empresa (flexibilidade numérica) e a um volume de emprego dado; 2) uma maior variabilidade da quantidade de trabalho individual.

No último sentido, a flexibilidade reside na capacidade de ajustamento das contribuições individuais ou colectivas dos trabalhadores à evolução da conjuntura pela via da modulação da duração do tempo de trabalho ou da intensidade do trabalho. No que se refere ao primeiro aspecto, a flexibilidade do trabalho é procurada quer por uma redução dos entraves à mobilidade dos trabalhadores sob contrato entre unidades localizados em várias regiões, quer através da exteriorização das relações entre empresas e assalariados que, segundo os casos, pode ser de natureza organizacional (trabalho ao domicílio), jurídico (contrato a prazo ou à tarefa) ou misto (subcontratação).

Os mecanismos de ajustamento fazem assim recair os efeitos da incerteza sobre os trabalhadores e/ou sobre as empresas subcontratadas, com implicações na tendência para a precariedade do emprego. Assim, esta acepção da flexibilidade sublinha a supressão de constrangimentos institucionais relativos ao direito do trabalho e às cláusulas das convenções colectivas do período fordista.

O quarto eixo de flexibilidade refere a capacidade de a empresa fazer variar os salários (nominais e/ou reais) relativamente à sua situação no mercado de produtos/serviços e no mercado de trabalho. Mais exactamente, sob esta forma salarial, a flexibilidade significa a ausência de entraves no sentido de permitir variar o salário em função da produtividade do trabalho. Formalmente, a flexibilização dos salários implica a passagem a um modo de remuneração onde diminui o peso do “salário ao tempo” e aumenta o peso relativo do “salário ao rendimento” individual ou colectivo, que pode assumir formas muito variadas de que são exemplo o regresso aos

esquemas antigos de dependência da remuneração do esforço individual e a partilha de benefícios pelos assalariados, de acordo com um modelo de participação.

Independentemente das diferenças institucionais e sócio-políticas implícitas a estas duas formas, ambas estão imbuídas de uma mesma concepção que questiona “convenções que limitam a formação dos salários em função da produtividade ou da situação financeira da empresa, tal como constatadas ex post” (Boyer, 1986a: 239).

Por último, na quinta acepção, a flexibilidade do trabalho refere a capacidade de as empresas se subtraírem ao pagamento de uma parte dos encargos sociais e fiscais e, mais geralmente, de se eximir das regulamentações públicas que limitam a sua liberdade de gestão. Neste caso, as empresas procuram reduzir a diferença entre o rendimento líquido recebido pelos assalariados e o seu custo global para as empresas. O sistema de mutualismo dos riscos sociais que emergiu de compromissos institucionalizados no pós-2.^a Guerra é, deste modo, preterido a favor da segurança social voluntária individual. O símbolo desta flexibilidade é o estado mínimo, preconizado pelas correntes neo-liberais.

3.3.2. Uma aplicação diferenciada das modalidades concretas da flexibilidade

A evolução da relação salarial é, então, tributária da aplicação concreta das modalidades de flexibilização do trabalho, tal como apresentam Boyer e Durand (1993) num estudo comparativo sobre cinco economias nacionais (Alemanha, Estados Unidos, França, Japão e Suécia).

Neste estudo, a flexibilidade das estruturas de organização da produção é analisada através dos seguintes critérios: a adaptabilidade do processo de produção relativamente à procura; o grau de descentralização dos processos de tomada das decisões da produção; o grau de coordenação horizontal interna (entre unidades) e externa (entre a empresa e os seus parceiros comerciais); e o horizonte temporal de contratualidade com as sub-contratantes. Por seu lado, a flexibilização da relação salarial é objecto de uma apreciação segundo quatro dimensões: o grau de decomposição (e recomposição) das tarefas da produção, conservação e programação; a amplitude da sinergia entre educação geral e formação profissional; o grau de mobilização das competências e de implicação dos assalariados na empresa e propensão para a instauração de um compromisso de longo prazo, oferecendo aos trabalhadores a possibilidade de beneficiar de uma relativa garantia de emprego e de altos salários, em contrapartida da sua disponibilidade em aceitar um comportamento de lealdade e de disponibilidade das suas competências a favor da empresa.

A conclusão mais importante deste estudo comparativo sobre as trajectórias nacionais retém uma dupla constatação: um princípio geral de flexibilidade, mas uma grande heterogeneidade de modalidades e de intensidade de aplicação do princípio da flexibilidade entre os países (análise estática) e uma grande diversidade de estratégias de saídas da crise (análise dinâmica).

Assim, os autores observam, no que se refere às formas de organização da produção e do trabalho em vigor, que existem diferenças estruturais notáveis nas economias nacionais estudadas, sem que possam pôr a hipótese de uma bipolarização das suas formas. Tanto do ponto de vista da flexibilidade da organização do trabalho, como da flexibilidade da relação salarial, a análise de cada um dos indicadores retidos sugere um certo contínuo de situações para o conjunto das economias nacionais.

A elaboração de um indicador sintético do grau de flexibilidade global, numa perspectiva de comparação internacional dos cinco países estudados, permitiu chegar a duas conclusões importantes. A primeira, é que o grau de flexibilidade global aparece como uma característica distintiva entre economias nacionais: os pólos opostos são constituídos pelo Japão e Estados Unidos, respectivamente com elevada e fraca flexibilidade produtiva. A segunda conclusão sugere que o grau de flexibilidade global tende a depender do peso inicial da lógica fordista na economia considerada: a tendência é para ser menor nos países com mais forte tradição fordista.

Assim, emergem três grandes categorias de espaços nacionais:

- a) Os espaços de forte tradição fordista, de que são exemplo os Estados Unidos e França (esta num grau menor), onde a introdução da flexibilidade é relativamente moderada e é apenas restringida a alguns dos critérios analisados.
- b) Um espaço ainda impregnado da lógica fordista, de que é exemplo a Alemanha, mas onde se tem vindo crescentemente a desenvolver um sistema de relações sociais fundado sobre a participação no processo de decisão, com propensão significativa ao desenvolvimento da coordenação horizontal dos comportamentos dos agentes e à descentralização das decisões.
- c) Espaços que, inicialmente pouco afectados pelo fordismo (Japão, Suécia), conhecem uma fraca resistência à difusão e ao aprofundamento dos sistemas flexíveis de produção.

3.3.3. A diversidade de estratégias de saídas da crise e a evolução da relação salarial

A análise da dinâmica das formas de organização produtiva permitiu, também, aos autores comparar as estratégias nacionais de saída da crise do ponto de vista tanto da definição do seu objecto central – ou seja da forma geral da flexibilidade implementada – como dos processos decisoriais que lhe dão corpo.

No que se refere à flexibilidade implementada, a análise comparativa revela duas estratégias bem diferentes. Algumas economias, de que são exemplos a Suécia e o Japão, partindo da ideia de que a crise de acumulação é fruto da inadequação estrutural do modelo fordista de organização da produção num contexto incerto e de variação da procura, apresentam uma tendência de desenvolvimento da flexibilidade produtiva pondo a tónica na requalificação em conteúdo e em uso do trabalho e do capital. Por sua vez, a adaptação à incerteza em outras economias é procurada por via de uma gestão mais flexível da força de trabalho traduzida numa segmentação do mercado de trabalho. A procura de um melhor ajustamento do emprego ao nível desejado traduz-se nas últimas num aprofundamento da segmentação do mercado de trabalho, prolongando por isso os mecanismos de estruturação dos empregos desenvolvidos no quadro do regime fordista face à institucionalização da relação salarial (Estados Unidos, França e em menor grau a Alemanha). O espectro das formas de emprego toma, então, o aspecto de uma miríade de estatutos, reflectindo por isso mesmo a coexistência de dois tipos de mecanismos de estruturação do emprego: mecanismos fordianos dualistas e mecanismos de especialização flexível geradores de forte empregabilidade e mobilidade interna e externa.

A elaboração de cenários comparativos sobre a gestão da aplicação do princípio da flexibilidade destaca, por seu lado, dois grandes tipos de mecanismos de tomada de

decisão: um cenário de tipo consensual tipificado pela Alemanha, caracterizado pela procura de consensos de forma a evitar a emergência de conflitos, o agravamento das desigualdades e a exclusão social; um cenário de decisão unilateral (Estados Unidos, França), caracterizado pela predominância de relações sociais antagónicas não propiciadoras do desenvolvimento de um processo de reorganização produtiva negociada e consensual. A eventualidade de uma contrapartida entre a aceitação, por parte do empregador, de um controlo acrescido dos trabalhadores relativamente às mudanças sociotécnicas em curso e a aceitação, por parte dos trabalhadores, de negociar formas de introdução da flexibilidade é, nestes, à partida, recusado. As decisões importantes da empresa, nomeadamente, os projectos de inovação tecnológica e de produtos, são, de uma forma geral, uma prerrogativa da gestão ausente de prévia negociação. Na medida em que os representantes dos trabalhadores são conduzidos a intervir *ex post*, tende a acentuar-se a dimensão já conflitual da relação salarial.

Síntese

Os autores da Teoria da regulação centram a sua reflexão sobre a análise das relações entre indivíduos e sociedade, pondo a ênfase na existência de classes sociais e de conflitos de interesses, cujo antagonismo provém da forma específica do modo de produção capitalista, no qual os produtores directos estão separados dos meios de produção e são estrangidos a vender a sua força de trabalho. Assim, os autores formulam a seguinte questão: se o sistema é caracterizado, não somente por decisões descentralizadas e autónomas, mas, mais do que isso, por contradições de fundo, então, a que nível se situa a coerência do sistema?

A regulação foi o conceito introduzido para poderem apreender, ao mesmo tempo, a coerência de um sistema e o seu carácter contraditório. De acordo com a sua própria definição, o modo de regulação é o conjunto de procedimentos, as formas institucionais e as normas que permitem a reprodução e o estrangimento das relações sociais fundamentais no quadro de um regime de acumulação. Por outras palavras, o modo de regulação descreve como a conjugação das formas institucionais (de que a relação salarial é uma das mais importantes no modo de produção capitalista) molda, orienta e estrange os comportamentos individuais e predetermina os mecanismos de ajustamento sobre os mercados, sem negar que haja lugar a estratégias individuais autónomas e a comportamentos heterogéneos no seio de um mesmo conjunto de formas institucionais.

A originalidade maior da Teoria da regulação foi a introdução, ao lado das forças do mercado, uma dimensão social, atribuindo às instituições sociais um papel essencial na determinação das condições de produção e de emprego das empresas. Por conseguinte, ela confere um papel de regulação do conjunto da sociedade a estas instituições. Esta teoria disponibiliza instrumentos conceptuais importantes para, através deles, se interpretar as mudanças que hoje afectam a economia e as relações laborais aos diferentes níveis; em particular, a mudança das regras que gerem as carreiras e as classificações profissionais ao nível da empresa. Como se referiu, estas são determinadas pelas estratégias de flexibilidade do trabalho, inscritas nas estratégias para a saída da crise.

Conclusão do capítulo

Ao longo deste primeiro capítulo, fez-se uma reflexão sobre alguns desenvolvimentos da teoria económica no domínio da relação salarial. Estes desenvolvimentos nasceram da preocupação em os autores encontrarem respostas para interpretar fenómenos não suficientemente explicáveis pelas teorias económicas anteriores. Emergindo no período de crise prolongada que se desencadeou a partir de meados dos anos 70, tais desenvolvimentos, embora, muito diferentes em termos de preocupações de partida e posicionamentos ideológicos subjacentes, apresentam uma tendência comum que é a autonomização da empresa relativamente ao seu meio envolvente ou seja ao mercado. Ao procederem desse modo os autores foram conduzidos a debruçarem-se sobre os factores que permitem a sua coesão, o seu funcionamento e a sua regulação interna, pese, embora, a divergência de interesses nela existente.

Alguns autores da corrente neoclássica introduziram a noção de contrato durável entre os agentes e justificaram através dela o aparecimento da organização. Inserindo a sua problemática na vontade “de abordar a questão geral da coordenação das acções individuais, a fim de compreender como se constitui uma lógica da acção colectiva e que recursos deve mobilizar para se estabilizar³⁸” (Orléan, 1994), os economistas das convenções recorreram às noções de equilíbrio, de acordo e de compromisso. Concretamente no que se refere à empresa, esta é percebida numa perspectiva de equilíbrio e de compromissos, passados entre os diferentes sistemas de valores, entre diferentes fontes de legitimidade. Eles chamaram, pois, a atenção para a justaposição dos princípios heterogéneos que podem explicar o funcionamento do grupo humano, da sociedade e da empresa.

Ao sublinharem a maneira como se elaboram os contratos, os compromissos e os acordos, os autores introduziram na análise económica o campo das relações sociais na empresa e dos modos de regulação implícitos aos problemas do trabalho, pese, embora, alguns deles, tendam a reduzir a racionalidade dos actores a uma racionalidade económica que lhe é exterior.

Recorrendo a produções teóricas no domínio das relações industriais e da sociologia das organizações e da empresa, a análise que se prossegue no próximo capítulo vai centrar-se sobre o fundamento dos comportamentos humanos nas situações de trabalho. A ideia de partida assenta no pressuposto que os actores, especificamente os assalariados, têm interesses próprios e autónomas das organizações onde se inserem e como tal desenvolvem estratégias com vista à sua prossecução.

³⁸ Texto de apresentação à obra. Tradução e interpretação da autora.

12345

JOGOS, REGRAS E REGULAÇÃO SOCIAL:
UM ENFOQUE SOBRE OS ACTORES

INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO

O capítulo precedente pôs em destaque alguns contributos trazidos por algumas correntes teóricas económicas para a análise da relação salarial num contexto marcado pela incerteza. Um aspecto comum a estas diferentes teorias consiste no forte interesse pelos modos de regulação interna da empresa.

No caso da teoria das convenções, é dada particular importância à dimensão tácita, clandestina, às acções não explicitadas em acordos formais, sem que por isso sejam menos objectivados (Linhart, 1996: 135). No caso da teoria da regulação, as regras que aparecem através da regulação social determinam e regulam a maneira como a empresa se autonomiza das influências económicas exteriores e com as quais ela se confronta.

A limitação que estas perspectivas teóricas apresentam diz respeito à pouca atenção dada aos actores que criam as regras e às estratégias por eles desenvolvidas para a sua criação. O centro das suas preocupações foram o papel e a finalidade das regras criadas pelos actores.

Neste capítulo são analisadas correntes teóricas cuja atenção incide particularmente sobre os actores e sobre as suas estratégias.

Na primeira secção, revisita-se uma perspectiva teórica desenvolvida pela abordagem sociológica das organizações. Trata-se de uma abordagem que nasce do questionamento do modelo ideal-tipo weberiano da burocracia, a partir de observações sobre a sua implementação concreta nas grandes organizações, nos Estados Unidos em primeiro lugar, a seguir em França com M. Crozier. Esta corrente funda-se sobre o postulado de um actor racional e analisa as interações entre o actor e o sistema no qual se integra. O seu pressuposto-base consiste em considerar que os actores, em qualquer contexto organizacional, apesar da diversidade dos seus interesses, necessitam de se dotarem de um conjunto de regras com vista à realização de acções colectivas. A ênfase dada incide sobre a análise estratégica dos actores.

A teoria das relações industriais é o segundo quadro de interpretação que se desenvolve na segunda secção do capítulo. De acordo com este quadro de análise, os actores produzem regras para diminuir as tensões e os conflitos que resultam da desigualdade da relação entre assalariados e empregadores.

Ambas as perspectivas conheceram desenvolvimentos posteriores, a partir de uma crítica comum. Esta crítica prende-se com o facto delas não permitirem uma verdadeira apreensão da mudança das regras. No caso da análise estratégica, ainda que esta permita clarificar as estratégias dos actores, é insuficientemente explícita no que se refere à passagem do actor ao sistema. No caso da teoria das relações industriais, a mudança é comandada pelas características dos contextos económico, tecnológico e político, ou seja, a força da mudança é exterior ao sistema.

A ultrapassagem de tais limitações está na base de novos desenvolvimentos que são objecto da terceira e última secção. No final desta reflexão, apresentam-se as referências teóricas que permitirão formular as hipóteses e interpretar a negociação e a mudança das normas sobre as classificações profissionais nas empresas seleccionadas.

1. SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES: A CONSTRUÇÃO DAS REGRAS A PARTIR DA «REPRESENTAÇÃO» DOS ACTORES

De acordo com a definição de um dos seus autores fundadores mais eminentes, a sociologia das organizações é o estudo científico das regularidades que regem o funcionamento de conjuntos humanos organizados.

“Ela procura analisar e explicitar os factores que podem explicar o comportamento humano no seio das organizações com vista a compreender melhor – e se possível a prever – os diversos aspectos da conduta dos indivíduos ou dos grupos” (Friedberg, 1982: 445).

1.1. A pré-história

Na sua origem, a reflexão sociológica sobre a organização é fortemente influenciada pelo desenvolvimento da indústria no início do século XX e, mais exactamente, pela ideia de que a grande empresa industrial constitui o lugar por excelência do progresso e do desenvolvimento da racionalidade, tal como postulavam Max Weber e F. Taylor. Com fundamentações próprias, nos dois casos, o trabalho humano obedece a um conjunto de regras e parece corresponder à procura de um óptimo (Tixier, 1988). Mas, se a sociologia das organizações vai alicerçar muitos dos seus pressupostos no pensamento de Weber, não será um simples prolongamento deste e, no caso do taylorismo, os seus primeiros desenvolvimentos nascem justamente da crítica ao seu carácter excessivamente simplificador e mecanicista, bem como à sua visão demasiado estreita de racionalidade.

As suas preocupações inscrevem-se no prolongamento dos trabalhos da corrente das “relações humanas”, iniciada nos anos 30 e 40 do século XX nos Estados Unidos, em especial contra a concepção tayloriana do *homo economicus*, ou homem motivado unicamente por considerações económicas. Nesta concepção, o indivíduo no trabalho é um ser totalmente intermutável (para qualificação igual) e passivo, respondendo de forma perfeitamente previsível a estímulos económicos: a produtividade e o rendimento qualitativo e quantitativo podem ser analisados e tratados como uma função das condições materiais do trabalho (salários e melhorias conexas, tais como as condições de salubridade, a iluminação, a duração e a intensidade do trabalho).

1.1.1. Dois modos distintos de interpretar o comportamento humano no seio da empresa

A origem do movimento das “relações humanas” remonta aos célebres estudos de Dickson e de Roethlisberger (1938) feitos na *Western Electric Company* (fábrica de Hawthorne), nos anos 30, sobre as condições psíquicas do trabalho de montagem de telefones em série. Procedente directamente do pensamento tayloriano, este estudo propunha-se verificar empiricamente o postulado, segundo o qual a produtividade das operárias era função das condições materiais de trabalho. As experimentações feitas pela equipa de Elton Mayo, revelaram a existência de um conjunto de sentimentos complexos que governam as respostas e as recusas dos indivíduos às exigências de produção.

Do estudo desenvolvido ao longo de vários anos, os investigadores retiram duas conclusões principais. A primeira, refere-se aos comportamentos humanos no trabalho. Estes não são unicamente uma consequência do salário e das aptidões técnicas, mas traduzem, igualmente, necessidades mais complexas e profundas que têm a ver com as aspirações e expectativas individuais na situação de trabalho. A segunda, respeitante à situação de trabalho enquanto geradora de uma verdadeira dinâmica de relações de amizade, afinidades, oposição, clivagens, exclusão e formação de grupos e subgrupos informais, o que significa dizer que os comportamentos humanos conseguem exprimir-se nas relações e nos grupos informais que se criam à volta do trabalho.

O estudo fez, então, aparecer e caracterizar dois modos distintos de comportamento humano na empresa: o comportamento dos quadros e dos dirigentes, inscrito numa lógica de custos e de eficácia; o comportamento dos trabalhadores, movido, para além de necessidades económicas, por sentimentos e desejo de integração e pertença. A descoberta destes dois modos de comportamento distintos foi da maior importância porquanto a empresa, a partir de então, deixa de ser um universo apenas técnico, para passar a ser um conjunto humano, onde as condutas de uns se processam em relação com as dos outros.

Descobrimo que, a par da estrutura formal da organização (o organigrama, a descrição dos postos, a regulamentação interna, etc.), existe a estrutura informal, o grande contributo desta escola é ter mostrado que os assalariados possuíam uma lógica própria de comportamento no trabalho, desconexa dos objectivos da organização. Impunha-se, pois, que a lógica de comportamento da direcção integrasse, na sua racionalidade, a dimensão social posta em relevo pelo estudo.

1.1.2. A empresa como um organismo social

Essa questão foi, posteriormente, aprofundada pela corrente comportamentalista que preconiza um modelo orgânico de empresa, ou seja, como um organismo social, na qual o comportamento humano na organização é resultado da interacção, de objectivos organizacionais, de padrões de relacionamento e de expectativas das pessoas.

Os teóricos desta corrente genericamente postulam que os comportamentos no trabalho serão tanto mais cooperativos, o que significa dizer mais produtivos, quanto os indivíduos virem as suas necessidades satisfeitas. Maslow (1954) propôs uma classificação destas necessidades motivadoras, cuja referência continua ainda hoje a ser considerada na prática social da empresa. Ele estabeleceu uma pirâmide hierarquizada de necessidades humanas, onde as de natureza psicológica (actividade, consideração, participação) são colocadas num patamar intermédio entre as necessidades materiais ou primárias (fisiológicas e de segurança – afeição, condições de vida no trabalho), que constituem a base da pirâmide e as necessidades sociológicas (identificação com um grupo, independência, liberdade), que situa no topo. McGregor (1966) distingue, também ele, necessidades fisiológicas, necessidades de garantia e de protecção: estima de si, autonomia, competência, sucesso, confiança, reconhecimento e apreciação dos seus colegas e superiores. Tal como Lickert (1961), propôs um novo estilo de gestão baseado numa concepção social da natureza humana. Herzberg (1973), propõe o redesenho de postos de trabalho como forma de os tornar mais interessantes psicologicamente e, por conseguinte, mais motivadores.

A crítica imputada às teorias sobre o comportamento humano centram-se nos conceitos de participação, satisfação e de integração, largamente mobilizados pelos autores para pensar a melhoria do funcionamento da organização, que surgem, sobretudo, na óptica da realização dos objectivos organizacionais. Os assalariados são, de uma forma geral, apreendidos como elementos passivos, sem objectivos próprios, que mecanicamente respondem aos estímulos introduzidos pela gestão visando a eficácia organizacional.

1.1.3. A abordagem sistémica das organizações

O impacte nas ciências sociais dos trabalhos do biólogo Von Bertalanffy, nas décadas de 40 e 50, e a aplicação do conceito de sistema aberto à análise das organizações vão alterar profundamente a perspectiva até agora analisada, quer da relação entre o indivíduo e a organização, quer da relação entre a organização e o meio envolvente que o cerca. Para a teoria geral dos sistemas é necessário partir de uma premissa básica: a distinção entre sistema fechado e sistema aberto. O sistema fechado está isolado do seu meio envolvente e, por isso mesmo, tende a evoluir no sentido da sua desagregação. Para Bertalanffy, as condições iniciais predeterminam univocamente o estado final deste sistema. O sistema aberto, tal como acontece com os seres vivos, possui duas características que o distingue dos sistemas fechados: a equifinalidade e a entropia negativa. Quer isto significar que o sistema aberto funciona no sentido da entropia negativa, importando energia do meio envolvente, por forma a produzir a ordem e a organização do sistema e, logicamente, a contrariar as tendências de desintegração da entropia positiva que é produzida internamente.

Em termos da sua incidência no funcionamento das organizações, ressalta referenciar três das suas propriedades específicas: o conceito de interdependência, que exprime a ideia de influência mútua das partes; o conceito de todo, isto é, de funcionamento global, e o conceito de sinergia que exprime compreender o efeito interactivo das partes do sistema, funcionando em conjunto.

Os autores que vão adoptar a concepção da organização como um sistema aberto, isto é, imbricada no meio em que se insere, rompem com o modo de causalidade único e linear e definem a organização em termos de reacção e adaptação sistemática às contingências do meio envolvente externo geral e pertinente. É esta a ideia central da abordagem contingencial³⁹ e da corrente sociotécnica. Precisando o último, um sistema sociotécnico aberto combina, de formas diferentes, meios de produção e produção porque não há causalidade linear entre ambos. É constituído por dois subsistemas: o subsistema técnico (tarefas, equipamentos, instrumentos, etc.) e o subsistema social (indivíduos e suas relações). Estes dois subsistemas estão em interacção na empresa e, por conseguinte, a alteração de um suscita alterações no outro.

Ainda que a corrente sociotécnica defenda o princípio do não determinismo tecnológico, ou seja, a não determinação da organização social pelo subsistema técnico,

³⁹ A ideia central desta abordagem é a de que a estrutura e os processos organizacionais dependem de certos factores ou de «contingências» e de que as empresas só conseguem efectividade e eficácia se desenvolverem capacidades de ajustamento à mudança desses factores. As «contingências» consideradas pertinentes nos estudos são diferentes de autor para autor: a tecnologia (nomeadamente, Woodward e Perrow), o meio envolvente (nomeadamente, Burns, Stalker, Lawrence e Lorsch) e a cultura (nomeadamente, Hofstede e D'Iribarne).

no entanto, admite que o subsistema técnico joga de qualquer forma um papel chave na capacidade de auto-regulação do sistema. Como sublinha Bernoux (1985: 109), há no pensamento sociotécnico um duplo postulado: o do peso determinante do sistema técnico sobre o sistema social, e o de uma adaptação necessária do homem ao seu trabalho incluída na ideia de sistema.

A crítica essencial formulada pelo autor à abordagem sociotécnica é que, contrariamente ao que esta postula, nada permite afirmar que os actores têm por objectivo a sobrevivência da empresa, nem mesmo se eles estão de acordo sobre as condições da sua sobrevivência: “podem querer deixá-la, ou utilizá-la de forma instrumental com outros objectivos. Mas, sobretudo, não há nenhum organismo regulador que imponha a ‘boa’ maneira de reagir às agressões do meio. A organização vai estar permanentemente sujeita a tensões ou conflitos quanto à forma de reagir, e o resultado destes conflitos será um compromisso, não o ideal de um melhor ou de um bem em si” (Bernoux, 1985: 110).

Na mesma linha de raciocínio, e ainda que retendo a ideia de sistema aberto, a pesquisa desenvolvida pela sociologia das organizações rompe significativamente com uma interpretação do funcionamento da organização em termos de adaptação aos constrangimentos externos, que, na sua óptica, conduziria a uma análise determinista do comportamento dos assalariados, quer se trate da natureza humana ou das relações do actor com a organização. Ao contrário, a organização é percebida como um fenómeno autónomo, ou seja, obedecendo às suas próprias regras de funcionamento e não determinado por constrangimentos externos. Esta definição da organização apoia-se sobre uma percepção do comportamento dos actores em termos de análise estratégica. Neste entendimento, a organização não é um dado, mas é construída pela acção colectiva.

Conservando algumas aquisições das análises psicossociológicas e sociotécnicas, a análise estratégica demarca-se relativamente a elas no que diz respeito aos pressupostos deterministas sobre a natureza humana e sobre as relações do actor com a organização. O acento é, então, posto simultaneamente sobre a conduta do actor e a indeterminação das suas escolhas, e sobre o facto que os comportamentos resultam de uma intenção estratégica:

“Os actores no seio da organização têm sempre escolhas possíveis; discutem, constroem uma organização cujos resultados são a seguir sancionados pelo exterior. Mas o meio não dita a organização. Um e outro são relativamente autónomos” (Bernoux, 1985: 115).

A análise sociológica das organizações vai, assim, propor um modelo fundado sobre uma perspectiva interaccionista do comportamento humano, querendo isto significar que os comportamentos são interpretados, não como resultantes de determinismos, mas como acções empreendidas tendo em vista certos fins. O modelo supõe, assim, que os comportamentos sociais são um fenómeno de actores que agem intencionalmente em função de objectivos e da escolha de estratégias para os atingir (Bernoux, 1985: 29). No entanto, de acordo com a sustentação teórica da concepção de actor desenvolvida pelos trabalhos de March e Simon (1958-79), este dispõe de uma racionalidade limitada, porque não controla todo o conhecimento a propósito de uma qualquer situação dada. O seu «comportamento racional» não consiste, pois, em procurar uma optimização dos seus recursos, mas uma satisfação relativamente à

ideia que faz do racional, variando os critérios da racionalidade em função das posições ocupadas nas organizações.

1.2. As regras do jogo são um instrumento da acção organizada

“As análises por nós conduzidas obedecem simultaneamente a dois modos de raciocínio ao mesmo tempo complementares, contraditórios e convergentes: o raciocínio estratégico e o raciocínio sistémico. O raciocínio estratégico parte do actor para descobrir o sistema que só pode explicar pelos seus constrangimentos as aparentes irracionalidades do comportamento do actor. O raciocínio sistémico parte do sistema para reencontrar com o actor a dimensão contingente arbitrária e não natural da sua ordem construída⁴⁰” (Crozier e Friedberg, 1977: 230).

Crozier (1963) e Crozier e Friedberg (1977) contam-se entre os primeiros autores que se preocuparam em formalizar a organização como fenómeno autónomo, a qual obedece às suas próprias regras de funcionamento e não determinada por constrangimentos externos. Como exprime o texto acima reproduzido, na formalização do fenómeno organizacional os autores enfatizam “o actor e o sistema” que dotam, respectivamente, de raciocínio estratégico e sistémico. Analisa-se essa formalização teórica à volta destes dois eixos, o actor, ou mais exactamente a estratégia do actor, e o sistema, redefinido em termos de sistema de acção concreta, no seio do qual se forjam as estratégias dos actores.

1.2.1. O actor cria o sistema

Na concepção de Crozier e Friedberg (1977), actor é aquele (indivíduo ou grupo) que participa numa acção e tem interesses comuns nesta acção.

Deste modo, não é possível numa empresa enumerar previamente os actores aí existentes: é preciso identificá-los a partir da acção em causa. Um mesmo grupo tanto pode ser um actor único, no caso em que ele se constitui como bloco face ao exterior, como dividir-se em vários actores. Na formalização teórica dos autores, o actor é pois contingente.

Uma noção chave para a interpretação do comportamento dos actores é a noção de estratégia. Para a clarificação do conceito e do seu uso em termos de análise estratégica, os autores fazem notar cinco observações empíricas mais importantes:

- 1) O actor só raramente tem objectivos claros e menos ainda projectos coerentes: estes são múltiplos, ambíguos, contraditórios e mutáveis no decurso da própria acção.
- 2) Apesar disso, o comportamento dos actores é activo, isto é, não é nunca directamente determinado, ainda que constrangido.
- 3) Além de activo o comportamento é racional e simultaneamente ofensivo e defensivo.
- 4) A racionalidade, isto é, a capacidade de ajustar os meios e os fins, manifesta-se, sobretudo, em relação com as possibilidades que ele mesmo vai criando perante os constrangimentos impostos pelos outros actores e pelo contexto, e é em função dessa racionalidade que desenvolve as estratégias de acção.

⁴⁰ Tradução e interpretação da autora.

5) Por último, no limite, não há, comportamentos irracionais: mesmo os comportamentos mais erráticos são dotados de racionalidade.

“Por detrás dos humores e das reacções afectivas que comandam o comportamento no dia a dia, é sempre possível à análise descobrir regularidades que não têm sentido senão em relação com uma estratégia. Esta não é nada mais que o fundamento inferido à posteriori das regularidades de comportamentos observados empiricamente. Uma tal «estratégia» não é de forma alguma sinónimo de vontade e, mais do que isso, não é necessariamente consciente⁴¹” (Crozier e Friedberg, 1977: 56-57).

A interpretação do comportamento em termos de análise estratégica parte então de três postulados principais (Bernoux, 1985: 127). O primeiro postulado refere que os homens não aceitam ser tratados como meios ao serviço de fins que os organizadores fixam para a organização. Os assalariados agem em função de interesses próprios, pelo que não existe na organização uma única racionalidade.

O segundo postulado diz respeito à liberdade relativa dos actores, o que significa dizer que, numa qualquer organização, o actor guarda uma possibilidade de actuação autónoma que utiliza em função das suas estratégias pessoais. Mas, acentuar a autonomia “é também fazê-lo a propósito do meio de regulação dessas liberdades que é o poder”. Assim, as autonomias combinam-se em jogos de poder.

Por último, o terceiro postulado sublinha que, no exercício dos jogos, as estratégias são sempre racionais, mas de uma racionalidade limitada e contingente. Quer isto significar que são apenas a medida do possível, já que a ausência de informação e de tempo não permite aos actores senão escolher no momento “a solução menos insatisfatória”. Há, assim, em qualquer circunstância, sempre várias soluções possíveis.

Resulta destes postulados que cada autor constrói a sua própria estratégia. Esta estratégia só se define relativamente a uma qualquer acção, na medida em que o actor, enquanto tal, só se constitui no confronto com uma determinada situação.

O conceito de estratégia compreende, assim, duas vertentes: a vertente ofensiva, pela qual o actor procura melhorar a sua capacidade de acção, e a vertente defensiva, ou seja, de preservação das suas margens de liberdade de acção.

Os constrangimentos tecnológicos e económicos, que na maior parte das teorias são determinantes, aparecem, na perspectiva da análise estratégica, como simples argumentos ao serviço dos objectivos e das estratégias dos diversos actores. Estes constrangimentos são integrados nos cálculos que os actores fazem sobre as situações e as suas estratégias, mas não ditam previamente nenhuma decisão.

A explicação central sobre a maneira como os actores constituem e confrontam as suas estratégias tem a sua origem no próprio seio da organização, atendendo a que ela reside na relação que se instaura ou pré-existe entre os actores, relação definida em termos de poder.

O poder é um outro conceito-chave da análise estratégica. A relação de poder, inerente a toda a relação interindividual ou intergrupala, é definida como “a troca desequilibrada de possibilidades de acção, ou seja, de comportamentos entre um conjunto de actores individuais e/ou colectivos” (Friedberg, 1993: 114). Tal definição de

⁴¹ Tradução e interpretação da autora.

poder tem três implicações. A primeira, põe o acento sobre a natureza relacional e não transitiva do poder:

“O poder é pois uma relação, e não um atributo dos actores” (Crozier e Friedberg, 1977: 65). Ele não pode ser possuído, exerce-se “sacando os recursos sempre assimétricos que as estruturas de um contexto de acção põem à disposição” (Friedberg, 1993: 116).

Ele só se manifesta através da troca entre actores envolvidos numa relação dada. Mas, na medida em que toda a relação entre as duas partes supõe troca e adaptação de um ao outro e reciprocamente, o poder está inseparavelmente ligado à negociação: “é uma relação de troca, isto é de negociação na qual, pelo menos, duas pessoas estão envolvidas” (Crozier e Friedberg, 1977: 66).

A segunda implicação de tal definição prende-se com sublinhar o seguinte: “o elo irreduzível entre poder e (inter)dependência, quer dizer entre poder e cooperação, entre poder e troca, mesmo admitindo que essa troca é sempre e de algum modo estruturalmente desequilibrada; nada de poder sem relação, nada de relação sem troca” (Friedberg, 1993: 116).

Por último, uma tal definição acentua a natureza bilateral e, por vezes mesmo, múltipla de poder. Tratando-se de uma relação, o poder não pode ser imposto de uma forma unilateral por aqueles que o possuem aos que o não têm. O poder “é inseparável dos processos de troca negociada (...) e que fazem com que ele comporte sempre um elemento de reciprocidade, mesmo que seja momentâneo” (Friedberg, 1993: 118).

Retira-se, da definição dada, que o poder na organização não está unicamente ligado ao constrangimento que pode exercer um indivíduo possuidor de uma posição hierárquica superior (por exemplo, o chefe relativamente ao seu subordinado). Na verdade, podem existir chefias sem poder real, ou indivíduos ou grupos detentores de poder real que, contudo, não possuam uma posição hierárquica de poder formal. O poder é, assim, o resultado contingente da mobilização, pelos actores, das fontes de incerteza permanentes que eles controlam numa estrutura de um determinado jogo. Deste modo, a noção de incerteza está muito associada à noção de poder.

A noção de incerteza é um outro conceito-chave da análise estratégica. Esta noção assume aqui um significado muito distinto daquele que lhe atribui a teoria dos contratos em economia do trabalho, analisada no primeiro capítulo. Ela era aí percebida como um elemento de instabilidade no decurso da troca. Era a redução da incerteza ao desenvolvimento óptimo da troca entre os agentes que levava à negociação de compromissos recíprocos (contratos).

A noção de incerteza, na perspectiva da análise estratégica, tem um estatuto bem distinto. É um espaço de interdependência que liga os indivíduos, delimitando as oportunidades de jogo de cada um dos actores e de construção dos modos de composição dos seus jogos. Ao invés de ser um elemento perturbador, a incerteza permite ao actor exprimir a sua autonomia (Bernoux, 1995). Ela permite analisar a diferença que existe entre a maneira como o comportamento do actor é predeterminado pelas regras, que definem o seu lugar e a sua função, e a maneira como efectivamente se comporta, actuando sobre zonas de incerteza que pode utilizar ao seu nível, a fim de satisfazer os seus interesses. Dito de uma outra forma, na perspectiva estratégica, a noção de incerteza, alarga o âmbito de análise do sistema de regras. Assim, a par das regras formais, definidas no organigrama que estabelece o lugar e a função de cada assalariado,

ela integra o conjunto das regras informais, ou seja, o conjunto das regras que exprimem a maneira como os actores se apropriam das situações, nas quais eles evoluem no decurso do acto da produção, em função da sua capacidade de impor os seus objectivos.

A noção de incerteza alia-se estreitamente à noção de poder que, como se referiu, é um outro conceito igualmente central na análise estratégica. A sua especificidade reside no facto de assumir um carácter concreto, relacional e interactivo. É uma capacidade que permite orientar a conduta do outro. Cada actor na organização pode aceder ao poder, qualquer que seja a sua posição hierárquica, desde que jogue sobre zonas de incerteza que controla melhor. Neste sentido, o actor assalariado participa no processo de criação das regras da mesma forma que o actor dirigente.

Com efeito, Crozier e Friedberg distinguem na organização quatro tipos de poder “secreto”, não formalizado, provenientes de quatro zonas de incerteza:

- 1) Poder resultante da competência ou de uma especialização funcional, dificilmente substituível. Nesta óptica, é bem melhor a posição do expert na negociação quer com a organização, quer com outros trabalhadores.
- 2) Poder resultante do controlo das relações entre a organização e o meio envolvente. Os indivíduos e grupos capazes de controlar estas zonas de incerteza a favor da organização, dispõem, relativamente a outros, de um poder superior.
- 3) Poder resultante do controlo de informações pertinentes, ou seja, do sistema de comunicações. O poder de filtrar a informação confere àqueles que ocupam certos lugares na rede de comunicações uma posição estratégica.
- 4) Poder resultante do conhecimento das regras e da capacidade da sua utilização. Os membros que, numa organização, conhecem bem as regras e as sabem utilizar (mesmo que ocupem uma posição hierárquica de subordinado), podem estar em vantagem numa relação de poder.

Na medida em que os actores exercem a sua capacidade em fazer escolhas e manifestam assim a sua autonomia, isso significa que eles evoluem numa estrutura onde o seu comportamento permanece em parte indeterminado. Longe de ser percebido como prejudicial para o funcionamento da organização, esta incerteza sobre o comportamento dos actores é, ao contrário, a base da criação das regras que constitui a estrutura da organização. Cada actor, em qualquer nível, tem meios de prosseguir os seus próprios objectivos, agindo sobre as “zonas de incerteza” que controla melhor, tornando assim o seu comportamento incerto aos olhos dos outros. É o princípio da teoria dos jogos, ilustrado pelo dilema do prisioneiro, que constitui o suporte desta análise⁴². A incerteza existe sempre, a todos os níveis, conferindo por isso mesmo

⁴² Baseado numa parábola proposta nos anos 50 por A. W. Tucker, o dilema do prisioneiro equaciona os múltiplos comportamentos que dois prisioneiros acusados de praticarem o mesmo crime podem adoptar no sentido da minoração da sua pena. É um exemplo tipo utilizado pela teoria dos jogos para mostrar os paradoxos, ou seja, os dilemas que se apresentam aos indivíduos em situações de decisão individualmente racional e os resultados absurdos a que tais decisões conduzem. Uma conclusão importante dos modelos fundados sobre a teoria dos jogos considera que as escolhas individualmente racionais não conduzem forçosamente a um resultado ‘colectivamente’ racional, ou seja, preferido por todos (óptimo de Pareto). O dilema do prisioneiro mostra bem como a cooperação e a confiança são construções difíceis, mas que conduzem aos melhores resultados em termos de interacções sociais repetidas.

Uma interessante reflexão sobre a forma como a lógica do sistema de interacção fomenta situações em que os actores pesam os prós e os contras da sua adesão aos esforços da acção colectiva foi desenvolvida por M. Olson (1998). A definição olsoniana do dilema implica não só racionalidade dos actores sociais como capacidade e habilidades estratégicas. Assim, contrariamente aos esquemas marxistas, para quem a lógica da acção colectiva é um corolário lógico de uma pertença (classe), para Olson é uma possibilidade ou alternativa em aberto, que é equacionada pelos actores sociais incluídos num esquema de interacção que possui uma lógica própria e que depende do comportamento estratégico dos diferentes participantes. Nesta óptica, a participação na acção colectiva de Olson não é redutível à lógica individual.

autonomia aos actores. Aquele que controla melhor as zonas de incerteza pelas suas competências, pelas suas relações ou pela sua posição no sistema de informação, e que pode, pois, antever estas incertezas, detém a maior fonte de poder.

O interesse desta perspectiva em termos de relações de poder é mostrar que todos os actores, qualquer que seja o nível em que se encontram, participam no processo de produção das “regras do jogo” que estruturam a organização.

As relações entre os actores que constroem as suas estratégias mobilizando as zonas de incerteza que controlam, como expressão do seu poder, exprimem-se em termos de “jogo”.

“O jogo é o instrumento que os homens elaboraram para regular a sua cooperação. É o instrumento essencial da acção organizada. O jogo concilia a liberdade e o constrangimento. O jogador fica livre, mas deve, se quiser ganhar, adoptar uma estratégia racional em função da natureza do jogo e respeitar as suas regras⁴³” (Crozier e Friedberg, 1977: 113).

O jogo é, portanto, o mecanismo concreto através do qual os homens estruturam as suas relações de poder e as regularizam, deixando a cada um uma margem de liberdade. O jogo, não só, por um lado, concilia a liberdade relativa do actor com os constrangimentos estruturais da organização, como, por outro lado, permite a adopção de uma acção colectiva de cooperação alicerçada numa estratégia racional identificada com a natureza e as regras do jogo. O jogo é, pois, uma construção humana com função integradora, sujeita às contingências culturais de uma determinada sociedade e às capacidades dos actores que fazem parte desse jogo. As regras que resultam destes jogos tecem a trama do sistema, na qual os actores desenvolvem as suas estratégias.

Assim, é claro que o processo de criação das regras do jogo não pode ser compreendido senão numa dimensão interaccionista, que uma apresentação dissociada entre estratégia dos actores e sistema não fez aparecer até então. As estratégias dos actores, as relações de poder e o jogo que se instaura a propósito da criação das regras são circunscritas à organização na qual eles aparecem e se confrontam. O jogo é, no fundo, um vai e vem entre o existente, as regras do jogo, a expressão da autonomia dos actores e a criação de novas regras.

1.2.2. O sistema estrutura a acção dos actores

“Um sistema só é explicável a partir da acção que o institui e o reinstitui constantemente. E a acção só tem sentido se relacionada com o sistema” (Friedberg, 1993: 229).

Uma das hipóteses centrais da análise estratégica é que a acção social não pode ser compreendida senão reportada à estrutura na qual se inscreve. Daí a frequência com que aparece o termo contingente: o actor é contingente, a sua estratégia é contingente, o poder é contingente, o sistema de acção é uma construção contingente e a organização é ela própria contingente. Neste entendimento, a empresa organizada colectivamente reagrupa um conjunto de actores contingentes, cada um deles com interesses divergentes e, por vezes, mesmo, com interesses contraditórios. O que levanta a

⁴³ Tradução e interpretação da autora.

seguinte questão: se os interesses dos actores são divergentes, como é que eles desenvolvem comportamentos de cooperação e de integração necessários ao funcionamento de qualquer organização? Por outras palavras, em que condições e a que preço de constrangimentos a acção colectiva, ou seja, a acção organizada dos homens, é possível em contextos organizacionais?

Em termos muito simplificados, existem duas vias bem diferentes de promover a integração: pelo constrangimento, ou seja, pela submissão imposta ou consentida das vontades «parciais» dos participantes à vontade e aos objectivos do conjunto; pelo contrato, ou seja, pela negociação e troca, tanto implícita como explícita. Mas será a negociação, as relações contratuais entre os actores, um acto espontâneo e natural?

Opondo-se às teses largamente partilhadas por um grande número de analistas, e já que a acção colectiva constitui um problema decisivo nas sociedades actuais, Crozier e Friedberg (1977: 15) defendem que a acção social se define como construção social, ou seja, não é um fenómeno natural. Na sua óptica, os actores são constrangidos a construir o quadro no qual podem dar livre curso ao prosseguimento dos seus objectivos e interesses, sem pôr em causa os resultados da empresa colectiva. O conceito de “construção de acção colectiva” exprime essa forma de organização dos modos de integração que asseguram a necessária cooperação entre os actores, sem suprimir as suas liberdades, isto é, as suas possibilidades de prosseguirem objectivos contraditórios.

Por conseguinte, Crozier e Friedberg, ao postularem a necessidade da estruturação do campo de acção social, não negam a existência de conflito. Ele é permanente e, como já referimos, manifesta-se nas relações de poder. Contudo, as relações de poder, entendidas como trocas negociadas de comportamento, não são unicamente e, em muitos dos casos, conflituais. Também incluem, desde a sua criação, uma dimensão de coesão e de estabilidade, sem a qual não é possível que cada jogador procure melhorar a sua própria estratégia de negociação. Assim, de uma forma mais ou menos consciente e voluntária, e nem que seja no sentido de uma estratégia mínima, os actores têm interesse na estabilidade da relação. É, assim, através do mecanismo do jogo que se opera a estruturação social do campo. O que significa dizer que é o jogo que os actores desenvolvem, com as suas regras, que garante essa estabilidade.

“O jogo constitui a figura fundamental da cooperação humana, a única que permite conciliar a ideia de constrangimento e a de liberdade, a ideia de conflito, de concorrência e de cooperação, a única também a acentuar desde logo o carácter colectivo e o substrato relacional da construção da cooperação” (Friedberg, 1993: 133-134).

A originalidade desta teoria está na relativização da organização formalizada, ou seja, na análise centrada sobre estruturas, papéis e pessoas que geram interdependências, negociações e relações de poder, como objecto de estudo privilegiado e a sua substituição por aquilo que Crozier e Friedberg designaram de «sistemas de acção concretos». Por esta noção, os autores designam:

“um conjunto humano estruturado que coordena as acções dos seus participantes por mecanismos relativamente estáveis e que mantém a sua estrutura, o que significa dizer

a estabilidade dos seus jogos e as relações entre estes, por mecanismos de regulação que constituem outros jogos⁴⁴” (1977: 286).

A partir de tal definição, é possível demarcar o conceito de sistema, utilizado pelos autores, do conceito de sistema social no quadro da teoria geral dos sistemas. Enquanto no último caso o conceito de sistema é um modelo teórico e abstracto que não permite verificação empírica, o conceito de sistema de acção concreto parte de um outro pressuposto: é um tipo de sistema que resulta de uma construção humana ou de um conjunto humano estruturado, e integra objectivos e estratégias diferenciadas dos actores individuais e colectivos. Os sistemas de acção concreto são, por outras palavras, estruturas de acção colectiva pelas quais são construídas e perpetuadas as ordens locais graças às quais os actores conseguem estabilizar, ainda que provisoriamente, as suas negociações e as suas interacções estratégicas. Neste sentido, o seu funcionamento e regulação, ao contrário do sistema social no quadro da teoria geral dos sistemas, não só não se auto-regulam mecanicamente como podem ser analisados empiricamente.

Cada sistema de acção concreto é único, isto é, é dotado de especificidade, quer quanto às características e capacidades interactivas dos seus participantes, quer nas relações de poder que se estabelecem, quer ainda no grau de eficiência na consecução dos seus objectivos e resultados. Assim, o sistema de acção concreto é, de alguma forma, uma representação das relações e das alianças entre os diferentes actores, relativamente a uma problemática específica. Enquanto o organigrama reflecte a perenidade das relações de autoridade entre os diversos postos e funções, o sistema de acção concreto representa a relativa estabilidade das relações de poder entre os diversos actores que tomam parte num conjunto de problemáticas dadas. Estas relações de poder podem variar de uma problemática para outra, já que variam, para cada uma delas, os actores envolvidos e as correspondentes zonas de incerteza.

Desta forma, os autores dão, importância, não apenas a análise das estruturas formais, mas também às estruturas informais, vulgarmente não levadas em conta na explicação do comportamento dos actores. Com efeito, por mais preciso que seja o organigrama, os actores dispõem de uma margem de liberdade, que resulta da existência de zonas de incerteza. Consequentemente, os actores vão estabelecer um conjunto de relações em cada momento que surgem problemas concretos na vida quotidiana da empresa, que não são previsíveis pela organização formal nem pela definição de funções. A estabilização destas relações, que são o resultado da confrontação estratégica dos actores em jogo, como já se referiu, define o que os autores denominam de regras do jogo. O sistema de acção concreta, composto deste conjunto de regras, não se confunde pois com a estrutura formal da organização. Mais ainda, as regras informais são necessárias ao funcionamento da empresa e devem ser bem conhecidas, sobretudo quando se pretende introduzir mudanças na empresa.

Há, em suma, por um lado, as regras que emergem da estabilidade de certos tipos de relações nas situações concretas de trabalho, que visam estabilizar o comportamento dos actores em certas circunstâncias (sem contudo negar a possibilidade da escolha do actor). Há, por outro lado, as regras do jogo que referem a aceitação prévia de uma

⁴⁴ Tradução e interpretação da autora.

certa partilha de poderes na organização, ou, pelo menos, o acesso às fontes de poder que são garantes da estabilidade e da coesão do sistema. Os mecanismos aqui descritos expressam-se em termos de regulação. A importância desta noção reside no facto de que a coesão do conjunto da organização não é assegurada pela referência a variáveis externas à organização. O poder é o fenómeno que assegura a regulação da organização. A interacção entre “o actor e o sistema” é expresso através do conceito de jogo.

Por seu lado, os actores, constituídos à volta da resolução de um problema concreto, inscrevem-se numa estrutura que determina, *a priori*, o seu lugar e a sua função. É no seio desta estrutura que eles criam, pelo jogo dos seus reencontros, um sistema de regras que delimita os espaços de poder de que dispõe cada um deles. É nela que os actores desenvolvem as suas estratégias que, em termos de negociação, no quadro das relações de poder, vão definir novas regras do jogo.

Síntese

A abordagem estratégica que se acaba de visitar procura apreender e explicar a forma como se constroem as acções colectivas, tanto de conflito como de coordenação a partir dos comportamentos individuais. Ela parte do actor e das suas estratégias, que são função, por um lado, do jogo dos outros actores e, por outro lado, dos seus recursos disponíveis. Compreender as articulações entre os jogos de actores e o sistema supõe, pois, utilizar dois modos de raciocínio: o raciocínio estratégico e o raciocínio sistémico. O raciocínio é estratégico porque parte do actor para descobrir o sistema; o raciocínio é sistémico porque procura encontrar a ordem construída de forma arbitrária que estrutura o conjunto.

Os fundamentos da acção colectiva organizada⁴⁵ têm, assim, por base dois fenómenos principais: os actores devem dotar-se de estruturas para assegurar a convergência das suas acções no seio da organização à qual eles pertencem; os actores dispõem de uma certa autonomia no seio destas estruturas e realizam escolhas na base de comportamentos estratégicos. Deste modo, toda a acção colectiva organizada é analisada como uma interacção entre os actores que, no decurso das relações que estabelecem entre eles, criam novas regras, e o sistema de regras existente que orienta os seus comportamentos. Qual é, no entanto, a dinâmica deste conjunto de regras?

Uma particularidade inovadora da análise estratégica é o modo como interpreta os comportamentos individuais e colectivos na negociação das regras profissionais: em vez de partir das regras que guiam o comportamento dos actores, centra a sua reflexão sobre o actor e o seu comportamento estratégico no controlo das fontes de poder. Contudo, como se escreveu anteriormente, o controlo das fontes de poder mais importantes na organização faz com que os dirigentes estejam melhor colocados em termos de competências, de direcção das relações com o meio envolvente e de gestão das redes de comunicação. Deste facto, verdadeiramente, só os dirigentes têm a possibilidade de controlar o sistema e de orientar a evolução da organização. Quer isto

⁴⁵ É na sua obra *O Poder e a Regra* (1993) que Friedberg utiliza a noção de «sistema de acção organizada» em substituição de «sistema de acção concreto». Esta utilização significa que está em causa, não apenas a análise na organização, mas qualquer «acção organizada», da qual a organização não é apenas senão uma das suas modalidades.

significar que a autonomia dos assalariados se exerce numa estrutura sobre a qual eles podem agir em relação com o lugar e a função que ocupam, mas cuja evolução pouco ou nada controlam.

Esta conclusão põe em destaque uma limitação imputada à análise estratégica. Essa crítica prende-se com o facto de embora atribuindo a todos os actores um papel activo no processo de criação das regras (formais e informais) e por isso ela é inovadora, ao mesmo tempo, ela apresenta uma interpretação demasiado rígida da estratégia dos actores. Efectivamente, a interpretação exclusiva dos fundamentos da estratégia em termos de relações de poder aparecem insuficientes para explicar tanto o que está em jogo na negociação como o seu próprio resultado (Bernoux, 1996). A teoria sociológica da regulação desenvolvida por J. D. Reynaud (1989) analisada um pouco mais à frente procura superar esta insuficiência da análise estratégica.

2. A TEORIA DAS RELAÇÕES INDUSTRIAIS

O estudo dos problemas do trabalho nasce, na maior parte dos países, das transformações sócio-económicas profundas associadas com o processo de industrialização e a emergência do mercado de trabalho capitalista. As primeiras análises, desenvolvidas no decurso do século XIX, centram-se essencialmente sobre “o problema trabalhador”, mais propriamente sobre a degradação das suas condições de vida e de trabalho, no quadro da industrialização.

Como sublinha Lallement (1996: 27), o sindicalismo e a questão das relações de trabalho não estão, por isso, ausentes das grandes primeiras construções intelectuais que marcam o desenvolvimento da Sociologia. Marx e Engels integram bem o facto sindical na análise dos acontecimentos sócio-políticos que lhe são contemporâneos. Contudo, nos trabalhos de Marx e dos marxistas, o sindicalismo inscreve-se sob a dupla perspectiva da contradição e da desvalorização: contradição, porque dificilmente se pode conciliar uma filosofia determinista da história (a emergência inelutável da sociedade comunista) com o apelo ao combate revolucionário; desvalorização, porque uma parte da tradição marxista subordina a acção sindical ao partido revolucionário.

Na tradição sociológica propriamente dita, Durkheim (1897), a propósito da reflexão sobre a crise das fontes de solidariedade da sociedade tradicional e da necessidade de inventar outras mais conformes com as características da sociedade industrial, considera que os grupos profissionais (sindicatos de patrões e de empregados) são órgãos suficientemente próximos dos indivíduos para lhes oferecer um direito e uma moral, para lhes garantir, em suma, uma nova solidariedade. Neste sentido, considera o sindicalismo e a negociação colectiva vias necessárias à “moralização” e à “pacificação” das sociedades modernas.

Os verdadeiros pioneiros das relações industriais (industrial relations) foram, no entanto, Beatrice e Sidney Webb, fundadores da London School of Economics (1895) e autores da obra *Industrial democracy* (1897). Os autores definem sindicato como uma associação permanente de assalariados com o objectivo de manter ou melhorar as suas condições de emprego, atribuindo-lhes a utilização de três métodos na prossecução de tais objectivos: a negociação colectiva que constitui uma alternativa à negociação individual, a constituição de grupos de pressão destinados a modificar a legislação e o fornecimento de prestações mutualistas aos aderentes vítimas de doença,

desemprego ou reforma.

Contudo, é nos Estados Unidos da América que a teoria das relações industriais emerge, mais ou menos em simultâneo com a corrente das relações humanas. Aliás, ainda que por vias diferentes, ambas procuram equacionar e solucionar conflitos nas grandes organizações. Como referido atrás, a corrente das relações humanas adopta uma análise essencialmente psicológica sobre as motivações dos assalariados no trabalho. Inversamente, a perspectiva das relações industriais torna-se interdisciplinar, no cruzamento da história, do direito, da ciência política e da economia. Elas diferenciam-se, ainda, no que se refere à sua problemática de fundo, ainda que ambas tivessem presente a ideia de conflito. Contudo, enquanto a corrente das relações humanas se interessou sobretudo pelo conflito interindividual (e, afinal, era a sua supressão que preconizava a melhoria das técnicas de gestão), o conflito colectivo vai constituir o centro da análise das relações industriais. Esta noção de conflito tem a particularidade de repousar sobre a ideia da desigualdade entre os actores nascida do facto do proprietário ser detentor dos meios de produção. Quer isto significar que as relações industriais “nascem de uma luta entre actores desiguais no campo mesmo onde elas se implantam, o campo do trabalho assalariado” (Sellier, 1976: 1).

O campo aberto pela perspectiva das relações industriais repousa, pois, sobre a hipótese de uma relação assimétrica entre o assalariado e o empregador, geradora de conflitos. De acordo com Weiss (1973: 15), “os fenómenos próprios ao domínio de estudos das relações industriais giram em torno do duplo conceito conflitos colectivos – negociação colectiva⁴⁶”. Por seu lado, Touraine (1968: 978) escreve que “as relações industriais são a institucionalização do conflito entre empregadores e assalariados no quadro de relações e negociações entre as partes”. Na sua óptica, só se pode falar de relações industriais se estiverem reunidas duas condições: “que seja reconhecida a existência de interesses divergentes ou conflituosos entre as partes; que a sua negociação vise estabelecer regras e procedimentos de tratamento de diferenças ou de reivindicações individuais ou bens colectivos⁴⁷”.

Mas, se a noção de conflito colectivo é central às relações industriais, as teorias desenvolvidas vão distanciar-se profundamente sobre a sua interpretação e a atitude que os autores adoptam no seu tratamento analítico:

“As relações sociais analisam-se tanto na linguagem do conflito, como na linguagem da negociação. No primeiro caso, reduz-se a negociação a uma simples modalidade ou aspecto do conflito como o resume a fórmula seguinte: «a negociação é o prolongamento do conflito por outros meios». Contrariamente, a linguagem da negociação consiste em tratar o conflito como uma simples forma da negociação: «o conflito é o prosseguimento da negociação por outros meios⁴⁸” (Dassa, 1983 : 32-33).

Ora, sobre esta questão é particularmente significativa a clivagem existente entre as concepções dominantes americanas e europeias (sobretudo francesas) das relações industriais. Enquanto que nos Estados Unidos e no Canadá, os modelos teóricos produzidos, na sua maioria, têm um alcance prático, de disponibilizar aos actores, sobretudo ao

⁴⁶ Tradução e interpretação da autora.

⁴⁷ Tradução e interpretação da autora.

⁴⁸ Tradução e interpretação da autora.

actor patronal, ensinamentos e estratégias no sentido da superação dos conflitos laborais e da procura das melhores soluções no seio das empresas, os universitários franceses, talvez ciosos da sua neutralidade axiológica ou provavelmente desejosos de ajudar o mais fraco, hesitaram sempre em inscreverem os seus trabalhos em semelhantes preocupações (Thuderoz e Giraud-Héraud, 2000).

Essa clivagem decorre, igualmente, dos paradigmas em que se inspira a teorização das relações industriais nos dois países: enquanto o funcionalismo inspirou mais fortemente os autores americanos e os modelos teóricos por eles construídos, a perspectiva centrada nos conflitos e, sobretudo, a perspectiva marxista predomina na produção teórica francesa⁴⁹.

Para Hyman (1998), os investigadores, e também os sindicalistas, funcionam com esquemas conceptuais diferentes que reflectem e reforçam realidades sociais e materiais diferentes. Assim, a noção de relações industriais é em si uma particularidade anglófona, requerendo a compreensão da emergência do conceito e do domínio de estudos que lhe surge associada, levar em conta que na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, a regulação do emprego apareceu na primeira metade do século XX na ausência de qualquer intervenção directa e sistemática do Estado. Assim, os sindicalistas e os universitários sempre perceberam o mundo do trabalho através do conceito de negociação colectiva «livre», ou seja, que o emprego e a organização do trabalho obedecem acima de tudo à sua dinâmica interna e que o domínio das «relações industriais» era largamente independente do da «política». A tendência para uma maior intervenção do Estado na regulação económica e social nos países ocidentais do continente europeu e, particularmente, em França, tornou aqui mais ajustada a noção de relação salarial.

Guy Caire (1996) atribui a duas causas maiores o fraco reconhecimento disciplinar das relações industriais em França: o fechamento disciplinar e a desconfiança entre o mundo académico e o mundo do trabalho com clara ausência de interesse pela dimensão prática das relações industriais da parte dos académicos. Assim, enquanto nos Estados Unidos e no Canadá, a disciplina das relações industriais nasce de um certo confronto inter e entre disciplinas, muito orientado para a solução de problemas concretos do mundo laboral; inversamente, em França, os ensinamentos no domínio que recobre as relações industriais advêm de três disciplinas tradicionais de investigação, ou seja, da sociologia, do direito e da economia. Além disso, estas disciplinas centraram-se sobre objectos particulares: “a sociologia interessa-se prioritariamente pelos actores, pelos contextos e pela ideologia, os juristas pelas regras e os economistas pelos processos, pelos modos de elaboração das regras e pelo tipos de relações de trabalho que daí resultam⁵⁰” (Boivin, 1996: 94).

Na medida em que sobretudo nos países da América do Norte se procurava a solução de problemas concretos, a investigação, como já se escreveu, assume um carácter muito mais normativo e empírico. É justamente um universitário, J. Dunlop, que transpondo a sua experiência directa de consultor de empresas na resolução de conflitos laborais, quem primeiro conceptualiza um modelo teórico de relações industriais, na obra editada em 1958, *Industrial Relations Systems*. Este modelo constitui ainda hoje uma

⁴⁹ Uma interessante reflexão e síntese teórica sobre o modo como o conflito de trabalho é analisado nas relações entre trabalhadores e seus representantes e a gestão / patronato encontra-se em Teresa Rosa (1998: 119-151).

⁵⁰ Tradução e interpretação da autora.

referência obrigatória para a análise das relações industriais (*industrial relations*), quer devido ao seu mérito como matriz útil na ordenação dos elementos que devem ser considerados na análise de um sistema de relações industriais, quer como quadro de referência para racionalizar as interações entre actores, contextos e ideologia.

É à análise desta formalização teórica a que se procede de seguida.

2.1. Um modelo de criação de regras que acentua a sua finalidade

“Num momento dado do seu desenvolvimento, um sistema de relações industriais pode ser considerado como um conjunto constituído de actores, de certos contextos de uma ideologia que faz do sistema um todo, enfim um corpo de regras cujo objectivo é reger os actores nas suas condições de trabalho e na vida de trabalho⁵¹” (Dunlop, 1993: 47).

Dunlop defende que o desenvolvimento das sociedades industriais levou ao surgimento de relações industriais que define como “o complexo de inter-relações entre empresários, trabalhadores e instituições governamentais nas sociedades industriais⁵²” (1958:19). Inspirando-se na sociologia funcionalista da acção social de T. Parsons (1938), o autor afirma que esse complexo de inter-relações pode ser analisado à luz da Teoria Geral dos Sistemas.

Três factores fundamentais justificam poder percepcionar-se as relações industriais como um sistema. Primeiro, as partes que constituem o sistema estão em interacção dinâmica, ou seja, quando uma delas muda, as outras mudam também. Segundo, podem-se estabelecer relações precisas entre este sistema e outros sistemas da sociedade global (sistema económico, sistema político, sistema cultural), que o autor designa de contextos tecnológico, económico, financeiro, distribuição do poder na sociedade e ideologia dos actores. Terceiro, o sistema é dotado de uma certa autonomia.

O objectivo de uma teoria das relações industriais é explicar as razões porque em cada sistema de relações industriais se forma uma rede complexa particular de regras e como é que estas regras se modificam. O autor concebe o sistema de relações industriais estruturado por quatro elementos fundamentais: os actores, o contexto/meio envolvente, a ideologia e as regras.

Os actores do sistema são aqueles que negociam a criação das regras e que se confrontam, em particular, nas situações de greve e de *lock-out*, ou seja, os trabalhadores e empregadores (e as suas organizações representativas), bem como, as instituições públicas especializados (de âmbito nacional ou local) que, de alguma forma, se preocupam ou afectam as relações entre os dois actores precedentes (ou mesmo instituições privadas, criadas por esses mesmos actores com a mesma finalidade das públicas). A importância respectiva de cada um destes actores na criação das regras varia muito de sistema para sistema e, dentro de cada sistema, das características dos contextos.

A segunda dimensão do sistema de relações industriais é o seu meio envolvente. O meio envolvente diz respeito aos contextos nos quais os protagonistas de um sistema de relações industriais interagem. O autor identifica três subsistemas interdependentes desse meio envolvente: o contexto tecnológico, que define as características tecnológicas

⁵¹ Tradução e interpretação da autora. A página indicada refere-se à edição reeditada em 1993.

⁵² Tradução e interpretação da autora.

das condições de trabalho e de vida no trabalho; o contexto económico e financeiro; e o contexto jurídico-político que determina a estrutura política e geográfica do poder na sociedade.

O contexto tecnológico tem um grande impacto sobre as formas de organização dos empregadores e dos trabalhadores, os problemas de controlo, as características da mão-de-obra e sobre a própria intervenção dos organismos públicos (caso da regulamentação da segurança no trabalho e do envolvente, por exemplo). Influencia, igualmente, as condições de trabalho e de vida, designadamente os riscos de acidentes profissionais e os níveis de qualificação ou de formação exigidos.

Os imperativos económicos, financeiros e comerciais que pesam sobre os actores são o segundo elemento do contexto com significado relevante sobre o sistema de relações industriais. Estes imperativos podem resultar do mercado do produto ou do mercado de capital ou de ambos. No que se refere aos imperativos económicos, a situação difere consoante a empresa actue num mercado de monopólio ou de concorrência. Esta questão é importante, na medida em que o grau de concorrência influencia fortemente a margem de liberdade de fixação dos preços, quer dos produtos, quer dos salários. Por exemplo, as empresas que actuam em sectores de actividade de grande competitividade pressionam mais fortemente os sindicatos a aceitarem níveis salariais inferiores aos por eles pretendidos, não só invocando a lógica comercial como a potencial redução de postos de trabalho em consequência de quebras de quotas de mercado.

O terceiro elemento do contexto é a estrutura política e geográfica do poder no conjunto da sociedade. A repartição do poder entre os actores na sociedade global tende a reflectir-se no próprio sistema de relações industriais. De facto, o poder de cada um dos actores na sociedade vai ter uma importância decisiva na formação do complexo de regras e no funcionamento do sistema.

O meio envolvente, ou seja o contexto, assume, assim, nesta formalização teórica não apenas um papel determinante na formação das regras, como as relações entre o sistema e os contextos são definidas de uma forma unívoca e linear. Como refere o autor, num contexto específico, os actores criam um conjunto de regras (um acordo de empresa, um contrato colectivo de trabalho, um uso e costume) que vão definir os estatutos dos diversos actores e regular a sua conduta. O autor divide as regras em dois grandes grupos. O primeiro grupo é constituído pelas regras de conteúdo ou substantivas que respeitam ao *output* do sistema e regulamentam as condições do trabalho, tais como remunerações, férias, duração do horário de trabalho, modalidades de progressão na carreira, despedimento, etc.. O segundo grupo refere-se às regras processuais que actuando sobre a organização do próprio sistema de relações industriais, respeitam aos procedimentos (que são por sua vez regras) que visam transformar as regras substantivas. Trata-se, por exemplo, de definir a representação dos actores em um processo de negociação, quando e como a greve, o *lock-out* e a negociação colectiva se realizam. Estas regras de procedimento não são, de forma alguma, secundárias e têm fortes implicações sobre a paz social e sobre a margem de liberdade que é conferida ao empregador.

A partir da teorização do autor descreveu-se o sistema de relações industriais como um processo de interacção, num contexto particular, entre actores que dessa forma criam um conjunto de regras sobre as condições de trabalho e de vida no trabalho. Mas tal só ocorre porque os actores do sistema de relações industriais partilham

pontos de vista, crenças e valores comuns, ou seja, um corpo de ideias que independentemente das divergências que possam existir entre eles favorece a unidade do sistema e tende a torná-lo numa entidade. Os sistemas de valores dos participantes podem ser opostos ou incompatíveis mas devem, de qualquer forma, no plano operacional, ajustarem-se mutuamente para que o sistema seja viável. A este corpo de ideias e de crenças partilhadas, Dunlop chama a ideologia dos sistemas de relações industriais.

A ideologia comum é o elemento que cimenta o sistema de relações industriais e lhe confere identidade própria. Não se trata da ideologia dominante da sociedade global numa concepção marxista, mas de um conjunto de pressupostos que define o papel e o lugar de cada actor e que expressa as ideias que cada actor tem sobre si e sobre os outros actores do sistema. É natural que cada um dos actores de um sistema de relações industriais possua a sua ideologia própria. No entanto, para que o sistema possa funcionar é imperativo que exista congruência e compatibilidade entre essas diferentes ideologias, ou seja, objectivos comuns compatíveis e reconhecimento do papel socialmente útil de cada um dos actores. Portanto, a ideologia de um sistema de relações industriais é o quarto elemento do sistema de relações industriais de Dunlop, que pode ser formalizado na seguinte equação:

$$R = f(A, T, M, P, I)$$

(R= regras, normas; A= actores; T= tecnologia; M= condições do mercado; P= poder ou estatuto dos actores; I= ideologia)

É, precisamente, “a criação destes procedimentos e destas regras - os procedimentos são também regras - o centro da atenção num sistema de relações industriais⁵³” (Dunlop, 1993: 51). Da mesma forma que na análise do subsistema económico, a produção e a troca aparecem como modos de satisfação das necessidades, a criação e a administração das regras são o principal objecto e os *outputs* do subsistema de relações industriais. A revisão constante das regras e da sua aplicação é próprio das sociedades dinâmicas.

Como classifica o próprio autor, o sistema de relações industriais assim definido é um instrumento de análise muito adaptável. Assim, por exemplo, Dunlop considera actores assalariados do sistema tanto os grupos informais de produção como as comissões de trabalhadores, os sindicatos ou mesmo os partidos políticos.

De igual modo, o contexto tecnológico é entendido numa acepção ampla e não se reduz à relação homem/máquina. Com efeito, o lugar físico onde se exerce o emprego não é forçosamente o lugar de produção clássico que constitui a oficina. Ele pode ser fixo ou móvel (os transportes aéreos, marítimos ou ferroviários, a construção, ou certos serviços, por exemplo); ser isolado ou muito longínquo da residência; ser estável ou sazonal e também implicar horários de trabalho atípicos. O contexto tecnológico implica, assim, o desenvolvimento de um conjunto de regras específicas. Todavia, como se irá ver de seguida, a tecnologia, não é objecto de regulação por parte dos actores. É uma variável (subsistema) do contexto externo, da mesma forma que são as condições do mercado (posições concorrenciais das empresas, estrangulamentos financeiros) e a distribuição de poder na sociedade.

Sobre esta formalização teórica acerca dos mecanismos de produção das regras em termos de sistema, importa sublinhar duas interpretações diferentes da

⁵³ Tradução e interpretação da autora. A página indicada refere-se à edição reeditada em 1993.

negociação colectiva. A primeira interpretação, da responsabilidade do próprio autor, acentua o carácter do sistema de regras com a finalidade de favorecer o processo de industrialização. A segunda interpretação, desenvolvida, por sociólogos franceses (Sellier, 1976), faz do conflito de interesses e da acção social o eixo da análise das relações industriais. Esta última interpretação atribui aos actores um papel mais activo e autónomo na criação e gestão das regras.

2.1.1. Uma interpretação funcional da negociação colectiva

“Aqueles que escreviam nos anos 40 e 50 estavam tão preocupados pelas questões do conflito, desde o conflito armado até à cooperação, que todo o debate girava em torno do grau de conflito. Eu opus-me. Era uma visão bastante superficial das relações industriais (do ponto de vista do conciliador que era o meu). O meu interesse por uma análise em termos sistémicos foi assim uma reacção” (Entrevista do autor⁵⁴ a I. Da Costa em Da Costa, 1990: 27)

Como se pode ler no texto acima reproduzido, ao adoptar uma análise sistémica, Dunlop pretendeu demarcar-se das perspectivas dominantes na época centradas sobre os conflitos de trabalho. Sem deixar de reconhecer que estes ocupam um lugar central nas relações industriais, a sua análise privilegiou a linguagem do consenso no entendimento de que o conflito é o prosseguimento da negociação por outros meios. Nesta óptica, ele situa-se no pólo oposto ao dos teóricos marxistas. Com efeito, enquanto que para estes o contrato ou as regras são apenas apaziguadores sociais de um confronto entre classes sociais que constitui o motor do desenvolvimento histórico, Dunlop faz da criação das regras e, por conseguinte, do contrato o núcleo das relações industriais.

Deste modo, ainda que o conflito apareça como um indicador acerca do funcionamento normal do sistema, o que importa para a compreensão das relações industriais é o estudo da criação e da administração das regras que regem as relações entre os actores. Assim, o autor põe a ênfase sobre a maneira como o conflito é contido e controlado e não sobre os motivos indutores do conflito. O que quer dizer que o sistema é analisado através da função social que lhe é atribuída: a institucionalização das relações laborais tendo em vista o processo de industrialização.

Nessa óptica, a negociação colectiva das regras valoriza essa funcionalidade que é permitir que o processo de industrialização se desenvolva sem grandes sobressaltos.

No que se refere aos actores do sistema de relações industriais, estes são destituídos de autonomia real na elaboração e administração das regras (entre outros, Kochan, Katz e McKersie, 1986; Reynaud, 1990). Com efeito, na formalização de Dunlop, as variáveis contextuais são determinantes para predizer e regular a conduta dos actores que, partilhando uma ideologia comum, fundam a sua adesão ao sistema de relações industriais. Assim, a partir da análise do meio envolvente externo, o observador pode deduzir um resultado lógico em relação com os dados de partida. Os actores elaboram regras a partir de dados fornecidos pelo contexto, mas sobre os quais os actores não podem agir. Eles limitam-se, pois, a levar em conta a influência do meio

⁵⁴ Entrevista realizada por Isabel Da Costa no Center for Business and Government da Universidade de Harvard, em 16 de Setembro de 1988. Tradução e interpretação da autora.

envolvente sem assumir um papel verdadeiramente activo na produção do sistema e, por conseguinte, na sua evolução.

2.1.2. Uma problemática da acção social em termos de conflito

“Em vez de partirmos de sistemas auto-sustentados, parece-nos preferível partir da acção que se transforma. (...). Desde então, não há razões para não acreditar que o nó duro da organização social, a propriedade privada dos meios de produção e o poder que ela cria não sejam, eles também, objecto de uma transformação progressiva. É este último aspecto que nos separa dos autores neo-marxistas⁵⁵” (Sellier, 1976: 9).

À teoria das relações industriais numa perspectiva de regras e regulação, ou seja, de consenso, opõe-se a teoria da economia política marxista das relações industriais. Para Hyman (1975, 1979), primeiro autor marxista a propor uma teoria das relações industriais alternativa à anterior, centrar o objecto das relações industriais sobre os modos de limitação e de controlo de conflitos é, não apenas demasiado restritivo e unívoco, como conservador. Bem mais importante do que a ordem e a regulação é a identificação dos processos contraditórios e os interesses antagónicos que conduzem ao conflito. Neste sentido, procura redefinir o campo da pesquisa para aí incluir o conflito industrial, as suas causas, as suas consequências, em suma, o conjunto dos processos de controlo exercidos sobre as relações industriais. De um ponto de vista teórico, tais processos não são compreensíveis e explicáveis senão quando analisáveis à luz da estrutura de classes, das dinâmicas de acumulação e de crise capitalistas, assim como das relações de força sociais e ideológicas que caracterizam toda a sociedade. O autor aplica, assim, à análise das relações industriais o esquema da análise dialéctica que sublinha o papel essencial do conflito.

Na perspectiva da economia política marxista, as relações industriais na empresa são, assim, o reflexo de um princípio de ordem política, à volta do qual se ordena a sociedade capitalista (a propriedade privada dos meios de produção e a sua reprodução). A interpretação do funcionamento do sistema é, assim, reduzido a uma função política maior: preservar a propriedade dos meios de produção e as características inelutáveis das leis do desenvolvimento do capitalismo. Como este princípio é imutável, enquanto permanecer o regime capitalista, nenhuma acção, a não ser a acção revolucionária, é de molde a modificar quer a existência quer as características do capitalismo, em particular quando apenas incidente sobre as relações industriais.

Ainda que, tal como Hyman, façam do conflito o eixo central da sua análise, outros autores (Sellier, 1976) propõem uma interpretação diferente das relações industriais anteriormente analisadas. Esta interpretação, que pode considerar-se dominante na Sociologia francesa, reintegra a importância das forças que exprimem a acção social organizada, feita de luta e cooperação, ou seja, motivada pela oposição latente entre empregadores e assalariados.

Em tal perspectiva, a acção organizada compreende: a negociação, através da qual os actores em confronto procuram maximizar os resultados a seu favor; o conflito, enquanto expressão directa das relações económicas no trabalho e das relações de autoridade; por último, a participação, como expressão da luta contra “a unilateralidade e

⁵⁵ Tradução e interpretação da autora.

a arbitrariedade das relações de subordinação”, ou seja, como “expressão de uma vontade e de uma capacidade de se elevar acima dos interesses corporativos, mas também como objecto de uma profunda desconfiança dos indivíduos e dos grupos a envolverem-se na realização de um objectivo mais vasto do que o seu⁵⁶” (Sellier, 1976: 9).

A necessidade do compromisso funda-se, assim, na impossibilidade do conflito puro e da participação total, sendo a negociação o meio de introduzir com menos custos e riscos uma certa estabilidade, numa sociedade onde o conflito se torna um meio de expressão de interesses divergentes.

Assim, contrariamente a Dunlop que adopta uma problemática em termos de consenso assente sobre a aceitação de uma certa repartição de poderes entre empregadores e assalariados, a perspectiva francesa parte do conflito de interesses. Esta demarca-se, igualmente, da análise marxista das relações industriais, já que o compromisso resultante do impacto das forças sociais que se exprime no compromisso vem esbater o determinismo tecnológico, económico, e político presente em tal análise, ou seja, a função de preservação da ordem social e o carácter político das leis da organização da sociedade (a propriedade dos meios de produção).

Ao rejeitar os pressupostos funcionalistas e deterministas e ao acentuar a acção social, a perspectiva francesa propõe, assim, uma interpretação diferente das relações industriais. Assim, relativamente a Dunlop, essa diferença situa-se menos ao nível de saber como são criadas as regras, mas sobretudo compreender a origem e a natureza dos conflitos que opõem assalariados e empregadores na situação de trabalho. A noção de relações de força desvaloriza a importância do peso das variáveis tecnológicas e económicas no modelo de Dunlop. Os actores assumem, aqui, um papel mais autónomo na criação e na gestão das regras.

2.2. A estabilidade e a dinâmica da mudança do sistema de relações industriais

Referiu-se que Dunlop atribui a factores externos ao sistema de relações industriais as determinantes da sua estabilidade e da sua dinâmica. Assim, as forças que produzem as regras profissionais e determinam a sua estabilidade e a sua dinâmica são os factores tecnológicos, económicos e políticos, subsistemas da sociedade global. Ao privilegiar a influência destes factores do meio envolvente, ou seja, dos subsistemas económicos, tecnológicos e políticos, este autor não atribui aos actores um papel verdadeiramente activo na produção do sistema e portanto na sua evolução (Eyraud, 1990; Sorge e Srteeck, 1993). Assim, o sistema de relações industriais é destituído de dinâmica interna própria.

2.2.1. A estabilidade do sistema

Dunlop pressupõe a aceitação de uma ordem social que determina o estatuto e o papel de cada um dos actores no seio do sistema de relações industriais, através daquilo que apresenta como a adesão a uma “ideologia comum”. Assim, mais do que a elaboração das regras substantivas, é importante dar atenção às relações de poder que definem as regras de procedimento, isto é, saber quem decide, como e a que nível.

⁵⁶ Tradução e interpretação da autora.

A unidade do sistema de regras e a coerência do conjunto do sistema de relações industriais provêm, pois, da adesão comum a um sistema de valores definido no quadro da sociedade global.

2.2.2. A dinâmica do sistema

Um dos aspectos mais controversos da formalização teórica de Dunlop é o papel dos actores. Estes, independentemente do nível em que se encontram, negociam regras que permitem estabilizar as relações que se estabelece entre eles no decurso das situações de trabalho, segundo um mecanismo de adaptação às características dos contextos económicos e tecnológicos exteriores. As regras, largamente determinadas pelos contextos, são negociadas de maneira a gerir as tensões susceptíveis de emergir no decurso do processo de industrialização. A interpretação acerca dos comportamentos individuais e colectivos funda-se, assim, na base de um determinismo técnico-económico (entre outros, Sellier, 1976; Reynaud, 1990; Sorge y Srteeck, 1993) e a estratégia de negociação dos actores é assimilada a um objectivo muito concreto que é adaptar as regras profissionais às evoluções económicas e tecnológicas do meio envolvente, evitando ao máximo os conflitos que possam surgir associados ao processo de industrialização.

Se por pressão das constantes alterações do contexto tecnológico e económico, a adaptação das regras de conteúdo, ou seja, das regras substantivas, é permanente no modelo de Dunlop, o mesmo já não acontece no que se refere às regras de procedimento. Emanadas directamente do meio envolvente político-jurídico do sistema, estas regras são o reflexo da ordem política e da partilha dos poderes na sociedade global. Neste sentido, as características estruturais do sistema de relações industriais, que se exprimem através destas regras, reflectem os princípios da ordem social sobre a qual é fundada a sociedade no seu conjunto, princípios que são transpostos para os diferentes níveis que compõem o sistema. De acordo com o autor, a mudança da ordem social é lenta e progressiva. Por conseguinte, a estrutura das relações industriais é relativamente estável, ou seja, as regras de procedimento, processando-se a sua mudança igualmente de uma forma lenta e a longo prazo. É esta a razão pela qual o autor sustenta que fenómenos como a marginalização dos sindicatos por parte dos empregadores nas empresas, a dessindicalização, a gestão mais flexível dos recursos humanos, a generalização das políticas participativas no local de trabalho e a descentralização do nível de regulamentação das condições de trabalho, interpretados, por exemplo, por Kochan, Katz e McKersie (1986) como correspondendo a uma transformação profunda das relações laborais nos Estados Unidos, exprimem apenas uma mudança de natureza conjuntural e não estrutural. Esta é a ideia subjacente quando Dunlop afirma:

“(…) não me parece que tenha havido uma qualquer ruptura sistemática ou criação de novas características. As mudanças que afectam os salários – salários diferenciados, repartição de lucros, supressão da escala móvel, concessões salariais – são conjunturais e as características fundamentais do sistema americano de relações industriais mantêm-se inalteradas. Só muda o produto, ou seja, as regras, em função das

mudanças do meio envolvente” (Entrevista do autor⁵⁷ a I. Da Costa em Da Costa, 1990: 32)

Na sua óptica, o sistema retomará a configuração inicial logo que o contexto económico de recessão dê lugar a um contexto económico de crescimento. Em suma, para o autor, a estabilidade do sistema resulta da ideologia comum, que pressupõe: de um lado, a aceitação da ordem social e a repartição dos poderes dela resultante que encontramos como fundamento estrutural do sistema; do outro lado, a crença generalizada nos benefícios da industrialização.

A questão da dinâmica das relações industriais é, na perspectiva francesa, que se tem vindo a analisar, concebida de uma forma diferente. Assim, ao contrário de Dunlop, as regras de procedimento não são consideradas fixas. Elas são um objecto e uma problemática fundamental da negociação colectiva. Contudo, a origem da evolução da relação de forças, que permite aos actores renegociar tais regras, não está ligada ao comportamento estratégico dos actores, mas a uma transformação dos contextos do sistema político.

Assim, pode-se concluir que tal como no modelo de Dunlop, as regras do sistema de relações industriais evoluem por efeito da evolução dos contextos e não pela natureza estratégica dos actores do sistema.

Esta concepção que se pode classificar de determinista no decurso da criação das regras profissionais tem sido uma das vertentes mais fortemente questionadas pelos desenvolvimentos recentes da teoria das relações industriais (entre outros, Kochan, Katz e McKersie, 1986; Costa, 1990; Reynaud, 1990; Eyraud, 1990; Sorge e Streeck, 1993). Nas suas reformulações, os autores têm vindo a atribuir aos actores uma maior importância, fazendo sobressair o carácter estratégico do seu comportamento e a formular novas propostas sobre a estabilidade e a dinâmica do sistema.

Síntese

A grande valorização dada aos contextos económicos, tecnológicos e políticos na elaboração das regras pela teoria das relações industriais oculta o papel do actor e o carácter estratégico do seu comportamento no decurso da negociação colectiva das regras. O actor é percebido através das regras que delimitam o campo da sua acção e a natureza das relações que ele constrói com os outros actores na situação de trabalho.

A interpretação que é dada sobre a mudança do sistema de regras reflecte esta forte valorização das regras em detrimento do papel do actor. Com efeito, a dinâmica do sistema de regras é fortemente dependente da evolução dos contextos nos quais se integra.

Entretanto, um grande número de autores tem vindo a desenvolver novas formulações teóricas. Tendo em vista ultrapassar as limitações das perspectivas anteriores, algumas dessas formulações, dão um novo enfoque ao comportamento estratégico do actor. Na próxima secção, revisita-se algumas dessas formulações, em relação

⁵⁷ Entrevista realizada por Isabel Da Costa com o autor no *Center for Business and Government da Universidade de Harvard*, em 16 de Setembro de 1988. Tradução e interpretação da autora.

com o seu interesse particular em termos de oferecerem uma análise renovada da transformação das relações laborais.

3. O PAPEL ESTRATÉGICO DO ACTOR E REGULAÇÃO SOCIAL

Entre os autores que nas últimas duas décadas procuraram ultrapassar as limitações dos modelos base anteriormente analisados e que renovaram a percepção da dinâmica das relações laborais e do papel dos actores na criação das regras profissionais, contam-se Kochan, Katz e McKersie nos Estados Unidos e J. D. Reynaud e F. Eyraud em França.

Na sua obra *The Transformation of American Industrial Relations* (1986), Kochan, Katz e McKersie procedem a uma revisão do modelo teórico de Dunlop, pondo a ênfase na interacção entre o meio envolvente e as escolhas estratégicas dos actores. É pressuposto desta reformulação que os actores não apreendem da mesma forma o meio envolvente, facto que preside à elaboração de escolhas estratégicas divergentes. Este raciocínio está na base da moderação da concepção estática e determinista do modelo original.

A problemática de J. D. Reynaud (1979, 1988, 1989, 1990, 1991, 1993, 1995), que ele próprio situa na continuidade directa da abordagem de Crozier e Friedberg, centra-se sobre a análise das relações que se geram no seio da empresa a partir do carácter específico do princípio de subordinação que liga o assalariado ao seu empregador. Reynaud introduz duas noções particularmente importantes para a análise dos processos de produção das regras no seio das empresas: a regulação de controlo e a regulação de autonomia. Estas noções permitem ao autor ultrapassar, simultaneamente, o carácter fixo da dinâmica da criação das regras, em termos de conquista de poder, e uma interpretação dos comportamentos estratégicos dos actores na situação de trabalho.

Os trabalhos de F. Eyraud (1988 e 1990) procedem, por seu lado, a uma reformulação do papel dos actores no seio do sistema de relações industriais, tal como foi definido por Dunlop. A inovação desta reformulação consiste em permitir interpretar a mudança das regras do sistema a partir de uma dinâmica interna fundada sobre a transformação das características particulares dos próprios actores. Esta análise de Eyraud alicerça-se sobre uma redefinição do actor assalariado cuja interpretação dos comportamentos estratégicos refere aos diferentes grupos profissionais que coexistem no seio da empresa.

É à reflexão crítica destas reformulações que se dedica as próximas secções.

3.1. O papel estratégico do actor patronal na dinâmica do sistema

“As práticas e os resultados das relações industriais são moldados pelas interacções das forças dos contextos com as escolhas estratégicas e os valores dos empregadores americanos, dos líderes sindicais, dos assalariados e dos decisores em matéria de política pública⁵⁸” (Kochan, Katz e McKersie, 1986: 48).

⁵⁸ Tradução e interpretação da autora.

A reflexão crítica elaborada por Kochan, Katz e McKersie do modelo de Dunlop responde às interrogações colocadas pela conjuntura dos anos 80, caracterizada por um sistema em plena experimentação e que alguns autores defendem mesmo em fase de transição para uma estrutura diferente. Como qualificar as interacções que se estabelecem entre certas variáveis contextuais, os valores e as estratégias dos actores? Partindo desta interrogação os autores vão animar o debate intenso desenvolvido na época acerca das transformações que vinha a registar o sistema de relações industriais tradicional americano, desde os anos setenta.

Para os autores, as transformações em curso são explicadas não somente por pressões do meio envolvente (acréscimo da competitividade, difusão das novas tecnologias de informação e comunicação, globalização, etc.), mas também pela evolução das estratégias organizacionais, em particular no que se refere à gestão dos recursos humanos. Experimentadas primeiro, e posteriormente institucionalizadas, estas estratégias vinham a ser implementadas por gestores de recursos humanos, que gradualmente foram ocupando os lugares de gestão de topo nas empresas, em substituição de profissionais em relações industriais. Tais estratégias têm a particularidade de se inspirarem em conhecimentos desenvolvidos pelas ciências do comportamento, e não nos ensinamentos oriundos da disciplina das relações industriais e da negociação colectiva.

Ainda que um dos pressupostos fundamentais da formalização teórica de Dunlop seja a existência de uma ideologia comum ou de um consenso, este autor, referiu-se anteriormente, não negava a existência de conflitos de interesses entre assalariados e empregadores. A negociação colectiva, justamente, tinha como objectivo a elaboração de regras visando a atenuação e mesmo a superação desses conflitos.

Contrariamente, os especialistas em recursos humanos vêem as organizações como sistemas cooperativos, percebendo os conflitos que eventualmente possam emergir como tensões interpessoais ou mal-entendidos que solicitam soluções individuais e procedimentos informais. Essas soluções passam pelo desenvolvimento de sistemas de trabalho mais flexíveis, como forma de integrar os assalariados na empresa, de incitar a sua participação e de enfraquecer a sua potencial motivação para a sindicalização e a acção colectiva.

3.1.1. Uma teorização inspirada nas práticas de gestão dos recursos humanos

Como se acabou de registar, a teoria das escolhas estratégicas, desenvolvida nos Estados Unidos por Kochan, Katz e McKersie, integra a institucionalização das ciências do comportamento na prática das relações industriais na empresa. Ela também foi inspirada na teoria das organizações baseada nos trabalhos de Chandler (1977) para explicar as escolhas dos empregadores/gestores. Esta dupla influência encontra-se no esquema teórico revisitado das relações industriais que, como afirmam os próprios autores, tem como objectivo desenvolver a identificação “das variáveis chave ou forças institucionais que determinam os resultados das interacções entre o trabalho e a organização”.

Ora, durante muito tempo, a negociação colectiva, ou seja o nível institucional onde o sindicato intervém na regulação das condições de trabalho, era o elemento predominante na esfera das relações industriais e que mais prendia a atenção por parte de peritos e académicos das relações industriais. Porém, os processos de negociação

colectiva são agora influenciados por forças que operam tanto a um nível superior como a um nível inferior, isto é, ao nível da estrutura tradicional e daí a necessidade da sua adaptação. As forças mais importantes são, actualmente, de um lado, os valores dos empregadores e as decisões estratégicas das empresas em termos de resposta às novas exigências do meio envolvente e, do outro lado, as mudanças nas organizações do trabalho e as interacções quotidianas nos locais de trabalho entre os assalariados e a empresa. Por conseguinte, o campo tradicional da negociação colectiva (o campo institucional), colocado ao nível intermédio, perde a sua posição central nas relações industriais porque não permite explicar sozinho as práticas actuais ou o resultado da interacção entre os actores. Como se escreveu, as vertentes mais importantes destas interacções processam-se aos níveis superiores e inferiores.

3.1.2. A interacção entre as estratégias dos actores e os constrangimentos como elemento motor da dinâmica do sistema

A nova formulação teórica elaborada por Kochan, Katz e McKersie traz contributos importantes para a ultrapassagem de uma boa parte das críticas registadas relativamente à teoria clássica de Dunlop. Para este autor, como se escreveu, as variáveis contextuais são determinantes para prever e regular a conduta dos actores que partilham uma ideologia comum, a qual funda a sua adesão ao sistema de relações industriais. Com efeito, a partir do exame do meio envolvente externo, o observador pode deduzir um resultado lógico em conformidade com os dados de partida. É este determinismo contextual, que tende a subestimar a liberdade de acção de que dispõem as partes negociadoras, que é posto em causa pelo modelo estratégico de Kochan, Katz e McKersie.

Em primeiro lugar, este modelo ultrapassa as limitações do modelo de Dunlop abrindo a «caixa negra» do meio envolvente interno, onde se definem e desenvolvem as estratégias dos actores. Em segundo lugar, ainda que os autores reconheçam a importância do meio externo, sublinham, porém, que este não é necessariamente percebido de modo igual pelos actores: actores diferentes podem não reagir de uma mesma forma a contextos similares.

A diferença maior entre as duas abordagens consiste no facto de a análise estratégica ultrapassar o determinismo contextual inerente à óptica sistémica. A força desta reformulação reside na tomada em conta dos factores históricos, institucionais e ideológicos que orientam as escolhas estratégicas dos actores e limitam as suas respostas possíveis às mudanças do meio envolvente. A coerência do modelo deriva, então, da lógica destas estratégias e não da predominância de uma das componentes no sistema. Face aos dados do meio envolvente externo, cada actor elabora uma reacção precisa, uma estratégia. Estas escolhas repartem-se sobre três níveis: o nível estratégico, ou seja, o nível da política global da empresa (estratégias de investimento, estratégias de produto, estratégias de mercado, etc.); o nível de negociação colectiva, ou seja, o nível institucional (onde, por exemplo, o sindicato tenta enquadrar as condições da introdução ou dos efeitos da implementação de novas tecnologias); o nível do meio envolvente imediato do trabalho, ou seja, da organização do trabalho e das relações quotidianas entre os assalariados e a empresa.

A interpretação divergente dos sinais emitidos pelo meio envolvente é geradora de conflitos. Apropriando-se das três variáveis do contexto definidas pelo modelo

sistémico, ou seja a tecnologia, o mercado e o poder no seio do subsistema de relações industriais, o modelo estratégico reconhece, pois, às partes um papel influente na dinâmica do sistema, introduzindo a noção de conflito. Assim, o conflito que o modelo sistémico tende a ignorar é reintroduzido pelo modelo estratégico em análise.

Kochan, Katz e McKersie superam ainda o modelo sistémico de Dunlop, enriquecendo o conceito de meio envolvente através da introdução da noção de meio envolvente interno. Com esta introdução, cujas variáveis constitutivas são os valores da gestão da empresa e dos sindicatos, a estratégia concorrencial global da empresa, as estruturas e as políticas organizacionais passadas e presentes, os autores completam o esquema original associando-lhe uma nova variável, que é a estratégia das partes em presença.

A estrutura do sistema de relações industriais é, assim, analisada numa perspectiva dinâmica que confere aos actores e à história um papel fundamental.

A análise que os autores fazem sobre dois sistemas, correspondentes aos sectores sindicalizados e não sindicalizados da economia americana, em que o último surge como uma estratégia de ultrapassagem da excessiva rigidez e regulamentação extrema, mostra a forma como percebem a dinâmica do sistema. Esta não é interna, ou seja, a evolução do sistema não é provocada pela necessidade de responder a problemas não resolvidos pelo arranjo precedente. O que significa dizer que, tal como no modelo de Dunlop, a evolução do sistema é comandada por factores externos, ou seja, pelos constrangimentos do meio envolvente.

O que distingue, então, a análise dos autores relativamente a Dunlop consiste no facto da evolução do sistema não depender apenas dos constrangimentos do meio envolvente mas também das escolhas das estratégias dos actores. Neste sentido, os autores admitem uma grande gama de possibilidades de adaptação e de evolução do sistema. São no fundo as estratégias dos actores pressionadas pelos constrangimentos dos contextos que configuram as características do novo sistema de relações industriais. Especificamente, os autores atribuem, sobretudo, às estratégias e aos valores dos empregadores, o papel determinante na nova configuração do sistema, já que na sua opinião os sindicatos e o governo permanecem agarrados a valores e a estratégias do passado.

Em síntese, a crítica que os autores dirigem ao modelo de Dunlop diz respeito ao grande determinismo contextual que ele comporta e que tende a subestimar a liberdade de acção de que dispõem as partes negociadoras.

3.1.3. A negligência do comportamento real dos actores

Todavia, se a formalização teórica de Kochan, Katz e McKersie enriquece o modelo de Dunlop, atribuindo aos actores um papel activo na dinâmica do sistema, ela é marcada por um certo determinismo em termos de relação de poder. Com efeito, é pressuposto desta elaboração teórica que o “comportamento” e os “produtos” do sistema ao nível inferior, ou seja, ao nível das relações quotidianas entre os assalariados e a empresa na secção ou oficina, se explicam por comportamentos desenvolvidos nos níveis mais elevados e, sobretudo, pelas decisões estratégicas definidas pelos empregadores/gestores em matéria de recursos humanos. Assim, é pressuposto que a partir do momento em que os gestores tomam as decisões, estas são estritamente aplicadas nos níveis inferiores.

Contudo, em primeiro lugar, a hierarquização de níveis formulada pelos autores não é pacífica. Em segundo lugar, não analisam verdadeiramente o comportamento dos

actores. A sua análise centra-se sobre as atitudes e os valores dos actores os quais foram recolhidos através de inquéritos e sondagens de opinião. Além disso, os resultados do inquérito não foram correlacionadas com os comportamentos nos locais de trabalho, não permitindo, assim, clarificar, por exemplo, a aparente contradição que os autores encontram entre a desconfiança acrescida relativamente à gestão e a “satisfação no trabalho” (Costa, 1990). É provável que uma análise mais atenta ao comportamento dos assalariados no sentido de considerar a interacção entre as decisões da gestão e a reacção dos assalariados e das suas organizações, tivesse conduzido a uma interpretação menos determinista dos resultados do sistema ao nível da base (oficina) relativamente ao nível superior das decisões patronais. As abordagens J. D. Reynaud e F. Eyraud, analisadas nas próximas secções, são sobre este aspecto, mais frutuosas e respondem justamente a algumas das críticas formuladas.

3.2. A teoria da regulação social

Na tradição de Durkheim, J. D. Reynaud parte da ideia da existência de um constrangimento colectivo, que para o primeiro autor resultava da unidade e da instituição de uma ordem e moral comum. Contudo, em oposição a Durkheim, e partilhando as teses do individualismo metodológico, Reynaud considera que esse constrangimento nasce de uma negociação entre os grupos, de uma regulação conjunta. Assim, em discordância com os autores que defendem a transcendência da consciência colectiva sobre as consciências individuais e a fundação das regras sobre valores gerais que formam os princípios e dão as grandes orientações de um código social, para o autor, as regras são o produto de uma longa construção, num permanente processo de regulação, reconstrução e de acção social, que supõe uma arbitragem entre o constrangimento colectivo e a liberdade individual.

A formalização teórica do autor inscreve-se no quadro do modelo interactivo dos comportamentos individuais e colectivos da sociologia da organizações, segundo o qual toda a empresa deve dotar-se de regras que, sem questionarem a sua finalidade colectiva, permitem que se expressem os interesses divergentes de cada um dos actores que a compõem. Como sublinha Bernoux (1995), esta teoria sobre a construção das regras tem o mérito de explicar porque é que a sociedade não existe espontaneamente e porque é que o contrato social não é natural.

3.2.1. O carácter desigual das relações sociais no seio da empresa

Escreveu-se já neste texto que um dos contributos dos estudos coordenados por Elton Mayo na *Western Electric* foi ter sublinhado a importância das normas de comportamento elaboradas pelos próprios assalariados no local de trabalho, no decurso da aplicação efectiva das regras impostas pela direcção. Especificamente, nas conclusões do livro que editam em 1939, Roethlisgerger e Dickson⁵⁹, salientam a existência de uma organização formal (oficial, explícita, ou seja o conjunto de regras fixas numa organização) e uma organização informal (oficiosa, não reconhecida, em parte clandestina, ou seja, o conjunto das regras que só aparecem quando se procede a uma análise cuidada das práticas). Os autores consideram estarem associadas a dois tipos de lógicas: a primeira, a uma lógica de custos (a eficácia económica das acções que é medida em termos de custo líquido

⁵⁹ Baseia-se em Reynaud (1995: 114-115).

e de resultados sobre o mercado, ou seja, em termos de adequação entre os meios e os fins); a segunda, a uma lógica de sentimentos e de afectividade e que representa os valores presentes nas relações sociais que se estabelecem no interior da empresa.

Com base nesta diferenciação, durante muito tempo, a sociologia das organizações operou uma clivagem entre as regras formais/oficiais e informais/oficiosas. Nesta perspectiva, os dirigentes da organização eram os únicos portadores dos objectivos económicos e, por conseguinte, tomavam as suas decisões segundo uma lógica de custo e de eficácia, por oposição aos assalariados que eram guiados por uma lógica de sentimento independente dos constrangimentos económicos da empresa.

Reynaud vai demarcar-se de tal formulação, considerando incorrecta e rígida a oposição mecânica dos dois tipos de lógica: o afectivo e o irracional de uma lado, o económico e racional do outro lado. A tese defendida é que mais importante do que a diferença do objecto dos dois tipos de lógicas, é a posição daqueles que exercem a lógica dos custos e da eficácia, ou seja, uma lógica de controlo. Reciprocamente, o que se exprime na organização informal não é simplesmente uma lógica de sentimentos sociais, mas uma regulação contra outras regulações vindas de cima: uma autonomia contra o esforço de controlo dos técnicos e dos organizadores.

“Os autores de *Management and the worker* não apenas subestimaram a sua racionalidade (o seu objectivo de organização da produção e de defesa dos interesses dos assalariados) mas também a sua natureza estratégica⁶⁰” (Reynaud, 1995: 118).

Para o autor, não faz, pois, sentido opor as regras segundo a sua natureza, formal ou informal, ou segundo o seu objecto, económico para uns e social para os outros. Como revela o seguinte texto o que verdadeiramente diferencia os dois tipos de regras é a oposição estratégica que caracteriza a relação entre os actores que exercem um controlo sobre o comportamento dos outros actores, e os actores que procuram uma margem de autonomia face a este controlo.

“A regulação dos subordinados não se considera ser diferente da regulação da direcção porque tem um objecto diferente, mas porque ela procura afirmar a sua autonomia⁶¹” (Reynaud, 1995: 118).

O autor apreende, pois, as duas fontes de regulação sob a forma de uma oposição que tem por base o carácter desigual da relação do assalariado com a empresa fundada sobre o princípio de subordinação do assalariado relativamente ao empregador. É essa relação desigual que fundamenta o controlo da actividade dos assalariados pela direcção e o desejo de autonomia dos assalariados face a este controlo. O conjunto das regras do jogo determina os contornos de um compromisso que resulta da confrontação quotidiana nas situações de trabalho concretas e que definem, num momento dado, uma repartição dos poderes entre os actores da empresa. Este compromisso assume, então, um papel de regulação das acções e das relações estabelecidas entre os actores. Estes últimos participam na definição das regras do jogo que condicionam em parte os seus comportamentos no trabalho. São estas regras do jogo que regulam o processo de criação das regras, legitimando uma certa partilha de poderes.

⁶⁰ Tradução e interpretação da autora.

⁶¹ Tradução e interpretação da autora.

3.2.2. Uma nova noção de actor e um novo entendimento sobre a origem dos comportamentos estratégicos dos actores

Como se acabou de escrever a definição de actor é em Reynaud bem diferente da tradicionalmente consagrada pela sociologia das organizações e que opõe os assalariados, portadores de uma lógica de sentimento e agindo de forma informal, aos empregadores, cuja lógica de comportamento é mais racional e cujas decisões se exprimem por regras formais. De facto, na sua perspectiva, a actividade de regulação⁶² numa organização, pode ter vários objectos, ou seja, incidir sobre vários domínios: tanto pode incidir sobre os métodos de trabalho, como sobre a progressão na carreira profissional ou dos salários, ou mesmo sobre a adopção de uma nova tecnologia e sobre as suas implicações sociais na empresa. Mais do que isso, um mesmo domínio pode ser objecto de diferentes regulações. Ora, se os problemas são dispersos e variáveis, os actores envolvidos são-no igualmente, já que é em torno de um problema ou situação concreta que se constitui o próprio actor.

Reynaud introduz, então, a noção de actor variável e pluridimensional o qual se constitui na acção de regulação e se define na base de uma estratégia colectiva elaborada a partir das situações concretas de trabalho. Neste sentido, o actor constitui-se e transforma-se na base das estratégias colectivas que desenvolve em oposição e/ou em aliança com os outros actores. Além disso, o actor não se reduz a um objectivo particular, mas integra na sua estratégia o peso das identidades adquiridas que tem origem sobre as tradições ou os hábitos, em suma, sobre o carácter não reversível de certas escolhas e sobre a interdependência das escolhas e das alianças.

Além de uma nova noção de actor, Reynaud traz um novo entendimento sobre a origem dos comportamentos estratégicos dos actores colectivos. Ele atribui-lhe um carácter eminentemente conflitual, que resulta, sobretudo, das relações de poder no seio das empresas, tendo particularmente em conta a existência do laço de subordinação que caracteriza a relação do assalariado relativamente à empresa. Assim, para Reynaud, as relações estratégicas que se estabelecem entre os actores são relações de oposição manifestas, por um lado, na procura de um exercício de controlo sobre o comportamento dos outros actores no trabalho, por outro lado, na afirmação da sua autonomia face a este controlo. Em particular, as relações de poder que se estabelecem entre o grupo e aqueles que o querem controlar do exterior são particularmente identificáveis nas relações hierárquicas entre os subordinados e os seus superiores. Contudo, como já ficou expresso, a relação hierárquica não é a única relação de controlo: uma dependência funcional pode criar relações do mesmo tipo e, portanto, ser geradora de comportamentos estratégicos.

“Reciprocamente, a supressão ou o enfraquecimento das relações hierárquicas não é suficiente para suprimir a relação (a confrontação) entre os dois tipos de regulação. De uma forma geral, esta confrontação existe todas as vezes que um indivíduo ou um grupo tem uma capacidade de iniciativa relativa aos objectivos, aos procedimentos (as tecnologias) de um outro grupo⁶³” (Reynaud, 1995: 120).

⁶² O autor entende por regulação a formação e a estabilização do conjunto das normas e regras pelas quais um actor colectivo coordena a sua acção e os comportamentos dos membros que reúne à volta de um jogo estratégico comum.

⁶³ Tradução e interpretação da autora.

Em resumo, à semelhança de Crozier e de Friedberg, Reynaud questiona a construção da acção colectiva que, na sua óptica, a convergência de interesses individuais não explica capazmente. Como se observou anteriormente, a análise estratégica raciocina em termos de actores autónomos, de incertezas, de jogos de poder, etc., ou seja, põe em destaque elementos que introduzem uma espécie de desregulamentação permanente nas relações no seio da organização, e que coloca o problema de se saber como é que os actores, em qualquer organização, são capazes de agir de uma forma que se reproduz. Ora, é justamente esta questão, ou seja, a actividade de regulação (a construção das regras) pelas quais um grupo social se estrutura e se torna capaz de acções colectivas, o centro das preocupações de J. D. Reynaud, tal como escreve o próprio autor:

“A realidade social que analisamos, não é a presença de regras, a existência de um constrangimento (...), mas a actividade de regulação. Não é necessário, como o acreditava Durkheim, pôr a consciência colectiva no lugar das regras. É necessário, sobretudo, analisar a maneira como estas se criam, se transformam ou se suprimem, ou seja, o processo de regulação⁶⁴” (Reynaud, 1993: 31).

Relativamente à abordagem de Crozier e Friedberg, o autor adopta não apenas uma definição diferente de actor, como dá uma nova fundamentação ao carácter estratégico do seu comportamento, que apoia sobre a dimensão organizacional própria à empresa saída da relação de subordinação que liga o assalariado ao empregador. Esta especificidade condu-lo a reconsiderar a oposição estratégica dos actores no seio da organização em termos de confrontação entre duas regulações, a regulação de controlo e a regulação autónoma, de que resulta o compromisso (a regulação conjunta), ou seja, as regras do jogo que regem a produção e estruturam a empresa.

Fazendo a síntese entre uma perspectiva estratégica e uma concepção política da organização, Reynaud trouxe como contributo maior considerar que as estratégias dos actores se exprimem por regulações. Assim, relativamente à sociologia das organizações, demarca-se dela ao fazer a distinção do objecto da natureza estratégica de cada regulação, ou seja, a vontade de exercer um controlo ou de afirmar uma certa autonomia face a este controlo. Contudo, põe-se a questão de se saber como é que se manifesta concretamente nas situações de trabalho a regulação autónoma.

3.2.3. O carácter autónomo da regulação na organização do trabalho e da produção

“Na sua actividade, um grupo (por exemplo, um grupo de trabalho, uma secção, uma equipa de laboratório ou de escritório) recebe ordens, interdições, instruções, recomendações, em resumo regras, do exterior. Estas regras tendem a fixar, ou em todo o caso a orientar, a sua actividade, a sua organização (a repartição de tarefas), a sua cadência de trabalho, a qualidade dos seus resultados. Mas este grupo fixa ele mesmo um certo número de regras sobre os mesmos assuntos. A uma regulação de controlo associa-se ou opõe-se uma regulação autónoma⁶⁵” (Reynaud, 1995: 229).

⁶⁴ Tradução e interpretação da autora.

⁶⁵ Tradução e interpretação da autora.

De acordo com as próprias palavras do autor, a regulação autónoma aparece quando o assalariado, a partir das prescrições dadas pelo seu responsável hierárquico e fazendo uso da sua experiência e conhecimento profissional, encontra formas próprias de executar o trabalho. Deste modo, tal como constatou G. de Terssac (1992) no estudo que desenvolveu sobre uma empresa petrolífera, os assalariados, ainda que em posição desigual relativamente à direcção, exerciam pressão sobre o desenvolvimento da produção, mobilizando este conhecimento como fonte de poder, no decurso da realização do próprio trabalho.

“O executante que conhece «a sua profissão» e que toma a liberdade de não seguir à risca as instruções recebidas não é um delinquente que contraria a boa regra. É um profissional, pronto a denunciar os grupos de pressão e a ignorância do Gabinete de Métodos, e que muitas vezes arrasta em sua defesa o enquadramento de proximidade. Ele utilizará, se a ocasião for propícia, um meio de expressão colectiva para demonstrar a boa fundamentação da sua posição⁶⁶” (Reynaud, 1995: 228).

A introdução pelo autor da noção de regulação autónoma tem uma dupla importância: por um lado, alarga a análise dos comportamentos do trabalho e das relações de trabalho a um domínio até então não levado em conta no estudo das relações industriais que é o campo da organização do trabalho, e não somente as condições nas quais ele é realizado; por outro lado, confere aos assalariados um papel importante na formação das regras efectivas que orientam a sua acção no local de trabalho.

Além disso, ao sublinhar a existência de uma regulação autónoma no decurso do desenvolvimento concreto do processo de produção, o autor chama a atenção para o carácter relacional desta forma de regulação. Quer isto significar que a oposição estratégica que a regulação autónoma manifesta relativamente à regulação de controlo não se faz de uma forma incoerente. Pelo contrário, ela integra uma percepção global da organização da produção e do trabalho que, sem ser necessariamente a mais pertinente, tem a sua própria racionalidade. Aliás, a regulação autónoma, através das normas de comportamento que induz, constitui um elemento da organização da produção.

Assim, para o autor, a análise do processo de regulação do conjunto da empresa deve considerar a racionalidade e a autonomia da regulação autónoma, da mesma forma que a regulação de controlo. O trabalho real é um compromisso entre as duas regulações. O compromisso ou equilíbrio pontual obtido delimita os contornos de uma repartição de poderes dos actores sobre a qual se constroem as estratégias de uns e de outros.

3.2.4. A natureza estratégica da regulação de controlo e da regulação autónoma na dinâmica do processo da regulação da empresa

A confrontação entre a regulação autónoma e a regulação de controlo, que reflecte os comportamentos estratégicos dos diferentes actores da empresa e de que resulta a formação das regras do jogo que sanciona um estado pontual das relações de poder

⁶⁶ Tradução e interpretação da autora.

entre os actores, inscreve-se no quadro de um processo contínuo de regulação da empresa. É um processo permanente de regulação, na medida em que as regras do jogo integram, na sua formulação, o estado das relações de poderes anteriores e servem como ponto de partida à formação das novas regras.

O termo “jogo” assume aqui com um significado muito particular. Na acepção habitual do termo “jogo”, as regras já estão definidas à partida, os jogadores conhecem-nas e utilizam-nas para “jogar”. O jogo é assim fechado nas regras previamente construídas. Esta não é a concepção do jogo presente na formulação de Reynaud. Para este autor, o jogo é aberto e as regras não são dadas: elas são construídas e reconstruídas de uma forma permanente. Por outras palavras, as regras são reconstruídas sempre num sistema existente anteriormente e do qual os actores não podem deixar de levar em conta na negociação e nos compromissos. Elas situam-se entre a inovação e a continuidade. Mas, a partir do momento em que põe a tónica na liberdade e na construção, como explicar a permanência das regras do jogo?

A resposta encontra-se, segundo o autor, na teoria da regulação conjunta, do compromisso negociado, ou seja na “criação de uma certa zona de consenso na produção” (Reynaud, 1998: 374). As regras são o resultado dos efeitos da consulta e da negociação, de «legitimidades fragmentadas, locais e específicas” (Reynaud, 1998: 376).

A regulação «real» da empresa é, pois, interpretada como uma sucessão contínua de compromissos explícitos ou implícitos, ou seja, formalizados ou não, onde os compromissos anteriores alimentam e configuram os compromissos seguintes. Assim, a criação articula-se com a permanência: as regras são, ao mesmo tempo, novas sem verdadeiramente o serem; inscrevem uma tradição e recriam-na. O autor apreende, assim, a mudança não em termos de ruptura, mas em termos de inovação e continuidade. Mas, o que é que provoca a mudança? Ou, por outras palavras, qual a força motriz que conduz a romper os equilíbrios existentes?

Referiu-se já que o autor restituiu ao meio envolvente, ou seja, às transformações tecnológicas e económicas, um papel essencial na construção das estratégias dos actores – racionalidade e procura de legitimidade das regulações. Contudo, não é a mudança do contexto nem tão-pouco a procura de legitimidade e racionalidade das regulações, condições só por si suficientes para modificar o compromisso pontual que regula o funcionamento interno da empresa. Para o autor, a dinâmica do processo de regulação provém da natureza estratégica das duas regulações. Assim, a mudança implica que haja obrigatoriamente uma alteração do equilíbrio do poder entre os actores. Por outras palavras, a dinâmica da mudança passa por uma transformação da repartição dos poderes entre os actores. Por exemplo, como sublinha o próprio autor, a implementação de novas tecnologias nas empresas só suscita transformações do processo de regulação quando rompe o estado de equilíbrio dos poderes que alicerçam as regras do jogo.

Importa sublinhar, assim, duas das contribuições maiores da formalização teórica de Reynaud sobre a construção das regras. A primeira é a abolição da noção de determinismo económico e tecnológico da sociologia das organizações. A segunda já foi referida e diz respeito à representação que propõe acerca dos fundamentos dos comportamentos estratégicos dos actores, em particular dos assalariados. Esses comportamentos têm origem na relação de subordinação existente entre o assalariado e o empregador, fundado sobre as características organizacionais do trabalho e, mais exactamente, na separação das tarefas entre execução e controlo. De acordo com o autor, é a ausência de uma

verdadeira redistribuição do poder na empresa, ou seja o não desenvolvimento de uma gestão suficientemente democrática, que explica o insucesso de um grande número de círculos de qualidade desenvolvidos nas empresas nas últimas décadas. Por outras palavras, o insucesso dessas novas formas de gestão participativa é devido em grande parte ao facto de não haver alteração significativa dos princípios de organização do trabalho que permitiria alterar a repartição dos poderes da empresa a favor dos trabalhadores. Contudo, as propostas teóricas do autor confrontam-se com duas críticas, as quais são igualmente dirigidas à análise estratégica.

A primeira, formulada por Bernoux (1996), tem a ver com o facto de não dar suficientemente conta da permanência das regras, da sua continuidade e do papel que desempenham no reforço da identidade dos actores. A introdução do conceito de identidade, segundo o último autor, permite ir mais longe, mostrando que as finalidades das estratégias dos actores não são apenas instrumentais – ganhar mais poder, mais vantagens materiais, mas que possuem a capacidade, para o grupo, de definição de si mesmo.

Formulada por Eyraud, a segunda crítica refere que os actores colectivos são estritamente contingentes na empresa. Por outras palavras, os actores estão desligados do seu meio envolvente e auto-mantêm-se sem perspectiva real de renovação. Como forma de suprir esta limitação, Eyraud, propõe então uma abordagem que toma em consideração a pertença eventual dos actores a grupos profissionais, em que os membros aderem a sistemas de valores comuns cujos contornos ultrapassam largamente o campo da empresa.

Síntese

Na continuidade da análise estratégica de Crozier e Friedberg, a teoria da regulação social desenvolvida por J. D. Reynaud centra, particularmente, a sua análise nas relações que se geram ao nível da empresa. Partindo do carácter específico do princípio de subordinação que liga o assalariado ao seu empregador, o autor funda a sua interpretação dos comportamentos estratégicos dos actores na situação de trabalho através da introdução de três noções-chave: a noção de regulação de controlo, a noção de regulação autónoma e a noção de regulação conjunta, todas três em inter-relação como mostra o esquema 2.

ESQUEMA 2: A TEORIA DE REGULAÇÃO SOCIAL



Fonte: Baseada em Reynaud, 1995.

As noções de regulação de controlo e de regulação autónoma, através das quais o autor analisa os processos de produção das regras na empresa, permitem ultrapassar o carácter fixo da dinâmica da criação das regras em termos de conquista de poder, atribuindo uma origem organizacional aos comportamentos estratégicos dos actores. A noção de regulação conjunta, que pode ser explícita (afirmada num acordo) ou implícita, é o compromisso que resulta do afrontamento das duas regulações anteriores. Deste modo, como admitiam Crozier e Friedberg (1977), a regulação conjunta não é uma posição comum espontânea, nascida de interesses comuns para os membros do grupo. Ela representa uma construção colectiva de regras e de constrangimentos sociais.

3.3. O papel estratégico do actor assalariado

Referiu-se anteriormente que um dos aspectos mais controversos do modelo de Dunlop é o papel que atribui aos actores no sistema de relações industriais. Estes sofrem a influência do meio envolvente sem desempenharem um papel verdadeiramente activo na produção e transformação do sistema.

A reformulação teórica de Kochan, Katz e McKersie suaviza o determinismo técnico e económico do modelo original ao mediatizar os constrangimentos dos contextos pelas estratégias dos actores. Os autores introduziram, portanto, um elemento de dinâmica endógena no próprio sistema que se alimenta, não apenas da mudança dos diferentes contextos do sistema, mas da evolução dos elementos do sistema. Esta formalização sublinha, em particular, o papel activo do actor patronal na dinâmica do sistema, em contrapartida do Estado e do actor sindical, que na óptica dos autores demonstram uma fraca percepção das características da mudança dos contextos e, por conseguinte, continuam prisioneiros a valores e estratégias de defesa dos assalariados ainda muito alicerçadas no passado.

F. Eyraud (1990) propõe, igualmente, uma reformulação do papel dos actores no seio dos sistemas de relações laborais tal como foi formulado por J. Dunlop. Contudo, como vai ser analisado na próxima secção, a sua abordagem vai divergir profundamente da perspectiva de Kochan, Katz e McKersie.

3.3.1. As particularidades da noção de actor

A reflexão de Eyraud apresenta relativamente à noção de actor, três importantes particularidades. Em primeiro lugar, a sua atenção incide quase exclusivamente sobre o actor assalariado. Ele descarta, portanto, o conjunto dos actores que integram o modelo de Dunlop, ou seja, o actor patronal e o Estado.

Em segundo lugar, o actor assalariado é analisado numa perspectiva plural, ou seja, levando em conta a sua diversidade. Com efeito, para o autor, o actor assalariado não é homogéneo. Variáveis como a qualificação, o estatuto e a posição hierárquica são elementos que sustentam a diferenciação dos assalariados. Assim, ao nível da produção, os grupos profissionais que emergem dessa diferenciação recobrem, grosso modo, três importantes categorias sociais na empresa: os operários, os técnicos e os agentes de enquadramento. A sua constituição funda-se sobre a aquisição de um saber profissional comum e adesão de todos os membros do grupo a um conjunto de crenças,

de convicções e de valores preestabelecidos que formam um sistema de normas específico a cada um deles.

Em terceiro lugar, Eyraud dissocia o actor sindical do actor assalariado. Esta dissociação tem como fundamento o pressuposto de que os comportamentos estratégicos destes dois tipos de actores, ainda que se auto-influenciem, têm fundamentação e interpretação diferentes. Deste modo, considera existirem na empresa dois níveis distintos de estabelecimento das relações laborais: o nível institucional e o nível não institucional. O primeiro nível é onde o actor sindical negocia com o actor patronal as regras relativas às condições de mobilização, de utilização e de gestão da mão-de-obra. O nível não institucional é onde os próprios assalariados estruturam, através da formação de um compromisso, a natureza das relações que se estabelecem entre eles na situação de trabalho.

Esta formalização teórica apresenta, assim, duas inovações teóricas mais importantes. A primeira reside, justamente, nesta diferenciação de actores e de níveis de estabelecimento das relações laborais. A segunda inovação consiste em fundar a constituição do actor assalariado na análise dos comportamentos estratégicos dos diferentes grupos profissionais que se manifestam nas situações em que estes grupos formam compromissos que reflectem o papel e o lugar de cada um deles no seio da empresa.

“Um compromisso é definido como uma organização específica das hierarquias e da gestão dos diversos grupos profissionais que compõem a empresa⁶⁷” (Eyraud, 1990: 77).

A tese que o autor defende consiste no facto de no decurso da formação de um compromisso, os diferentes grupos se oporem e confrontarem com vista à preservação da sua posição relativa na hierarquia social da empresa, em relação com o estatuto já adquirido e com o nível de qualificação ao qual a sua função lhe dá acesso. Assim, a estratégia dos diferentes grupos profissionais tem como objectivo o reconhecimento e/ou o reforço a sua posição relativa que tem expressão na grelha de classificação, em consequência de um compromisso anterior, e de defesa, neste quadro, dos seus interesses profissionais.

As estratégias de defesa e de reforço da posição respectiva dos grupos profissionais manifestam-se de uma forma particular quando as empresas procedem à sua modernização tecnológica. Por exemplo, um estudo desenvolvido pelo autor em empresas que procederam à introdução de máquinas robotizadas (máquinas de comando numérico) em dez empresas da indústria mecânica permitiu-lhe constatar que a redistribuição do espaço de qualificação (modificado pela implementação desses equipamentos), suscitou estratégias de apropriação (da função programação) por parte dos diferentes grupos profissionais das novas profissões criadas.

“Produz-se o que se poderá designar de movimentos conjuntos de profissionalização onde, segundo as relações iniciais de saber, de saber-fazer e as relações de poder, uma ou outra categoria vai ou não apropriar-se total ou parcialmente das novas profissões. Nestas condições, os campos profissionais dos operários, dos técnicos e do pessoal de enquadramento podem aproximar-se numa relação de cooperação ou

⁶⁷ Tradução e interpretação da autora.

uma qualquer dessas categorias poderá ver reduzida a sua profissionalidade a favor das outras⁶⁸ (Eyraud, 1990: 76).

Para a natureza da recomposição do compromisso concorreram, entre outros factores, as relações de poder entre os diferentes grupos, a raridade relativa da qualificação no mercado de trabalho local, as características da organização sindical presente na empresa e os princípios de gestão específicos à empresa.

3.3.2. O compromisso: uma relação de confrontação e coesão

O conceito de compromisso assume, nesta abordagem, um sentido muito particular. É o resultado da confrontação implícita das estratégias dos diferentes grupos profissionais, desenvolvidas no sentido da imposição de um modo de gestão da fileira específica de cada um desses grupos em correspondência com as expectativas dos assalariados em matéria de inserção e progressão profissional.

É uma noção particularmente importante, na medida em que constitui a referência a partir da qual os diferentes grupos profissionais se posicionam na hierarquia social da empresa. De acordo com a interpretação do próprio autor o compromisso representa uma espécie de matriz interna à empresa que torna possível aos grupos profissionais desenvolver acções com um sentido comum, independentemente da divergência de interesses que possa existir entre eles.

Desta forma, o compromisso construído pelos grupos profissionais da empresa constitui um quadro de referência a partir do qual são produzidas, pelo conjunto dos actores, as regras profissionais que guiam os comportamentos dos assalariados no trabalho. Deste modo, o compromisso, ou o acordo, ao nível da empresa, tem por finalidade definir a posição de cada um no seio da empresa. Assim, ele assume, um papel de regulação, que como o próprio autor refere, substitui de alguma forma a noção “de ideologia comum” sobre a qual Dunlop faz repousar a estabilidade do sistema de relações industriais no seu modelo.

“..., logo que insistimos sobre a importância dos compromissos passados entre os actores para compreender os mecanismos de produção das regras, reformulamos de um certo ponto de vista a noção de ideologia partilhada. Trata-se neste caso de compromisso entre diferentes sistemas de normas⁶⁹ (Eyraud, 1990: 79).

Existe uma diferença significativa entre o conceito de compromisso de empresa, proposta pelo autor, e a noção de “de ideologia comum” de Dunlop. Enquanto que para este último a ideologia é espontaneamente partilhada pelo conjunto dos actores do sistema, para Eyraud o compromisso não se impõe do exterior aos actores, mas é construído no seio da empresa: é o resultado da confrontação das estratégias dos diferentes actores que participam na sua formação. Por outras palavras, para Eyraud o compromisso não é um dado mas uma construção social. Através dele, os actores estruturam o campo da sua acção e as regras que orientam os seus comportamentos ao nível onde esta acção de desenrola.

⁶⁸ Tradução e interpretação da autora.

⁶⁹ Tradução e interpretação da autora.

Esta noção de compromisso é da maior importância porquanto, na perspectiva de Eyraud, assegura a regulação das relações sociais internas da empresa e joga um papel de mediação das influências económicas exteriores às quais está submetida a empresa. Com efeito, o compromisso a partir do qual as regras de funcionamento interno são produzidas, determina a maneira como a empresa se apropria dos dados do meio envolvente.

“Uma consequência importante destes compromissos é que vão definir (ao mesmo tempo que se reforçam) a maneira como a empresa vai apropriar-se do seu meio envolvente, das qualidades gerais dos indivíduos no mercado, nomeadamente, do seu diploma e da sua experiência⁷⁰” (Eyraud, 1990: 77).

Por conseguinte, é através do compromisso que se realiza a coerência entre o modo de funcionamento interno da empresa e a maneira como esta evolui no seu meio envolvente. O compromisso assegura a dupla função de regulação da actividade interna da empresa e de regulação desta actividade num meio envolvente particular.

Ao realçar a existência de uma mediação das influências do meio envolvente pelo compromisso específico a cada empresa, em substituição da hipótese de um determinismo das regras profissionais pelos contextos tecnológicos e económicos nos quais evolui a empresa, o autor não nega a importância do impacto destes contextos sobre a produção das regras internas à empresa.

“Não se trata, aqui, de negar que a tecnologia possa ter um efeito sobre o sistema de relações profissionais, nem por outro lado dizer simplesmente que este efeito se conjuga com outros factores, o que Dunlop admitia facilmente. É necessário ir mais longe para reconhecer que este efeito é moldado pelos actores do sistema de relações profissionais. Logo, a incidência da tecnologia não poderá analisar-se apenas em relação com as suas características⁷¹” (Eyraud, 1990: 77).

Por conseguinte, na perspectiva de Eyraud, a resposta às evoluções dos elementos dos contextos não é apreendida já em termos de adaptação das regras aos novos contextos, mas o seu impacto é “filtrado” pela empresa através do compromisso construído pelos actores. Dito de uma outra forma, o compromisso construído pelos actores sociais medeia a relação com o meio envolvente e descreve a maneira específica da sua apropriação por parte da empresa.

O autor rejeita, pois, a ideia de um determinismo estrito dos contextos sobre o sistema de regras. Se se levar em conta que o comportamento estratégico dos grupos profissionais é fundado sobre a defesa dos seus interesses específicos e um estágio de consenso que regula o processo de produção das regras profissionais, o impacto das variáveis do meio envolvente tende a variar segundo estas favoreçam ou entrem o prosseguimento desses objectivos.

Deste modo, o respeito pelo equilíbrio subjacente ao compromisso confere-lhe assim um papel essencial de regulação das influências económicas externas. Assim, os actores da empresa apropriam as mudanças exteriores através da maneira como a mudança respeita ou põe em causa os equilíbrios fixados pelo compromisso. Um exemplo

⁷⁰ Tradução e interpretação da autora.

⁷¹ Tradução e interpretação da autora.

relevante foi observado pelo autor com Marc Maurice, D'Iribarne e Rychener (1984) numa das empresas do estudo já referido. Os autores constataram que quando a direcção quis implementar um novo sistema de classificação, negociado ao nível do sector, com vista a descompartimentar as funções das categorias profissionais aplicando critérios únicos de classificação, se registou uma forte hostilidade a essa nova grelha por parte dos diversos grupos profissionais. As razões dessa hostilidade, segundo o autor, deveram-se ao facto de o novo sistema de classificação romper com um compromisso onde a antiguidade, no seio de uma classificação de empregos muito segmentada, jogava um papel central. Após terem desencadeado uma série de greves, os trabalhadores obrigaram a direcção a rever alguns aspectos da nova grelha negociada ao nível do sector.

Este fenómeno, observado por ocasião de mudanças tecnológicas e que pode ser generalizado ao conjunto das transformações que afectam os diversos contextos técnico-económicos e sociais da empresa, mostra que os efeitos sociais da implementação de novas tecnologias na empresa são tributárias da forma como a mudança se inscreve ou não numa dinâmica específica de compromisso.

“A observação mostra que se as transformações tecnológicas e económicas estão bem presentes nas empresas, os seus impactos fazem-se através do tipo de compromisso que as caracteriza⁷²” (Eyraud, 1990: 78).

O autor afirma mesmo que os actores não apenas se interpõem face à determinação estrita das regras pelos contextos, como a sua própria acção influencia as características do meio envolvente. Como esquema desta relação biunívoca da relação da empresa com o seu meio envolvente mediada pelo compromisso entre os actores, Eyraud, Jobert, Rozenblat e Tallard (1988) referem o papel da convenção de ramo em França que, na sua óptica, participa numa coerência global. Ainda que não aplicada de uma forma fiel nas empresas, a grelha de classificação de ramo joga um papel muito importante de “coesão da comunidade de trabalho”. Contudo, a distância entre a prática da empresa e a grelha de ramo tem por limite a compatibilidade entre o compromisso que se gera na empresa e a representação das profissionalidades sobre a qual é construída a grelha de ramo.

3.3.3. A transformação das características dos grupos profissionais no centro da dinâmica do sistema de relações industriais

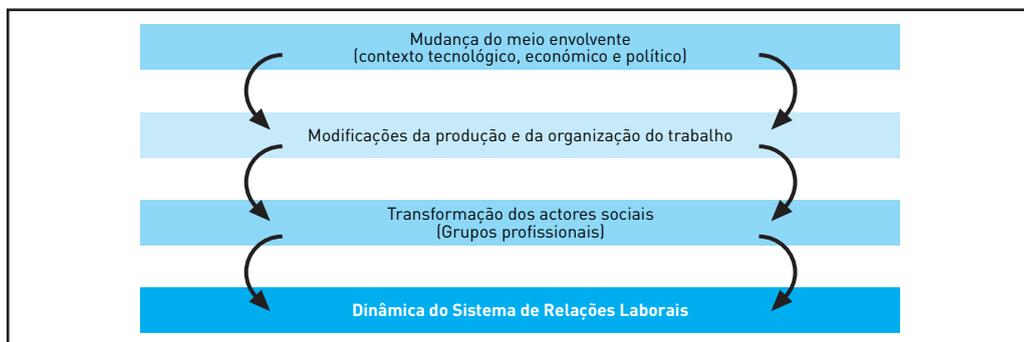
Duas razões principais tornam a análise das relações laborais da empresa através da noção de compromisso, proposta por Eyraud, particularmente importante. A primeira, porque à semelhança da análise proposta por Kochan, Kartz e McKersie, numa outra perspectiva, permite ultrapassar a ideia de um determinismo estrito das regras profissionais pelos contextos tecnológicos e económicos nos quais evolui a empresa. Como se escreveu, os efeitos do meio envolvente são mediatizados pelas características dos actores assim como pelas relações que os ligam, ou seja, por aquilo que o autor qualifica de “compromisso”.

⁷² Tradução e interpretação da autora.

“Nestas condições, uma análise da dinâmica do sistema de relações laborais supõe que se tenha em conta a evolução destes compromissos através dos quais são apropriadas as mudanças do meio envolvente⁷³” (Eyraud, 1990: 23).

A segunda porque se o meio envolvente técnico-económico não joga um papel determinante na formação das regras, a mudança destas últimas, contrariamente ao pressuposto por Dunlop, não pode explicar-se por uma transformação dos contextos. Para Eyraud, a origem do processo de mudança provém em parte do efeito indirecto sobre o estatuto dos actores, das transformações das regras profissionais relativas a modificações da organização da produção e do trabalho em consequência das mudanças do meio envolvente económico e técnico da empresa. Com efeito, a introdução de novas tecnologias nas empresas cria novos espaços de qualificação que podem ser apropriados pelos diferentes grupos profissionais ou dar lugar ao aparecimento de novas categorias profissionais e a novos recrutamentos externos. Por conseguinte, há uma transformação das regras de conteúdo que definem a maneira como os assalariados se vão comportar na situação de trabalho. A mudança das regras passa, então, por uma mudança das características próprias dos actores e, em particular, dos grupos profissionais que procedem à formação do compromisso de empresa sobre a qual repousa a estabilidade do sistema. O seguinte esquema sintetiza a perspectiva teórica do autor:

ESQUEMA 3: A PERSPECTIVA TEÓRICA DE F. EYRAUD



Assim, diferentemente de Dunlop, Eyraud não apresenta uma concepção estática do sistema, porquanto a sua análise da mudança de compromisso é mais do domínio de uma mudança da sua estrutura do que de uma simples mudança conjuntural. Com efeito, a partir do momento em que se cria um novo compromisso, gera-se um processo de estabilização. Quer isto significar que o compromisso pôs fim ao processo de mudança que o desencadeou.

Em resumo, a formulação teórica de Eyraud transforma a conceptualização original de Dunlop, atribuindo ao actor assalariado e, mais especificamente aos grupos profissionais, um papel activo na transformação do sistema de relações laborais. Esta deixa de ser ditada por factores externos para passar a ser fruto de uma dinâmica interna, ou seja, endógena ao sistema. Com efeito, os diferentes grupos profissionais que

⁷³ Tradução e interpretação da autora.

estão no centro dos mecanismos de produção das regras defendem, no decurso da elaboração deste compromisso, expectativas relativas à sua posição e ao seu estatuto que provêm da adesão a um sistema de normas constituído fora da empresa sobre a base de uma pertença a uma mesma comunidade profissional. Esta referência exterior à empresa constitui uma fonte de mudança das características próprias de cada actor que questiona a validade do compromisso específico à empresa. A compreensão da dinâmica do sistema de relações laborais, requer, por isso, a observação das mudanças que afectam as esferas tecnológicas e económicas, mas, mais do isso, a análise da evolução dos sistemas normativos que sustenta cada um dos actores e os novos equilíbrios que se estabelecem, já que é através destes que são apreendidas as transformações do meio envolvente (Eyraud, 1990: 79).

Conclusão do capítulo

Este capítulo foi desenvolvido a partir de uma preocupação central que incidiu sobre a necessidade de se reflectir sobre a compreensão do papel dos próprios actores do sistema de relações laborais e sobre a natureza estratégica do seu comportamento como forma de apreender a formação das regras e o processo da sua transformação. Neste sentido, foi feita uma reflexão crítica sobre algumas perspectivas que procuram ultrapassar as limitações das formulações teóricas de dois modelos de base de interpretação dos comportamentos humanos na situação de trabalho, ou seja, da análise estratégica desenvolvida por M. Crozier e Friedberg, no âmbito da sociologia das organizações francesa, e da teoria das relações industriais desenvolvida por J. Dunlop.

Da autoria de T. Kochan, H. Katz e R. McKersie, na obra conjunta *The Transformation of American Industrial Relations*, a primeira perspectiva enriquece o modelo sistémico de Dunlop completando-o com elementos que permitem tomar em consideração as estratégias dos actores. A origem do comportamento estratégico destes reside na sua percepção das características do meio envolvente interno e externo à empresa. O autor chama particularmente a atenção para a necessidade de se levar em conta a interacção entre o meio envolvente (os contextos técnico, económico e político) e as escolhas estratégicas dos actores ao nível das políticas globais da empresa (investimentos, tecnologias, produtos, etc.), ao nível da negociação colectiva (ramo, empresa, estabelecimento) e ao nível imediato do trabalho (organização do trabalho e relações quotidianas no trabalho).

Debruçando-se sobre a origem do comportamento estratégico do actor, a perspectiva teórica de J. D. Reynaud explica a natureza dos comportamentos na situação de trabalho pela existência de uma relação de subordinação entre os assalariados e a empresa e a tradução desta relação num modo de organização do trabalho que dissocia as tarefas de execução impostas aos assalariados por um lado, das tarefas de controlo atribuídas aos agentes de enquadramento, por outro lado. Os comportamentos estratégicos exprimem-se na produção de um conjunto de regras e de normas que o autor designa de regulação autónoma e que se opõe à regulação de controlo emanada da hierarquia.

A abordagem de Eyraud chama a atenção para a importância do papel directo do actor assalariado, ao nível da empresa, na produção das regras que guiam os seus comportamentos na situação de trabalho. Contudo, apoia-se numa outra definição do actor para reformular a análise da dinâmica dos sistemas de relações laborais. Essa definição

integra uma dimensão que aproxima o assalariado das condições concretas de trabalho nas quais age e encontra a origem dos seus comportamentos estratégicos. Estes fundam-se sobre a qualificação e o estatuto de cada grupo profissional, dimensões ligadas ao modo de organização do trabalho e à repartição de tarefas entre os trabalhadores na empresa. Nesta perspectiva, o actor assalariado é múltiplo e tal como o actor sindical é central nas relações laborais.

CONCLUSÕES DA I PARTE E FORMULAÇÃO DE ALGUMAS HIPÓTESES DO TRABALHO

Nesta primeira parte do trabalho passou-se em revista algumas perspectivas teóricas que tiveram como critério de selecção a sua pertinência em termos da construção de um quadro de análise que permitisse explicitar e interpretar algumas hipóteses sobre a transformação das classificações profissionais e a evolução das relações laborais no actual contexto de dinâmica técnico-organizativa e num meio envolvente caracterizado por novas exigências em termos de competitividade, por pressão de fenómenos de globalização económica.

As perspectivas teóricas económicas revisitadas apresentam, pelo menos, dois elementos comuns interligados. O primeiro prende-se com o facto de sublinharem a ideia de cooperação e compromisso (formalizado ou não em contratos), entre os diferentes grupos de actores portadores de lógicas diferentes (ou concorrenciais). O segundo põe em foco a ausência de uma concepção hegemónica da construção do social.

Assim, ainda que de forma diferente, as teorias analisadas são unânimes em reconhecerem a possibilidade de desenvolvimento de estratégias de defesa dos interesses dos actores de molde a imporem os seus pontos de vista e contribuir para a elaboração de um estado de equilíbrio ou compromisso que pode ser mais ou menos durável. Neste sentido, os convencionalistas enriquecem a teoria económica introduzindo a ideia da existência de várias formas de coordenação possíveis na empresa que não apenas a do mercado. A empresa é, assim, concebida como um lugar onde se exprimem de forma natural diferentes lógicas. Num esforço de compreensão integrada destas diferentes lógicas Boltanski e Thévenot (1987, 1991), defendem que as organizações estão submetidas, em simultâneo, a uma pluralidade de imperativos: de mercado (maneiras de tornar presentes nas empresas os desejos dos clientes), de eficácia industrial (melhoria de performances e resolução de problemas técnicos), de confiança doméstica (meios de manter uma boa convivência interna e uma confiança com os parceiros externos), de solidariedade colectiva (procedimentos permitindo a deliberação à volta de um projecto colectivo e envolvimento pessoal), de inovação «inspirada» (dispositivos favoráveis à criatividade) e de formação da opinião (meios de comunicação mobilizados no sentido de assegurar uma boa imagem fora da empresa).

Cada um destes imperativos, designados de «cidade», constitui um quadro de julgamento em si, sendo necessário compreender o modo de integração dos diferentes registos de julgamento. A hipótese é que os actores, mais do que optar definitivamente por um ou outro valor nestes imperativos, são conduzidos a passar continuamente de um ao outro. Os dispositivos, tais como as regras ou as ordens negociadas, são suportes de justificação das acções. Estas justificações apelam a ordens de grandeza, ou seja, a sistemas de valores sobre os quais se fundam os princípios de funcionamento de toda a instituição e organização, sendo, através delas, que se processa a harmonização entre os actores.

Acentuando igualmente a dimensão social no seio das empresas, mas respondendo a preocupações bem diferentes das perspectivas anteriores, a Teoria da regulação, propõe uma reflexão sobre a crise que afecta as economias capitalistas avançadas desde meados dos anos setenta e as estratégias de saída da crise que têm vindo a ser implementadas pelas empresas e pelas economias nacionais, nas últimas duas décadas. O interesse maior dessa reflexão reside em analisar de uma forma articulada as transformações económicas com as instituições sociais. Assim, os instrumentos conceptuais produzidos pela escola da regulação são de grande importância em termos da compreensão das mudanças que afectam hoje as empresas tanto no plano das suas estratégias mais globais como no plano da organização do trabalho, em articulação com a evolução da relação salarial. Em particular, são pertinentes para apreendermos os factores que conduzem à crise das formas institucionais e pressionam a sua mudança nomeadamente da relação salarial e das normas das convenções colectivas sobre as classificações profissionais, dada a sua interligação com a problemática da organização do trabalho e das novas formas de gestão e mobilização dos assalariados.

Contudo, não existe nenhuma relação mecânica e directa entre as mudanças económicas, tecnológicas e sociais e a evolução das normas, ou seja, a dinâmica do sistema de relações laborais. Esta foi a grande contribuição trazida por autores, entre outros, Kochan, Katz, Mckersie, J. D. Reynaud e F. Eyraud, que se procurou pôr em evidência na apresentação dos seus trabalhos. As suas perspectivas teóricas têm a particularidade de enriquecerem as formulações teóricas de dois modelos de base de interpretação dos comportamentos humanos nas situações de trabalho, ou seja, a Sociologia das Organizações, desenvolvida sobretudo por Crozier e Friedberg em França, e a Teoria das Relações Industriais formalizada por J. Dunlop nos Estados Unidos.

Partilhando a ideia de Gavini (1998), segundo a qual existem múltiplas passagens entre as diferentes correntes de investigação, o quadro teórico de análise funda-se sobre a reformulação teórica de F. Eyraud do modelo de sistema de relações industriais de J. Dunlop, a partir de contribuições da análise estratégica e da teoria da regulação social. Esta reformulação atribui aos actores e à natureza estratégica do seu comportamento o papel central na produção das regras, ou seja, no centro da evolução dos processos de negociação colectiva e, por conseguinte, na dinâmica do sistema de relações laborais, em detrimento de qualquer determinismo técnico, económico e político.

Assim, à luz desse quadro de análise considera-se que os efeitos do meio envolvente são «filtrados» (ou mediatizados) pelas características dos actores e pela natureza estratégica do seu comportamento, assim como pelas relações que os ligam, ou seja, por aquilo que Eyraud qualifica de «compromisso». Como ficou expresso, o compromisso é uma construção social que resulta dos comportamentos estratégicos dos diferentes grupos profissionais, ou seja, da sua posição e do confronto com vista ao reforço ou à preservação da sua posição relativa expressa na grelha de classificação como reflexo de um compromisso anterior, e de defesa, neste quadro, dos respectivos interesses profissionais. O compromisso é a referência a partir da qual os grupos profissionais se posicionam na hierarquia social da empresa e que torna possível aos grupos profissionais desenvolver acções com um sentido comum, independentemente da divergência que possa existir entre eles.

O compromisso, a partir do qual as regras de funcionamento são produzidas, determina a maneira como a empresa se apropria dos dados do meio envolvente. No fundo, ele assegura a dupla função de regulação da actividade interna da empresa e de regulação desta actividade num meio envolvente particular. O compromisso construído pelos actores medeia a relação da empresa com o meio envolvente e descreve a maneira específica da sua apropriação por parte da empresa.

Deste modo, à semelhança de Eyraud e outros (1989: 9) considera-se o sistema de classificação um compromisso passado construído pelos grupos profissionais e pelos actores sociais à volta dos desafios tecnológicos, económicos e sociais. Ele é produto de uma negociação entre os actores institucionais, levando em conta um certo nível de desenvolvimento tecnológico, da composição da mão-de-obra, das qualificações reais ligadas ao processo de trabalho, mas também as representações que os actores fazem das tecnologias, das profissões da sua qualificação própria e da sua valorização. Supõe-se, então, na continuidade do raciocínio do autor, que a análise da renegociação de acordos que procederam à revisão dos sistemas de classificação em empresas afectadas por grandes transformações tecnológicas, organizacionais e mudanças das suas políticas de gestão da mão-de-obra, permite apreender os processos de apropriação dessas mudanças por parte dos actores sociais e profissionais e analisar as regras negociadas com a formalização da passagem de um tipo de compromisso a outro.

Desta forma, tal como Eyraud, em primeiro lugar, situam-se o actor e o seu comportamento estratégico no centro das trajectórias que seguem os processos de modernização das empresas e dos mecanismos de produção das regras, ou seja, no centro da evolução dos processos de negociação colectiva.

Em segundo lugar, considera-se que as regras resultam do reencontro de várias estratégias de actores animados por interesses divergentes, tal como formula a análise estratégica. Associa-se ainda, a esta análise, os desenvolvimentos saídos da regulação conjunta, como propõe a teoria de regulação desenvolvida por J. D. Reynaud. Com efeito, a regulação operada conjuntamente pelos parceiros sociais não é de natureza estritamente económica. O que caracteriza os actores que ela põe em causa, não são apenas interesses divergentes, mas igualmente racionalidades diferentes como igualmente propõem, ainda que de forma diferente, a Teoria da regulação e a Teoria das convenções.

As regras produzidas resultem ou não de uma negociação explícita (negociação colectiva no sentido do direito do trabalho) ou de compromissos concluídos no decurso da sua implementação, são o resultado de afrontamentos com racionalidades diferentes. Trata-se portanto de atribuir à actividade de regulação uma dimensão política, tal como propõe J. D. Reynaud.

A referência à análise estratégica é ainda suscitada pelo facto de introduzir a reflexão sobre os modos de coordenação das actividades individuais e colectivas que presidem à implementação das regras. Importa, com efeito, sublinhar que a aplicação dos acordos não é apenas o resultado de simples mecanismos mercantis, de dispositivos institucionais, ou de processos culturais. Os arranjos necessários à sua implementação podem, pelo contrário, ser compreendidos como uma contribuição articulada de diversos modos de coordenação (Thévenot, 1986).

A análise estratégica, a teoria das relações industriais e os respectivos desenvolvimentos relativos à regulação conjunta e à noção de compromisso desenvolvida por Eyraud, a teoria da regulação e a teoria das convenções são, pois, os recursos teóricos

a partir dos quais se formulam e se procuram interpretar as hipóteses da do trabalho empírico. Além desses recursos teóricos, a formulação das hipóteses recorreu a um conjunto de estudos empíricos sobretudo realizados sobre o mundo laboral português.

A primeira hipótese coloca o papel central da classificação profissional no centro dos conflitos sobre a modernização das empresas. A mudança tecnológica⁷⁴ das empresas portuguesas, a concepção e processo de condução dessa mudança⁷⁵, bem como o impacto social da introdução de novas tecnologias, foram directa e/ou indirectamente focos de atenção de um grande número de sociólogos e alguns economistas nos anos 80 e 90, como revelam as obras de Godinho (1999) e Freire (1998)⁷⁶. O fraco controlo social por parte dos trabalhadores ou dos seus órgãos representativos tanto ao nível dos processos de tomada de decisão sobre a introdução das novas tecnologias, como das opções em matéria de organização do trabalho⁷⁷ ou mesmo sobre outras questões mais específicas como sejam a reorganização das equipas de trabalho e os planos de reconversão profissional, é sublinhado, entre outros, por Alves (1994), Kovács (1989, 1998), (Moniz, 1989) e pelos estudos internacionais comparativos realizados pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida no Trabalho.

Uma conclusão similar havia também sido retirada de um estudo extensivo sobre a mudança tecnológica e organizacional do trabalho na indústria portuguesa, baseado em questionário postal de perto de 1000 empresas (Kovács, Moniz e Cerdeira, 1993). Este estudo revelou ainda que a generalidade dos gestores considerava as normas convencionais em matéria de classificação profissional (hierarquização, categorização, conteúdos funcionais, acesso e progressão profissional) pouco eficazes e ultrapassadas relativamente às práticas introduzidas, por exigência das transformações tecnológicas e organizacionais em curso nas empresas. Assim, a partir do conhecimento disponível, admite-se que face à ausência de uma acção colectiva visando o controlo social da implementação das novas tecnologias, da qualificação e das mudanças da organização do trabalho, a reivindicação e o conflito em vez de se centrarem sobre estas questões se fixam sobre as classificações profissionais, constituindo esta a matéria em torno da qual emergem novas dinâmicas de negociação.

A segunda hipótese interroga o próprio processo de negociação das convenções colectivas incidindo sobre a classificação profissional. O alcance dos problemas e dos desafios que corporiza a transformação do conteúdo das normas instaurando novos sistemas de classificação profissional, leva a supor a emergência de uma mudança na forma como se desenvolve a negociação, ou seja, uma mudança dos procedimentos tradicionais de negociação colectiva.

Com efeito, trabalhos anteriormente desenvolvidos sobre as tendências de transformação tecnológica e organizacional na indústria portuguesa, mostrou tratar-se de

⁷⁴ Mudança tecnológica é aqui entendida em sentido amplo e integra: a utilização de um processo tecnologicamente novo; a implementação de novos meios de produção que incorporam novas tecnologias baseadas na microelectrónica (designadamente a burótica, a robótica, a concepção assistida por computador, a produção integrada por computador, as redes e serviços de telecomunicações, etc.), e a produção de um tipo de produto tecnologicamente novo.

⁷⁵ De acordo com Salavisa (1999) o crescimento português até à primeira metade dos anos noventa, está mais associado à importação de equipamentos do exterior, via principal de aquisição de novas tecnologias, do que de factores associados à inovação tecnológica no país.

⁷⁶ Uma análise da inovação tecnológica em Portugal e do seu estado de conhecimento encontra-se em Godinho, Manuel M. e Caraça, João M. G.(org.): *O Futuro tecnológico - Perspectivas para a Inovação em Portugal*, Celta Editora, 1999 e em Freire, João: «Empresas e Organizações: Mudanças e Modernização» em Viegas, José e António Firmino da Costa (orgs.): *Portugal, que Modernidade?*, Lisboa, Celta, 1998, pp. 285-309.

⁷⁷ O conceito de organização do trabalho designa a forma como se estrutura a repartição de tarefas e funções na empresa.

uma matéria particularmente reivindicada pelas direcções das empresas, visando sobretudo objectivos económicos (acréscimo da competitividade através, por exemplo, da reorganização dos postos e desenvolvimento da polivalência como forma de reduzir os tempos mortos). Esta reivindicação assume características muito diferentes das reivindicações sindicais em matéria de reclassificação profissional destinada a revalorizar os escalões de qualificação e das tabelas remuneratórias.

Alguns trabalhos têm ainda vindo a observar que a complexidade dos problemas postos pelas transformações hoje em curso nas empresas têm vindo a modificar o processo de negociação entre os actores (entre outros, Bélanger e Thuderoz, 1998, Gavini, 1997). Em vez de centralizado, esporádico e pontual, este tende a desenvolver-se de uma forma descentralizada (empresa, estabelecimento, oficina, secção) e contínua, associando vários procedimentos: informação, consulta, discussão, etc. Assim, tomando como referência a distinção feita por Dunlop (1993) entre as regras de conteúdo (regras substantivas) e as regras de procedimento, é de admitir que a mudança das regras sobre as classificações profissionais (regras de conteúdo) associe uma mudança simultânea da forma como se desenvolve a natureza das relações que se estabelecem entre os actores, ou seja, uma mudança das regras de procedimento que determinam a natureza das relações que se estabelecem entre os actores do sistema de relações laborais.

A terceira hipótese prende-se com a definição de sistema de classificação profissional. Como se referiu na introdução do trabalho, o sistema de classificação e das regras que associa (definição do acesso e progressão nas fileiras profissionais), no seguimento de Eyraud (1989), é um compromisso passado entre os actores institucionais e sociais da empresa que estabelece uma organização específica das hierarquias e da gestão dos diversos grupos profissionais que compõem a empresa. Este compromisso condensa outros compromissos construídos pelos actores profissionais e institucionais à volta de problemas tecnológicos, organizacionais e sociais. Como explicita o próprio autor, esse compromisso tem subjacente um determinado nível de desenvolvimento tecnológico, uma certa composição da mão-de-obra, determinadas qualificações reais ligadas ao processo de trabalho, bem como as representações que os diferentes actores fazem das tecnologias, das profissões, da sua própria qualificação e da sua valorização.

Ora, as reconfigurações e reestruturações organizativas que têm vindo a registar as empresas nas últimas duas décadas, a saída da vida activa de muitos trabalhadores por via de negociações de pré-reforma e/ou de mútuo acordo e o ingresso de jovens mais escolarizados, como ainda as mudanças tecnológicas e organizacionais, têm vindo a induzir o aparecimento de processos de recomposição e autonomização de unidades produtivas com repercussões na emergência de novos gestores, na desagregação de colectivos de trabalhadores, na natureza do próprio trabalho dos assalariados e, ainda, na natureza das relações estabelecidas entre os diferentes grupos profissionais da empresa. A hipótese que então se levanta consiste em saber se a evolução observada sobre a natureza das relações laborais não está associada a uma transformação simultânea das características dos actores da empresa, cuja interpretação, tal como propõe F. Eyraud, pode ser equacionada em termos de uma transformação estrutural do sistema de relações industriais.

PARTE II

EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES LABORAIS
E NEGOCIAÇÃO COLECTIVA EM PORTUGAL

INTRODUÇÃO

A análise que se inicia nesta parte do trabalho procede de preocupações diferentes da precedente. A primeira teve como objectivo central construir um quadro analítico que permitisse apreender, interpretar e explicar a negociação de novos sistemas de classificação profissional e da evolução das relações laborais portuguesas num contexto de grandes transformações tecnológicas e organizativas. É justamente o estudo de tais fenómenos que agora se inicia.

Em primeiro lugar, procede-se a uma análise empírica acerca da evolução dos principais elementos do sistema de relações laborais, numa perspectiva da apreensão dos compromissos institucionais, negociados pelos actores sociais e expressos em normas convencionais, sobre as transformações que se vêm a operar nas empresas portuguesas. As questões de partida podem ser equacionadas da seguinte forma: os empregadores (e/ou as suas organizações) e os sindicatos têm vindo a desenvolver uma regulação conjunta, traduzida em normas convencionais, sobre as implicações sociais das reestruturações e das transformações tecnológicas e organizacionais em curso nas empresas? Registrar-se-ão mudanças maiores dos níveis em que se desenvolve a negociação e dos processos de regulação social (regras processuais e regras de conteúdo que fixam as relações entre assalariados e empregadores)? Estarão em desenvolvimento novos objectos de negociação?

No fundo, esta segunda parte destina-se a analisar a dinâmica da negociação colectiva, tanto no nível da sua estrutura, como nos domínios ou temas de negociação, como forma de clarificar o quadro geral no seio do qual evoluem as relações de emprego nas empresas, que constituem objecto de estudo aprofundado na terceira parte do trabalho.

Assim, a última parte do trabalho, é dedicado ao estudo de empresas afectadas por processos de reestruturação e modernização nos últimos anos, nas quais os actores sociais negociaram novas convenções colectivas, que incluíram, entre outras matérias, revisões substanciais das normas de enquadramento, progressão e carreira profissional. Com efeito, se a análise que se efectua nesta segunda parte do trabalho contém muitas informações quantitativas, estas não constituem instrumentos de investigação capazes de permitirem uma compreensão mais qualitativa dos processos de modernização desenvolvidos nas empresas e da negociação de novos compromissos sobre o emprego.

12345

**NEGOCIAÇÃO COLECTIVA E RENOVAÇÃO
DE COMPROMISSOS ENTRE OS ACTORES**

INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO

A observação empírica da evolução das relações laborais, e especificamente da negociação colectiva, tem suscitado opiniões controversas sobre a interpretação das transformações em curso. A diversidade das vertentes analisadas e, sobretudo, a explicação e significado dos fenómenos estudados torna-se ainda mais díspar quando estão em confronto contextos nacionais com modelos de relações laborais profundamente diferentes, ou mesmo, no seio de um mesmo sistema nacional, a análise de sectores de sectores de actividade correspondentes a diferentes etapas do processo de industrialização⁷⁸ e/ou sectores ou empresas de capital intensivo ou de mão-de-obra intensiva.

Apesar disso, e sem que de uma forma geral seja defendida a tese da convergência dos sistemas de relações laborais, um número muito significativo de autores partilha a ideia de que se estão a operar mudanças tanto dos níveis em que se desenvolve a negociação, como dos processos de regulação social (regras processuais e regras de conteúdo que fixam as relações entre assalariados e empregadores), como ainda sobre os problemas que são analisados (performance das empresas, qualidade dos produtos e flexibilidade na gestão da mão-de-obra).

Por exemplo, Katz (1993), num estudo comparativo internacional sobre a evolução da negociação colectiva em seis países⁷⁹, refere a existência de um facto comum a todos eles que é a descentralização do nível a que se desenvolve, por iniciativa do empregador. A crescente importância do nível da empresa (e mesmo da oficina) como lugar estratégico de regulação das relações de emprego é também sublinhada por Locke, Kochan e Piore (1995) num estudo que dedicam à transformação das relações laborais em 11 países da OCDE. Eles constataam ainda que nesses países tem vindo a declinar a sindicalização e a aumentar a flexibilidade funcional, bem como a importância do saber dos trabalhadores. Entre outros, Morin (1996), Bourque (1996), Bernier (1996) e Bélanger e Thuderoz (1998) sublinham registar-se em França, Canadá e Estados Unidos, uma evolução similar da negociação colectiva em torno de cinco características mais importantes:

- Um processo de negociação mais descentralizado (com reforço ou passagem para níveis mais próximos dos lugares onde ocorrem as mudanças: empresa, estabelecimento, secção, oficina ou serviço).
- Tal processo de negociação é dotado de disposições de procedimento (comissão *ad hoc*, comissões de acompanhamento do acordo, comissões conjuntas, etc.).

⁷⁸ Por exemplo, Huinskamp (1995), é de opinião que existe uma forte relação entre o nível onde são negociadas as convenções colectivas que regulam as relações de emprego, as fases de desenvolvimento industrial e as características das matérias a negociar. Tomando como referência o caso holandês, o autor refere, no que diz respeito ao nível de negociação, que o contrato colectivo de trabalho é predominante nas indústrias da 1.ª fase (gráficas, imprensa, têxtil, tabaco, metalurgia, etc.) e os acordos de empresa nas indústrias da 2.ª fase (químicas, petróleo, etc.). Já nas indústrias da 3.ª fase, ou seja, indústrias fortes em inovação tecnológica (computadores e *software*) predomina a contratação individual, sem envolvimento sindical; no que se refere aos conteúdos de negociação, os salários e a modernização tecnológica são destacados como matérias que contrastam entre negociações que tendem a desenvolverem-se no nível sectorial (os salários) e no nível da empresa (a implementação de novas tecnologias). No primeiro caso, esta preferência deve-se a uma certa preservação de uma igualdade de mínimos salariais entre empresas e trabalhadores do mesmo sector. No caso da negociação das novas tecnologias, a proximidade do nível de negociação das normas com a sua implementação prática, justifica-se levando em conta o reflexo imediato dessa inovação sobre as particularidades de cada empresa (organização do trabalho, qualificação da mão-de-obra, etc.).

⁷⁹ Suécia, Austrália, Alemanha, Itália, Reino Unido e Estados Unidos.

- Um recuo dos temas salariais e diminuição da percentagem de acréscimo dos salários.
- Uma negociação mais integrativa e extensa, incidindo sobre as questões de eficiência produtiva e do emprego, caracterizada pela produção de novas regras organizacionais ou produtivas, alheia a qualquer modelo predeterminado (de definição de um nível óptimo de efectivos ou de contratações, organização de equipas de trabalho e/ou de afectação de postos, etc.).
- Uma concepção diferente quanto à duração da sua aplicação e vigência.

No que se refere à situação portuguesa os estudos disponíveis são unânimes em afirmar o carácter tradicionalmente centralizado das relações laborais, o forte pendor pecuniário da contratação colectiva e o carácter pouco inovador e mesmo conservador dos textos das convenções colectivas (Leitão, 1998 e 2001; Freire, 2001; Freire e outros, 2000; Lopes, 1998; Cerdeira, 1998 e 2001; Pires de Lima, 1999; Pires de Lima e outros 2001; Dornelas, 2000; Aperta e outros, 1994). A questão que então urge colocar é saber se, em anos recentes, a par desta caracterização de fundo, não estarão em emergência novas dinâmicas suscitadas pelas reestruturações e transformações tecnológicas e organizacionais das empresas.

Considerando a tradicional partilha de papéis entre a gestão e os órgãos representativos dos trabalhadores característico do nosso sistema de relações laborais, ou seja, a fraca intervenção dos sindicatos em matérias relacionadas com os processos de inovação das empresas e, nomeadamente, sobre a organização do trabalho, a qualificação e a formação, põe-se como hipótese que essa renovação se centre sobre o sistema de classificação profissional e matérias afins.

Procurando responder a estas preocupações, organizou-se este capítulo em três secções. A primeira debruça-se sobre a evolução da estrutura dos conflitos laborais que opõem os actores em situação de greve e a sua regulação, que se procura interpretar à luz das mudanças e dos bloqueios verificados na organização dos actores. Uma demarcação importante na periodização da evolução do sistema de relações laborais e da contratação colectiva é a constituição do Conselho Permanente de Concertação Social (1984). Com efeito, com ela se cria a oportunidade para os actores reflectirem ao mais alto nível a política económica e social. Ainda que os acordos aqui negociados não tenham no plano jurídico carácter de aplicação obrigatória, eles influenciam a agenda da negociação que se desenvolve a níveis inferiores. A análise da evolução da contratação colectiva requer, pois, uma prévia referência, ainda que breve, ao conteúdo dos acordos negociados em sede de concertação social. É esta análise que se elabora na segunda secção. A última secção é dedicada à análise da contratação colectiva na sua estrutura e na sua transformação.

Para a elaboração desta parte do trabalho constituíram fontes, para além das convenções colectivas, as estatísticas disponíveis no ex-MSST (greves, reivindicações e resultados; evolução da contratação colectiva; processos de conciliação negocial; propostas e contra-propostas de revisão das convenções), bem como a bibliografia disponível sobre sindicalização e organização dos actores, negociação colectiva, etc.

1. CONFLITUALIDADE LABORAL E (RE)ORGANIZAÇÃO DOS ACTORES

Na tipificação de modelos de relações laborais, identificou-se o modelo português como pertencendo à família dos modelos mediterrâneos, a partir da forma

como historicamente se articulou (e articula) a relação entre o movimento sindical e os partidos políticos (Pires de Lima e outros, 1992). Uma das suas características mais proeminentes é a pluralidade sindical, associada a relações entre os actores desenvolvidas, sobretudo, entre dois pólos: conflito – negociação, com uma forte presença do Estado⁸⁰.

A análise que se elabora nesta secção confirma a estabilidade destas características estruturais. Apesar disso, emergem transformações tanto a nível da organização dos actores, como dos motivos invocados nas situações de conflito manifestos em greves. O recuo do número de sindicalizados e da densidade sindical é assim consentâneo com a transformação da composição sociológica do movimento sindical e com grandes transformações no campo da sua organização. Estas transformações organizativas ocorrem, por sua vez, em paralelo com uma diminuição significativa dos valores dos indicadores sobre a conflitualidade laboral manifesta em greve. O recuo dos motivos pecuniários e o acréscimo de temas sobre a gestão do emprego (nomeadamente sobre a duração e organização do tempo de trabalho e a higiene e segurança no trabalho) conjugam-se ainda com uma outra característica de mudança do sistema de relações laborais que é o decréscimo ténue da intervenção do Estado na regulação do sistema.

1.1. Uma relação mais pacífica das relações entre os actores sociais?

A diminuição do número de conflitos manifestos em greve, a partir de meados dos anos 80, é uma constatação estatística na maior parte dos países da OCDE e, sobretudo, nos países com modelos de relações laborais com características mais próximas do português, ou seja, França, Itália e Espanha. Os valores relativos aos indicadores disponíveis sobre a conflitualidade laboral (número de greves, número de trabalhadores em greve, número de dias perdidos, número médio de trabalhadores envolvidos em greve e número médio de dias perdidos por greve) registam uma tendência idêntica na sociedade portuguesa (quadro 14 e gráfico 1).

QUADRO 4 – NÚMERO MÉDIO DE GREVES, DE TRABALHADORES POR GREVE E DE DIAS PERDIDOS POR GREVE EM DIFERENTES PERÍODOS (1976-2002)

Indicadores	1976-80	1981-85	1986-90	1991-95	1996-2000	2001	2002	2001-02
N.º médio de greves	362,4	581,0	342,2	397,8	243,2	208	250	229
N.º médio de trabalhadores em greve	-	-	664,0	288,6	175,0	125	321	223
N.º médio de dias perdidos por greve	-	-	876,4	307,2	282,2	200	432	316

Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios sobre Conflitos de Trabalho e dos Relatórios de Conjuntura DETEFP e DGERT (ex-MSST)

Assim, o número de greves promovidas pelos sindicatos para estes fazerem aceitar as suas reivindicações, depois de atingir o seu máximo com a agudização da crise económica na primeira metade dos anos 80 (581), diminui no quinquénio

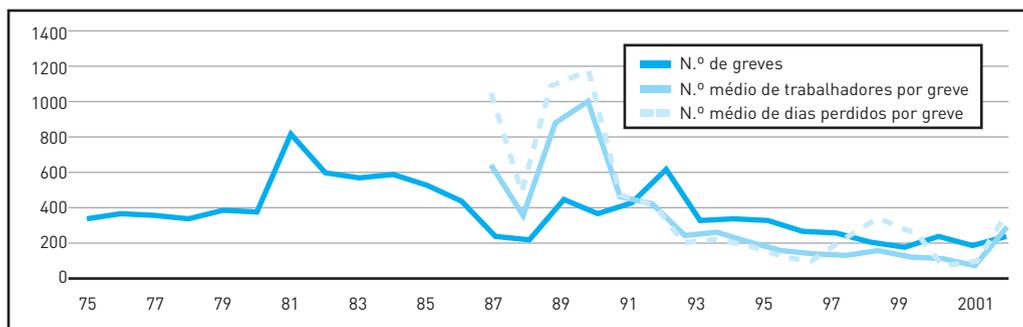
⁸⁰ Para a resolução de conflitos colectivos relacionados com o processo de negociação a legislação prevê a conciliação, a mediação e arbitragem. Enquanto a conciliação pode ser solicitada por qualquer uma das partes e até agora tem vindo a ser feita exclusivamente por técnicos especializados da DGERT, a mediação é realizada por um mediador escolhido pelas partes e aceite por ambas. A arbitragem é realizada por três árbitros, dois deles nomeados por cada uma das partes e o terceiro escolhido pelos dois precedentes. Na conciliação e na mediação são as partes que decidem o resultado do acordo; na arbitragem a decisão é cometida aos árbitros, cabendo às partes o respectivo cumprimento das soluções encontradas.

seguinte para valores um pouco inferiores dos registados nos anos 70 (342), com particular destaque dos anos de 1987 e 1988, anos em que os actores negociaram acordos de rendimentos e preços na CPCPS.

De 1991 a 1996 (397,8) o número médio anual de greves aumenta ligeiramente em relação ao quinquénio anterior e, de 1996 a 2000, desce para cerca de 40% do valor registado em 1981-85. Em 2001 há apenas a registar 208 greves, ou seja, mais 8 do que em 1999, ano em que os sindicatos realizaram menos greves depois de 1977 até à actualidade (200). Contudo, a oposição sindical à publicação do Código de Trabalho, mais exactamente a alterações legislativas nele consagradas, fez elevar um pouco o número de greves no último ano, havendo a registar a realização de mais 48 greves do que no ano anterior. A luta contra esse mesmo código fez desencadear a incorrectamente designada 3.ª greve geral. Convocada pela CGTP-IN, esta greve contou com a adesão de outros sindicatos fora da área de influência desta confederação, não se lhe associando alguns sindicatos da área de influência da UGT. As duas greves gerais anteriores ocorreram em 1982 e 1988.

No que se refere ao número médio de grevistas por greve e ao número médio de dias perdidos por greve, a sua evolução apresenta um comportamento idêntico ao do número de greves. Se, como revela o gráfico 1, pontualmente os seus valores registam uma ligeira subida, a média dos quinquénios analisados é de descida progressiva até 2001. Assim, o número médio de trabalhadores em greve e de número de dias perdidos de 1996 a 2002 é apenas, respectivamente, de 26% e 32%, relativamente a 1986-90. O acréscimo da conflitualidade laboral associada com a oposição ao Código do Trabalho em 2002, alterou a tendência de descida progressiva do número médio de trabalhadores em greve e do número médio de dias perdidos por greve.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DOS INDICADORES SOBRE A CONFLITUALIDADE LABORAL (1980-2002)



Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios sobre Conflitos de Trabalho e dos Relatórios de Conjuntura DETEFP e DGERT [ex-MSST]

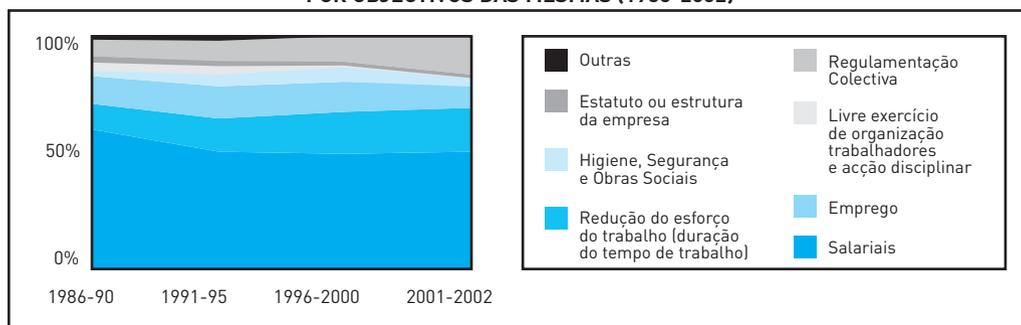
Da análise conjunta dos três indicadores sobressai que o recurso à greve além de menos frequente é mais selectivo (tende a concentrar-se sobre um número menor de trabalhadores) e, de uma forma geral, tem mais do que uma frequência, ou seja, a mesma greve regista mais do que uma ocorrência, razão pela qual, na última década, aumentou a percentagem das greves com duração superior a 5 dias.

Assim, excluindo o ano de 2002 em que as maiores lutas sindicais se centraram contra o Código de Trabalho e cuja mobilização apelou à classe social e à defesa de direitos consagrados na lei (por exemplo do trabalho nocturno), os valores do movimento grevista, deixam perceber uma mudança qualitativa dos conflitos. Esta caracteriza-se pelo desenvolvimento de conflitos que tendem a fazer referência ao grupo profissional, associando reivindicações de natureza «corporativa» de que são exemplo os conflitos dos médicos, dos professores, etc., cuja frequência tem sido bastante intensa nos últimos anos.

1.1.1. O acréscimo de reivindicações mais qualitativas sobre o emprego

As reivindicações com objectivos de natureza pecuniária assumem uma grande importância na estrutura dos motivos que levaram à realização de greves laborais de 1980 a 2002 (gráfico 2 e quadro 5).

GRÁFICO 2 – ESTRUTURA DAS REIVINDICAÇÕES QUE DESENCADAEARAM GREVES, POR OBJECTIVOS DAS MESMAS (1986-2002)



Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios sobre Conflitos de Trabalho e dos Relatórios de Conjuntura DETEFP e DGERT (ex-MSST)

Esse elevado peso das reivindicações salariais na estrutura dos motivos que conduziram à concretização de conflitos colectivos explica-se por três factores mais importantes.

O primeiro prende-se com o grande peso da negociação colectiva sectorial e com a heterogeneidade de situações cobertas. Tendo a vantagem de através de um único processo de negociação abranger um número elevado de empresas e trabalhadores, a negociação sectorial tem a desvantagem de cobrir realidades empresariais muito heterogéneas em termos de dimensão (microempresas⁸¹ e grandes empresas), modernização tecnológica, poder económico, etc. Ora, o que acontece é que de uma forma geral a associação de empregadores tem a preocupação de não negociar tabelas salariais que possam comprometer a viabilidade económica das empresas de menores recursos económicos.

Ao factor anterior associa-se a longa tradição das empresas portuguesas basearem a sua competitividade em baixos custos da mão-de-obra, mais do que em

⁸¹ As microempresas (menos de 10 trabalhadores) constituem em Portugal cerca de 81% das empresas e representam cerca de 20% do emprego.

inovações (tecnológicas, organizacionais, de produto, de mercado, etc.) ou na formação e na qualificação da mão-de-obra.

O terceiro factor prende-se com a origem do poder sindical e com a tradição das suas políticas. Ao contrário do poder patronal que emana da detenção da propriedade e do capital, o poder sindical é em grande parte fruto da agregação e mobilização em torno de interesses colectivos. Os temas pecuniários, num quadro de baixos salários são, naturalmente, para a acção sindical, os temas que mais unificam para lutas comuns e, portanto, susceptíveis de mobilizar os trabalhadores para a greve.

De qualquer forma, os valores do quadro 5 mostram que a partir do final dos anos 80, a estrutura das reivindicações segundo os objectivos subjacentes aos conflitos, se altera significativamente. Esta alteração caracteriza-se por uma regressão dos temas salariais em contrapartida do acréscimo das reivindicações sobre a redução e organização do tempo de trabalho e sobre a regulamentação colectiva.

QUADRO 5 – ESTRUTURA DAS REIVINDICAÇÕES DAS GREVES (1986-2002)

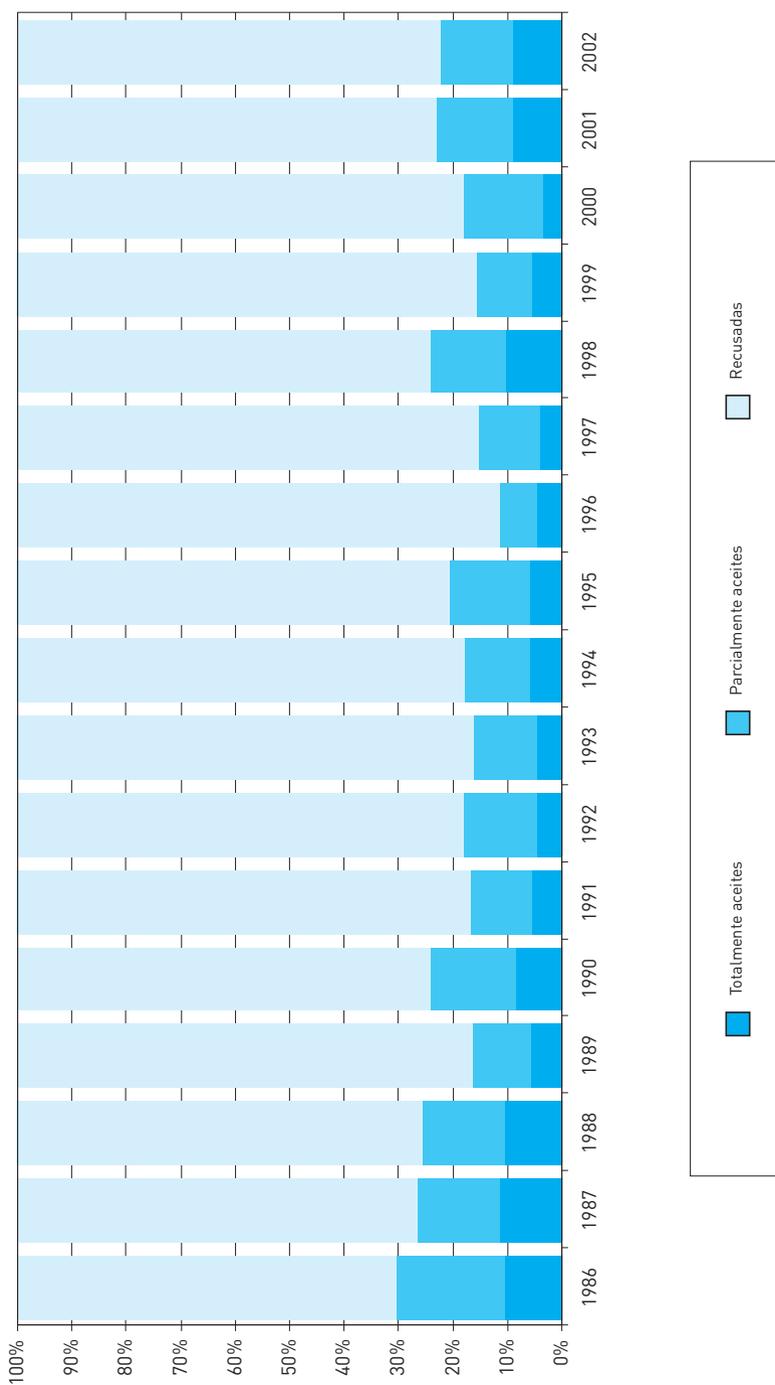
Reivindicações	1986-90	1991-95	1996-2000	2001-2002
Salariais	59,8	47,8	49,4	48,4
Redução do esforço do trabalho (duração do tempo de trabalho)	10,8	13,3	18,0	20,2
Emprego	12,1	13,2	12,5	9,6
Higiene, Segurança e Obras Sociais	3,0	5,5	6,4	2,3
Livre exercício de organização trabalhadores e acção disciplinar	4,2	2,0	1,5	0,1
Estatuto ou estrutura da empresa	1,3	0,6	0,7	0,6
Regulamentação colectiva	7,2	10,4	11,2	14,6
Outras	1,6	1,9	0,0	0,2
Total	100	100	100	100

Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios sobre Conflitos de Trabalho e dos Relatórios de Conjuntura DETEFP e DGERT (ex-MSST)

1.1.2. O baixo nível de eficácia dos conflitos manifestos em greves

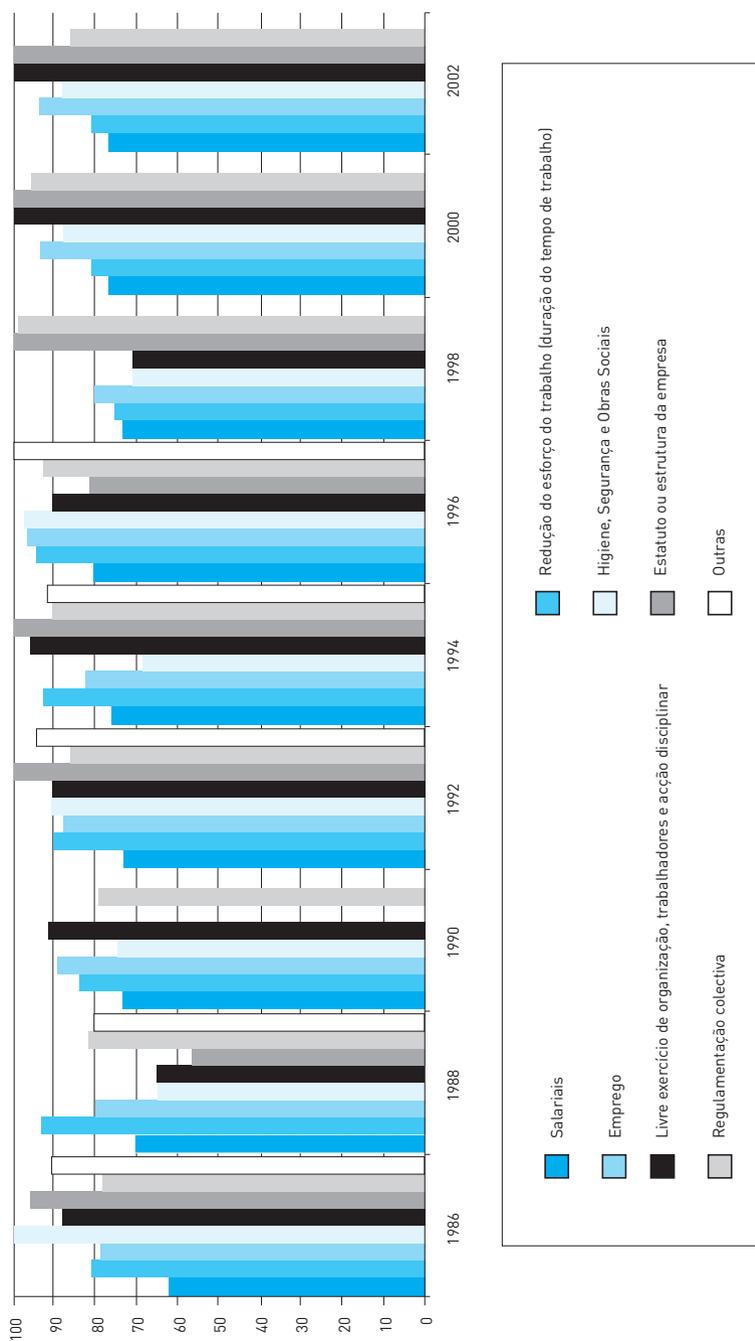
A análise dos valores estatísticos sobre o grau de satisfação das reivindicações que desencadearam greves, revela ser esta acção de luta, sob este ponto de vista, relativamente pouco eficaz. Com efeito, o nível de satisfação das reivindicações por parte das entidades patronais é muito baixo. As percentagens das reivindicações aceites e reivindicações parcialmente aceites apenas se situam entre 3 a 10% e entre 7 a 20%, respectivamente, ao longo dos anos (gráfico 3).

GRÁFICO 3 – GRAU DE ACEITAÇÃO DAS REIVINDICAÇÕES DAS GREVES (1986-2002)



Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios sobre Conflitos de Trabalho e dos Relatórios de Conjuntura DETEFP e DGERT (ex-MSST)

GRÁFICO 4 – ESTRUTURA DAS REIVINDICAÇÕES, POR OBJECTIVOS DAS MESMAS, SEGUNDO O GRAU DE RECUSA (1986-2002)



Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios sobre Conflitos de Trabalho e dos Relatórios de Conjuntura DETEP e DGERT (ex-MSST)

A análise evolutiva mostra que o maior e menor níveis de satisfação das reivindicações ocorreram, respectivamente, nos anos de 1986 e 1996. De referir que as principais causas que motivaram os conflitos em 1986 corresponderam a reivindicações salariais. Ora, o ano de 1986 foi um ano de crescimento económico, sucedendo ao período de grande recessão económica vivida no país nos anos antecedentes. Esta evolução favorável da economia facilitou o sucesso dos conflitos. Faz-se notar, igualmente, como vai ser analisado um pouco mais à frente, que 1986 foi o ano em os parceiros sociais negociaram o 1.º Acordo sobre Política de Rendimentos, para vigorar em 1987.

A natureza dos conflitos em 1996 tem causas um pouco diferentes. Com efeito, como se irá também analisar mais adiante, o Acordo de Concertação Social, negociado pelos parceiros sociais com excepção da CGTP-IN, além de outras matérias, incidiu sobre duas muito centrais da relação laboral: a redução e adaptabilidade do tempo de trabalho e a flexibilidade do conteúdo funcional. Ora, mais do que matérias salariais, são estes temas que agudizam os conflitos manifestos em greve entre os actores neste ano. Primeiro, o movimento grevista procura impedir a introdução do regime de polivalência, depois a redução do tempo de trabalho levando em conta para a contagem das 40 horas as pequenas pausas já consagradas em algumas empresas.

A desagregação das greves de acordo com os objectivos das reivindicações expresas e segundo o nível de aceitação por parte das entidades patronais, revela que os temas de menor aceitação, ao longo dos anos, dizem respeito ao emprego e à sua gestão, bem como à organização dos trabalhadores no seio da empresa e à estrutura da empresa. Por conseguinte, trata-se de matérias que de uma forma geral tocam problemas de gestão das empresas e que na divisão tradicional dos papéis entre os actores na empresa pertencem à esfera da gestão.

As reivindicações mais facilmente aceites pelas entidades patronais são as matérias salariais. De uma forma geral, os resultados favoráveis aos trabalhadores sobre este tema tende a variar entre 15 a 25%, incluindo este valor a aceitação total e parcial das reivindicações dos trabalhadores. As reivindicações relacionadas com problemas de segurança, saúde e higiene encontram-se também entre aqueles que têm um maior grau de aceitação. Contudo, são matérias com pouca expressão entre os motivos claramente expressos na ocorrência de situações de greve.

1.2. Estrutura do sistema de representação

A negociação é grandemente tributária não apenas da prioridade eleita para a acção dos actores, como das suas estratégias e características organizativas. Em trabalhos anteriores procede-se já à análise das características organizativas quer do movimento associativo patronal (Cerdeira, 1998) quer do movimento associativo sindical (Cerdeira e Padilha, 1988 e 1990; Cerdeira, 1997). Este texto retoma os aspectos mais importantes analisados, actualizando alguma informação estatística então tratada.

Sobre a organização dos actores, importa referir duas particularidades importantes com grandes implicações na negociação colectiva. Estas particularidades são a pluralidade e divisão de representação de um lado, e deficiente enquadramento dos níveis de hierarquização da estrutura, do outro lado.

A importância do deficiente enquadramento das organizações de base pelas organizações de nível superior reside no facto de gerar um défice de representação das primeiras relativamente aos organismos onde só as confederações têm representação,

com consequências na desvinculação das estruturas de níveis inferiores relativamente a compromissos assumidos pelas confederações nesses níveis.

No que se refere à existência de vários organismos de representação, em si mesmo, não é um facto negativo, na medida em que alarga o leque das opções de adesão. No entanto, a pluralidade e divisão, articulada com a não definição de critérios de representação na negociação colectiva, põe as organizações a concorrer umas com as outras em torno da mesma unidade de negociação. As sinergias dos actores são por isso, por vezes, mais orientadas para a gestão de vários processos de negociação simultâneos, do que para a criação de novos espaços de negociação e de inovação ao nível dos conteúdos da convenção.

Sendo certo que tanto a estrutura organizativa dos empregadores como a estrutura organizativa sindical contam, cada uma delas, com 7 confederações, algumas com âmbitos de representação sobreponíveis, quem sobretudo é penalizado por tais fenómenos é o actor sindical, na medida em que uma das suas fontes de poder mais importantes tem origem na sua capacidade de agregação e mobilização colectiva em torno das reivindicações que desencadeiam os processos de negociação colectiva. Até anos recentes, de uma forma geral, a concorrência tendia apenas a confrontar duas frentes negociadoras (UGT e CGTP-IN). A emergência de novas correntes sindicais agudiza o fenómeno da concorrência negocial. Neste sentido, importa recordar um pouco algumas das características da organização do movimento sindical e da sua recente transformação qualitativa e quantitativa.

1.2.1. A pluralidade e divisão organizativa

No último dia de Maio de 2004, o número de organizações formalmente constituídas e activas com sede no Continente para representação dos actores sociais, registadas na DGERT, é de 938, das quais 521 são associações de empregadores e 417 associações sindicais (ver quadro 6). Às associações sindicais com sede no Continente há que adicionar mais 50 com sede na Madeira e Continente, das quais 49 sindicatos e 4 uniões regionais de organização sindical.

A estrutura organizativa dos empregadores compreende: 483 associações de ramo de actividade com áreas geográficas muito diferenciadas, mas a sua maioria com sede em Lisboa; 22 federações, 9 uniões e 7 confederações de implantação nacional. Estas últimas são as seguintes: CIP – Confederação da Indústria Portuguesa, CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal, CAP – Confederação dos Agricultores de Portugal, CTP – Confederação do Turismo Português, CNA – Confederação Nacional da Agricultura, CPMPME – Confederação Portuguesa das Micro, Pequenas e Médias Empresas e CORPA – Confederação das Organizações Representativas da Pesca Artesanal.

Das 7 confederações apenas estão representadas na Comissão Permanente para a Concertação Social (CPCS) do Conselho Económico e Social as quatro primeiras confederações identificadas.

Por seu lado, a organização dos trabalhadores contabiliza 389 sindicatos (dos quais 21 e 25, correspondem, respectivamente, a sindicatos da Madeira e dos Açores), 28 federações, 43 uniões (3 delas dos Açores e 1 da Madeira) e 7 confederações. As organizações de nível superior são as seguintes: Confederação Geral dos Sindicatos Portugueses – Intersindical Nacional (CGTP-IN), União Geral de Trabalhadores (UGT), Confederação

Portuguesa de Quadros Técnicos e Científicos (CPQTC), CNSQ/FENSIQ – Confederação Nacional de Sindicatos de Quadros, Convenção Sindical Independente (CSI), União dos Sindicatos Independentes (USI) e Confederação Geral de Sindicatos Independentes (CGSI). A sua representação e importância são muito diferenciadas na vida económica e social de acordo, aliás, com as razões que motivaram a sua constituição.

Confederação única desde a sua constituição na clandestinidade na fase final do período corporativo até 1978, a CGPT-IN é a confederação portuguesa mais próxima do «sindicalismo de massa» (Hyman, 1998). Herdeira natural dos sindicatos corporativos, é representativa de aproximadamente 40% dos sindicatos formalmente existentes. A sua malha organizativa está bem implantada por todo o país e a militância dos seus delegados sindicais tradicionalmente forte.

QUADRO 6 – DISTRIBUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PATRONAIS E SINDICAIS POR DISTRITO (31 DE MAIO DE 2004)

Distrito	Tipo de associação	As. Patronais		As. Sindicais		Distrito	Tipo de associação	As. Patronais		As. Sindicais	
		V.A	%	V.A	%			V.A	%	V.A	%
Aveiro	Associações	17	3,5	16	4,7	Leiria	Associações	23	4,8	7	2,0
	Uniões	1	11,1	3	7,7		Uniões	1	11,1	2	5,1
	Federações						Federações				
	Total	18	3,5	19	4,6		Total	24	4,7	9	2,2
Beja	Associações	7	1,4	2	0,6	Lisboa	Associações	245	50,7	184	53,8
	Uniões			1	2,6		Uniões	3	33,3	5	12,8
	Federações						Federações	18	81,8	23	82,1
	Total	7	1,4	3	0,7		Total	290	56,4	221	54,0
Braga	Associações	14	2,9	12	3,5	Portalegre	Associações	4	0,8	2	0,6
	Uniões	1	11,1	3	7,7		Uniões			2	5,1
	Federações						Federações				
	Total	18	3,5	15	3,7		Total	4	0,8	4	1,0
Bragança	Associações	7	1,4	2	0,6	Porto	Associações	80	16,6	61	17,8
	Uniões						Uniões	2	22,2	3	7,7
	Federações						Federações	4	18,2	3	10,7
	Total	7	1,4	2	0,5		Total	90	17,5	71	17,4
C. Branco	Associações	6	1,2	5	1,5	Santarém	Associações	14	2,9	4	1,2
	Uniões			1	2,6		Uniões	1	11,1	4	10,3
	Federações						Federações				
	Total	6	1,2	6	1,5		Total	15	2,9	8	2,0
Coimbra	Associações	10	2,1	16	4,7	Setúbal	Associações	14	2,9	9	2,6
	Uniões		0,0	2	5,1		Uniões			4	10,3
	Federações		0,0	1	3,6		Federações				
	Total	10	1,9	18	4,4		Total	14	2,7	13	3,2
Évora	Associações	5	1,0	3	0,9	V. Castelo	Associações	8	1,7	6	1,8
	Uniões			2	5,1		Uniões			1	2,6
	Federações			1	3,6		Federações				
	Total	5	1,0	6	1,5		Total	8	1,6	7	1,7
Faro	Associações	14	2,9	8	2,3	V. Real	Associações	8	1,7	2	0,6
	Uniões			3	7,7		Uniões			1	2,6
	Federações						Federações				
	Total	14	2,7	11	2,7		Total	8	1,6	3	0,7
Guarda	Associações	4	0,8	2	0,6	Viseu	Associações	3	0,6	2	0,6
	Uniões			1	2,6		Uniões			1	2,6
	Federações						Federações				
	Total	4	0,8	3	0,7		Total	3	0,6	3	0,7
Total	Associações	483	92,7	343	82,5						
	Uniões	9	1,7	39	9,4						
	Federações	22	4,2	28	6,7						
	Confederações	7	1,3	7	1,7						
	Total	521	100,0	417	100,2						

O seu papel foi de uma importância fundamental nos anos 70 para o desenvolvimento da relação salarial “fordista” que se constituiu no pós-25 de Abril. Em conformidade com uma certa concepção leninista de subordinação da acção sindical a objectivos de ordem política, as suas estratégias têm sido caracterizadas pelo confronto e contra-poder e a sua lógica de negociação centrada sobre a distribuição e não sobre a acumulação.

Nos anos 70 e na primeira metade dos anos 80, o seu papel foi muito activo na negociação de convenções colectivas com conteúdos bastante proteccionistas do trabalhador, num contexto político que lhe era relativamente favorável. A tentativa de salvar o conteúdo destas convenções, ou seja, aquilo que designam de “defesa dos direitos adquiridos”, conduziu-a a recusar propostas patronais da sua alteração, mesmo de adaptações suscitadas de modificações legislativas. Alia-se à “defesa” anterior a “defesa do poder de compra”, pelo que as suas políticas têm vindo sobretudo a centrar-se sobre os aspectos pecuniários da contratação colectiva.

Depois de ter resistido durante aproximadamente três anos a preencher os dois lugares que lhe foram atribuídos no então Conselho Permanente de Concertação Social, esta confederação tem recusado subscrever os acordos de “transição” ou de tipo “adaptativo” produzidos ao nível macro social na última década. Como sublinha Dornelas (1997), muito diferentes dos pactos sociais desenvolvidos no período do pós-guerra, esses acordos têm fundamentalmente visado responder aos requisitos macro-económicos impostos pela união económica e monetária (UEM) e favorecer a adaptação dos mercados de trabalho às exigências de competitividade económica das empresas. O que significa que não se trata de moderar salários a favor do pleno-emprego ou de maior segurança social, mas de encorajar a moderação salarial simultaneamente com a flexibilidade funcional, dos tempos de trabalho, etc. (Dornelas, 1997).

A resistência e a defesa das “aquisições sociais” por um lado, e o comportamento retrógrado das direcções de um número muito elevado de empresas por outro lado, pesaram de uma forma muito importante no bloqueamento da modernização e da competitividade das empresas baseada em novos padrões de trabalho. De qualquer forma, esta estratégia tem-lhe permitido preservar uma base socioprofissional de apoio bastante ampla, diversificada e difundida por todos os sectores, ainda que alicerçada sobre os assalariados com uma relação de emprego estável e de classes etárias mais elevadas. O crescimento do emprego precário e a saída da vida activa de um número muito significativo de sindicalizados, fez perder a esta confederação mais de 40% do seu número de aderentes em cerca de uma década (1979-84 para 1990-95).

Constituída em 1978, a UGT assume-se na altura da sua constituição como alternativa sindical democrática. O número de organizações que a constituem é bem menor, numa configuração de predominância de sindicatos de área geográfica nacional, poucas federações e sem organizações de coordenação regional. Agregando um pouco mais de meia centena de sindicatos (15%), a UGT é uma confederação sobretudo representativa do sector de serviços (banca, seguros, telecomunicações, administração pública) e empregados de escritório da indústria e serviços. Como com alguma frequência refere o dirigente máximo da CGTP-IN não existe entre a UGT e a CGTP-IN uma representação totalmente coincidente.

À UGT cabe o mérito (na opinião de alguns) e desmérito (na opinião de outros) de ser o grande suporte das reformas legislativas saídas da concertação social e da

renovação do clausulado das convenções colectivas relacionados com conteúdos funcionais. Mesmo quando são reais as contrapartidas negociadas, não raras vezes é acusada de ser defensora dos interesses patronais e por conseguinte penalizada em termos da sua credibilidade junto dos trabalhadores⁸².

Sem representação nos órgãos de representação tripartida, tal como as restantes 5 confederações, a Confederação Portuguesa de Quadros Técnicos e Científicos é a terceira confederação a ser constituída (BTE n.º 13/1988, 3.ª série, de 15/07), considerando-se não deter um espaço sindical autónomo, já que as organizações sindicais que a constituem se integram na área de influência da CGTP-IN.

As restantes confederações, constituídas mais recentemente, a Convenção Sindical Independente em 1990, a Confederação Nacional de Sindicatos de Quadros em 1992, a União de Sindicatos Independentes e a Confederação Geral de Sindicatos Independentes ambas em 2001, corporizam movimentos autonomistas e, por vezes, de defesa de interesses elitistas, relativamente às duas primeiras confederações anteriores e trabalhadores menos qualificados. Como se referiu noutra lugar (Cerdeira, 1997), o movimento corporativo (ou corporativista) dos técnicos de qualificação superior e o movimento do sindicalismo independente emergiu em reacção ao basismo dominante nos anos 70 que se reflectiu, entre outros aspectos, no achatamento do leque salarial ao nível da contratação colectiva.

Por sua vez, o segundo movimento, acusando a CGTP-IN e a UGT de seguirem uma “filosofia dirigista” e de dependência partidária, propôs-se aglutinar o movimento sindical exterior às áreas de influência sindical dessas confederações, e constituir uma outra força sindical autónoma na CPCS do Conselho Económico e Social. Considerando a greve uma forma desadequada de resolver os problemas laborais, a sua mensagem é de negociação e compromisso. Contudo, mais do que agregar o sindicalismo exterior à UGT e à CGTP-IN e/ou agir sobre espaços não ocupados por essas confederações, este movimento cresceu à custa do empobrecimento de sindicalizados de outros sindicatos⁸³.

Assim, cerca de metade dos sindicatos activos ou estão filiados ou participam nos congressos organizados pela UGT e CGTP-IN. Apenas uma minoria dos restantes 50% (cerca de duas dezenas, ou seja, cerca de 5%) participaram na criação ou em actividades das restantes confederações: CNSQ, CGSI, CSI e USI.

1.2.2. Os efectivos sindicais e a densidade sindical

A informação disponível mostra igualmente que a criação das novas confederações não trouxe acréscimos globais do número de sindicalizados e da densidade sindical. Com efeito, por razões diversas (tradição de sindicalização e/ou quotização do período corporativo, clima social e político favorável, mobilização e “coerção” sindical (Olson, 1998), os efectivos sindicais atingiram níveis relativamente elevados nos anos setenta e primeira metade dos anos 80. Contudo, ainda que a UGT e a CGTP-IN

⁸² Um caso emblemático foi o regime de redução normal do trabalho e da flexibilidade, regulamentada pela Lei n.º 21/96, de 23-7.

⁸³ Como refere o próprio presidente da União dos Sindicatos Independentes, o Sindicato dos Quadros Técnicos, um dos 8 sindicatos constituintes desta confederação, 80% dos seus associados foram oriundos dos Sindicatos dos Bancários do Norte, Sul e Ilhas (<http://www.usi.pt/iniciativas/>) 1 de Maio 2004/artigo).

reivindiquem em conjunto, em 1996, a representação de perto de 1 milhão e trezentos mil⁸⁴ trabalhadores, de acordo com o estudo desenvolvido, o número global de sindicalizados de todos os sindicatos (e não apenas dos sindicatos destas duas confederações) pouco supera 1 milhão e 100 mil na primeira metade dos anos noventa (Cerdeira, 1997), registando, por conseguinte, uma quebra de cerca de 30% entre as primeiras metades dos anos 80 e 90. Actualmente, estima-se que o número de sindicalizados se situe à volta de 1 milhão e 100 mil⁸⁵.

Apesar disso, a multiplicidade das estruturas sindicais existentes agregam, ainda, um número de sindicalizados e uma densidade sindical não displicente se tomarmos como referência países como a França ou os Estados Unidos onde a taxa de sindicalização se situa apenas à volta de 10%. No entanto, o acréscimo do número de estruturas organizativas não é acompanhado de um correspondente crescimento de adesão sindical. Pelo contrário, à semelhança da tendência registada pela generalidade dos movimentos sindicais dos países da OCDE, desde a segunda metade dos anos 80 que os valores de sindicalizados e da sindicalização são cada vez mais baixos. Este decréscimo decorre num cenário de estabilização política, maior internacionalização da economia portuguesa, grandes transformações económicas e tecnológicas, reestruturação de sectores e empresas, reprivatizações das empresas públicas, crescimento do mercado de trabalho periférico e de crescimento das assimetrias da repartição da riqueza criada pelas empresas.

Como revela o quadro 7, a passagem da década de oitenta para a década de 90, trouxe transformações significativas na composição da sindicalização. Esta tende a ser cada vez mais constituída por empregados do terciário, perdendo o movimento sindical a composição operária que lhe era característica. O sector que hoje mais contribui para a sindicalização é o terciário, com um pouco mais de 700 mil aderentes, ou seja, 64% do número total de sindicalizados. O sector primário e o sector secundário, que uma década antes totalizam quase 900 mil efectivos sindicais, representando mais de 50% da sindicalização, diminuem a sua participação para cerca de 35%, com um número de aderentes próximo de 400 mil.

Estes valores de 1991-95 são bem diferentes dos de 1974-78 onde os serviços apenas detinham 47% da sindicalização (tal como em 1979-84), 36% as indústrias transformadoras, 45% o secundário e 9% o sector primário. O que significa que o sector secundário deixou de contribuir com menos 12% da sindicalização de 1974 a 1995, as indústrias transformadoras com menos 10%, contribuindo o sector dos serviços com mais 17% para a sindicalização global.

A um nível mais desagregado constata-se que o maior reservatório do movimento sindical é a administração pública e local, cuja contribuição de 13% duplicou de 1974 para 1995. Segue-se-lhe os transportes e comunicações com 11%, mas com um crescimento bastante mais modesto (1%); o comércio e escritórios com 9%, mas que antes contribuía com 16%; o sector da metalurgia e metalomecânico com 9%, diminuindo o seu peso 2% e o sector do têxtil, vestuário e calçado com 8%, tal como os bancos e seguros. A diferença entre estes dois últimos é que enquanto o primeiro perde

⁸⁴ Lobato, Serafim: Semanário "O Independente" de 26/05/1996.

⁸⁵ Esta estimativa difere dos números avançados pelo EIRO (Observatório Europeu para as Relações Industriais) que atribui aos sindicatos portugueses uma representação de 1,2 milhões de trabalhadores, de acordo com a seguinte distribuição: 652 mil (CGTP-IN), 400 mil (UGT) e 113 mil (outras organizações sindicais).

4%, o segundo reforça a sua contribuição em 4%. A contribuição dos restantes sectores para o movimento sindical é bastante mais modesta, situando-se entre 0,2% as indústrias extractivas a 3,5% o sector da construção e obras públicas, como revela o quadro abaixo.

QUADRO 7 – EVOLUÇÃO E REPARTIÇÃO DOS EFFECTIVOS SINDICAIS DE 1974 A 1995, POR RAMOS DE ACTIVIDADE ECONÓMICA (MÉDIA PONDERADA)

Sector de actividade	1974-78 (a)		1979-84 (a)		1985-90 (b)		1991-95 (b)	
	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)	V.A.	(%)
Sector Primário	132,7	8,9	130,4	7,8	66,2	4,7	35,1	2,8
• Agricultura, Pesca	128,0	8,6	125,5	7,5	61,2	4,5	29,5	2,6
• Indústrias Extractivas	4,6	0,3	48,2	0,3	3,2	0,2	2,7	0,2
Sector Secundário (c)	649,9	44,5	761,7	45,6	526,7	39,1	374,9	32,8
• Elect. e Material Eléctrico	34,6	2,3	42,6	2,6	33,9	2,5	33,7	2,9
• Const. E Obras Públicas	91,3	6,1	109,5	6,6	63,3	4,7	40,3	3,5
• I. Transformadoras	518,4	35,7	604,7	36,2	421,2	31,3	290,8	25,5
– I. Alimentares e Bebidas	53,4	3,6	45,5	2,7	34,4	2,5	26,6	2,3
– I. Têxteis, Vest., Calçado	181,9	12,2	192,5	11,5	118,3	8,8	96,6	8,4
– I. Quím., Farmacêuticas	51,3	3,5	64,6	3,9	45,9	3,4	27,1	2,4
– I. Cerâmica, Cim. e Vidro	34,8	2,3	39,6	2,4	30,4	2,3	21,2	1,8
– Metal., Metalomecânica	170,7	11,5	216,3	13,0	153,3	11,4	102,0	8,9
Sector Terciário	698,0	46,9	782,5	46,9	753,1	55,9	726,9	63,7
• Comércio e Escritório	231,0	15,5	193,4	11,6	138,4	10,3	106,5	9,3
• Hotelaria e Turismo	31,6	2,1	58,8	3,5	44,6	3,3	38,6	3,4
• Transp. e Comunicações	140,8	9,5	176,9	10,6	141,9	10,5	124,4	10,8
• Bancos e Seguros	57,4	3,9	76,6	4,6	83,5	6,2	92,8	8,1
• Educação	46,5	3,1	39,5	2,4	57,1	4,2	76,1	6,6
• Administração Pública	104,0	7,0	167,1	10,0	173,7	12,8	150,1	13,1
Total	1487,6	100	1669,7	100	1347,4	100	1141,4	100

(a) Cerdeira e Padilha (1990); (b) Valores estimados; (c) Inclui I. Extractivas.

Fonte: Cerdeira, 1997.

No que se refere à percentagem de trabalhadores sindicalizados⁸⁶, ou seja, à taxa de sindicalização, situa-a em 30% ou 36% no período de 1991-95, consoante o universo dos assalariados integre ou não a categoria estatística dos independentes sem assalariados. Na verdade, a falsa independência da maioria dos últimos, torna a primeira taxa de sindicalização mais próxima da realidade. Além disso, se levarmos em conta a tendência de declínio da sindicalização referida, admite-se poder situar-se hoje em níveis bastantes inferiores a 30%. O quadro seguinte contém valores sobre a sindicalização relativamente a alguns sectores.

⁸⁶ A coexistência de sindicatos verticais e horizontais, por um lado, e por outro, a não coincidência da amplitude coberta pelas formas organizativas verticais com as actividades económicas definidas em termos de CAE, torna difícil quantificar com rigor a repartição dos efectivos sindicais segundo esta classificação. Para a elaboração do trabalho criaram-se critérios próprios de enquadramento.

**QUADRO 8 – EVOLUÇÃO DA TAXA MÉDIA DE SINDICALIZAÇÃO DE 1974 A 1995,
SEGUNDO AS ACTIVIDADES ECONÓMICAS**

Sector de actividade	1974-78	1979-84	1985-90	1991-95	Evolução: 1991-95/1974-78	Evolução: 1991-95/1979-84
Sector Primário	46	45	36	36	-21,5	-20,1
• Agricultura, Pesca	47	46	31	28	-19,8	-18,2
• Indústrias Extractivas	29	30	10	15	-49,9	-51,6
Sector Secundário (c)	53	61	40	31	-40,4	-48,2
• Elect. e Material Eléctrico	61	75	50	47	-22,2	-36,8
• Const. E Obras Públicas	21	26	17	13	-37,0	-47,5
• I. Transformadoras	70	80	49	36	-48,7	-54,9
– I. Alimentares e Bebidas	82	70	34	27	-67,7	-62,2
– I. Têxteis, Vest., Calçado	70	74	35	31	-56,2	-58,6
– I. Quím., Farmacêuticas	70	88	55	24	-66,2	-73,2
– I. Cerâmica, Cim. e Vidro	62	70	51	33	-46,4	-52,9
– Metal., Metalomecânica	71	90	72	62	-12,7	-31,1
Sector Terciário	53	60	50	38	-29,0	-36,6
• Comércio e Escritório	84	70	46	21	-74,8	-69,9
• Hotelaria e Turismo	41	77	44	28	-31,7	-63,3
• Transp. e Comunicações	71	89	86	69	-1,5	-21,6
• Bancos e Seguros	71	98	102*	106*	48,1	7,5
• Educação	39	33	31	27	-29,9	-17,5
• Administração Pública	35	56	61	45	28,0	-20,2
Total [calculado a partir dos TPO]	52	59	44	36	-29,0	-36,6
Total [calculado a partir dos TPO]+Independentes sem assalariados: 1985-95	52	59	35	30	-43,3	-49,5

Justifica que o valor encontrado ultrapasse os 100%, o facto de tomarmos como universo apenas os assalariados activos.
Fonte: Cerdeira, 1997.

Importa notar que os níveis mais elevados de densidade sindical se localizam em actividades onde as relações de emprego assumem um carácter mais estável e protegido e onde é elevado o índice de concentração do emprego (transportes, comunicações, administração pública, bancos, seguros e electricidade) e/ou em actividades onde é forte a presença de um sindicalismo tradicionalmente combativo (bancos, metalurgia e metalomecânica).

Assim, os sectores com maior densidade sindical em 1991-95⁸⁷ são os seguintes por ordem decrescente: bancos e seguros (106%⁸⁸); transportes e comunicações (69%); indústrias da metalurgia e do metal (62%); electricidade e material eléctrico (47%); administração pública (45%); cerâmica, cimento e vidro (33%); têxtil, vestuário e calçado (31%); hotelaria e turismo e agricultura e pesca (28%); educação e alimentação bebidas e tabaco (27%), indústrias químicas e farmacêuticas (24%), comércio e escritórios (21%), indústrias extractivas (15%) e construção e obras públicas (13%).

⁸⁷ O cálculo destas taxas não leva em conta os falsos independentes, na medida em que não existem dados estatísticos sobre este segmento do mercado de trabalho desagregados por actividade económica. O que significa que as taxas de sindicalização reais tenderão a ser um pouco inferiores às registadas.

⁸⁸ Explica que a densidade sindical ultrapasse os trabalhadores activos o facto de muitos trabalhadores afectados pelos processos de racionalização e modernização tecnológica nos últimos anos permanecerem sindicalizados, ainda que em situação pré-reforma ou mesmo reforma.

1.2.3. As tendências de evolução quantitativa e qualitativa

Como já se escreveu, a crescente segmentação da população assalariada, a emergência de novas identidades profissionais por efeito das transformações económicas, tecnológicas e organizacionais das empresas, a reconfiguração do poder profissional no seio das empresas e da sociedade têm vindo a induzir alterações significativas tanto no nível das formas organizativas como da composição sociológica do movimento sindical.

No plano das formas organizativas, e incidindo a análise sobre os aspectos quantitativos da organização de base, sublinha-se a importante dinâmica associativa expressa numericamente na extinção de 188 sindicatos (por fusão/integração ou cancelamento de registo⁸⁹) entre 1976-98, dos quais 66 entre 1990-98⁹⁰. Em contrapartida, foram criados 563 sindicatos entre 1975-98⁹¹ e 58 entre 1990-98. No que se refere às organizações de nível intermédio regista-se a constituição de 40 federações e 45 uniões de 1975 a 1998 (4 e 1 depois de 1990) e a extinção de 13 federações e 2 uniões nesse mesmo período⁹². O quadro seguinte dá conta da evolução do número de organizações sindicais registadas na DGERT e não canceladas.

QUADRO 9 – EVOLUÇÃO QUANTITATIVA DOS ORGANISMOS SINDICAIS NO CONTINENTE (1974-2004)

Tipo de estrutura	1974	1980	1985	1987	1995	1998	2004
Organizações sindicais de base (Sindicatos)	277	328	312	321	348	331	343
Federações	23	22	26	26	29	26	28
Uniões	6	38	40	41	43	43	39
Confederações	-	2	2	2	5	5	7
Total	306	390	380	390	425	405	417

No plano qualitativo, impõe-se destacar duas tendências de evolução aparentemente contraditórias: uma tendência de unificação e uma tendência de pluralidade e divisão. A primeira evolução, ou seja a evolução de unificação, traduz-se tanto na fusão e/ou integração de organizações de amplitude geográfica relativamente restrita (concelho, distrito) e constituição de outras territorialmente mais amplas (pluri-distrital, região, nacional), como na fusão e/ou integração de formas organizacionais verticais e horizontais, como ainda nas duas em simultâneo. Este movimento de unificação responde a necessidades de reorganização sindical levando em conta as transformações do sector produtivo e do emprego. É, também, uma resposta reactiva à erosão dos efectivos sindicais, e por conseguinte, à necessidade de diminuição de custos, de coesão e de reforço da capacidade de acção e mobilização sindical.

No plano quantitativo, este movimento expressa-se na constituição de cerca uma dezena de novas organizações por fusão/integração de mais de duas dezenas

⁸⁹ Apenas 4 sindicatos foram extintos por ordem judicial ou seja de uma forma não voluntária.

⁹⁰ Base de dados da DOT (DGERT).

⁹¹ Alguns deles transitaram do período corporativo (Cerdeira e Padilha, 1988).

⁹² Com excepção de 1 federação e 2 uniões todas estas organizações se extinguíram voluntariamente.

depois de 1995, na sua maioria da área de influência sindical da CGPT-IN⁹³.

A segunda evolução assinalada, ou seja, de pluralidade e divisão, exprime-se tanto na constituição de novos sindicatos coincidentes nos âmbitos profissional e espacial com outros já existentes, como na autonomização de pequenos grupos profissionais de sindicatos sectoriais ou profissionalmente heterogéneos. Consubstanciando ao nível da base os movimentos do sindicalismo independente⁹⁴ e dos “corporativismos profissionais”⁹⁵ já referidos a propósito da emergência das novas confederações, é representativo desta evolução a constituição das seguintes associações sindicais, nos últimos anos: Professores Pró-ordem (1995), Chefias de Exploração Ferroviária (1997), Funcionários da Inspeção-geral das Actividades Económicas (1998) e dos seguintes sindicatos: Quadros dos Correios, dos Carteiros Livre, Democrático e Independente (1995), Independente do Sector Energético (1995), Independente dos Trabalhadores da Indústria e Construção (1998), etc.

Ao nível da adesão sindical, como já se referiu, o movimento sindical tem vindo progressivamente a diminuir a capacidade de reter filiados e atrair novos associados. O declínio regular e massivo é geral a todas as actividades de 1979-84 para 1991-95, com exclusão dos sectores da educação/professores e bancário/segurador, cujos sindicatos passaram a contar com mais 30 mil aderentes no caso dos professores e os sindicatos dos empregados bancários e seguros com um pouco mais de 12 mil.

A evolução média anual ponderada de 1974 a 1995 revela que os sindicatos mais perdedores, em termos de valores absolutos, pertencem ao sector agrícola (4,5%), seguindo-se-lhe o comércio e escritórios (3,2%), indústrias transformadoras (2,7%), destacando-se dentro destas as indústrias da alimentação, bebidas e tabaco (2,9%), indústrias químicas (2,8%) e indústrias do têxtil, vestuário e calçado (2,8%). Ainda relativamente a este espaço de tempo mais amplo observa-se que o conjunto do sector primário perde anualmente 4,3% (média ponderada) do número de efectivos sindicais, o secundário 2,5%, em contrapartida do sector de serviços que ganha anualmente 0,2%.

Todavia, este acréscimo de efectivos do sector de serviços é proporcionalmente inferior ao crescimento da sua população assalariada: a evolução média anual ponderada da densidade sindical acompanha a tendência geral dos restantes sector, decrescendo 1,7% de 1974-95. Nesta vertente, importa notar que apenas na administração pública e nos sectores da banca e seguros a percentagem de novos aderentes ultrapassa a percentagem dos novos assalariados, respectivamente, 1,7 e 2,9%. Os sindicatos do comércio e escritórios (4,4%) e a generalidade das indústrias transformadoras (2,9% média) apresentam maiores dificuldades de fazer acompanhar a evolução da sindicalização com a do emprego, registando assim um declínio médio anual maior da taxa de sindicalização.

⁹³Ao nível intermédio, é representativo deste movimento a constituição da Federação Intersindical da Metalurgia, Metalomecânica, Minas, Farmacêutica, Petróleo e Gás (BTE N.º 24 de 30/12/96), por fusão de duas federações sindicais: Metalomecânica, Metalurgia e Minas de Portugal e Química, Farmacêutica, Petróleo e Gás. Como concretização desta evolução ao nível de base, salienta-se, por exemplo, a constituição do Sindicato dos Trabalhadores da Química, Farmacêutica, Petróleo e Gás do Norte (BTE N.º 10 de 30/5/96), por fusão entre o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas, Petróleo e Gás do Norte e o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria e Comércio Farmacêuticos, neste caso, na parte relativa aos distritos abrangidos pelo sindicato agora constituído.

⁹⁴A título de exemplos referem-se a criação dos sindicatos: Independente do Sector Energético (1995), Independente dos Trabalhadores da Indústria e Construção (1998) e Independente dos Trabalhadores do Sector Empresarial da Cerâmica, dos Cimentos, do Vidro e Actividade Conexas dos Distritos de Braga, Porto e Viana do Castelo.

⁹⁵Exemplos: Associação Sindical dos Funcionários da Inspeção-Geral das Actividades Económicas (1998), Sindicato de Quadros de Correios (1997) e Associação Sindical das Chefias de Exploração Ferroviária (1997).

A análise comparada da evolução média anual ponderada do número de sindicalizados, da taxa de sindicalização e da evolução do emprego de 1974 a 1995, permite atribuir ao efeito mecânico da renovação demográfica e socioprofissional do emprego uma parte importante do declínio sindical: passagem à situação de reforma ou pré-reforma da população tradicionalmente sindicalizada, diminuição dos trabalhadores da indústria e acréscimo de categorias profissionais menos propensas à sindicalização. Este factor explicativo associa-se, pois, a outros anteriormente enunciados.

Síntese

Visser (1993), explica o decréscimo da sindicalização registado na generalidade dos países industrializados a um conjunto de causas exógenas. Estas incluem o acréscimo do desemprego, o decréscimo do emprego industrial, o afluxo das mulheres ao mercado de trabalho e a subida dos valores individuais. Sendo pertinentes, estas causas devem ser associadas a outras ligadas a factores históricos e com a organização interna do movimento sindical, com as suas estratégias e com a sua acção. Estas prendem-se com o facto da adesão sindical ser em Portugal invulgarmente elevada, devido às particularidades históricas e políticas vividas antes e depois do 25 de Abril. Assim, a estabilidade democrática tende a posicionar a sindicalização em níveis mais próximos da média europeia. Outra causa não menos importante releva da organização interna dos sindicatos, das suas estratégias e do seu funcionamento. Duas evoluções são sob este ponto de vista importantes para explicar a descida da sindicalização: a primeira, é a ausência de uma política reivindicativa unitária e a politização das organizações sindicais; a segunda é o desenvolvimento de um sindicalismo "corporativo".

Assim, à medida que o sindicalismo perde aderentes, a divisão sindical conhece um desenvolvimento crescente, expressa na constituição de sindicatos representativos dos mesmos trabalhadores.

Assim, a evolução do movimento sindical caracteriza-se por uma crescente atomização e transformação sociológica. A dimensão média dos sindicatos é hoje bastante menor do que no passado recente (de 4500 em 1979-84 passou para 2900 em 1991-95) e os empregados administrativos da administração pública e do comércio, os professores e outras profissões liberais superam em número e em densidade os assalariados sindicalizados do sector secundário e do primário.

Estas transformações sobre a organização dos actores vão a par, por sua vez, com a diminuição dos conflitos sociais com expressão em greve e com uma mudança da estrutura dos conflitos desencadeados pelos sindicatos para fazerem aceitar as suas reivindicações.

Assim, o recurso à greve é menos frequente, mais selectivo (ou seja, tende a concentrar-se sobre um número menor de trabalhadores) e, de uma forma geral, tem mais do que uma frequência, ou seja, a mesma greve regista mais do que uma ocorrência. Sem deixar de levar em conta que esta mudança da estrutura dos conflitos possa estar associada a uma melhor gestão dos conflitos, segundo critérios de minimização dos custos para os trabalhadores, os valores traduzem, também, uma certa evolução qualitativa das greves. Esta caracteriza-se pelo desenvolvimento de conflitos que fazem referência ao grupo profissional e não à classe social. Trata-se de conflitos de natureza

«corporativa» de que são exemplo os conflitos dos médicos, dos maquinistas dos caminhos-de-ferro, dos professores, dos electricistas do metropolitano, dos pilotos da aviação civil, dos professores, etc., cuja frequência tem vindo a aumentar, nos últimos anos.

Esta mudança da natureza das greves surge em paralelo com transformações da estrutura dos motivos invocados para a sua realização. Nos anos 80, as reivindicações que mais frequentemente conduziram à eclosão de conflitos laborais diziam respeito a objectivos de natureza pecuniária (59,8%). Nos anos 90, os temas salariais continuam a assumir um peso bastante importante na estrutura dos motivos que conduziram à eclosão de greves. Apesar disso, o seu peso regride. Em contrapartida, aumentam as greves ligadas à defesa de melhoria das condições de trabalho, nomeadamente, associadas a reivindicações sobre a redução do tempo de trabalho, a higiene e segurança no trabalho e a regulamentação colectiva.

Concluindo, regista-se um conjunto de mudanças interligadas quer na organização dos assalariados quer nas relações entre os actores. Os elementos retidos sugerem registar-se uma crise do sindicalismo de classe assente sobre a indústria e o sector primário, mas, de forma alguma, uma crise do sindicalismo na sua globalidade e enquanto actor institucional. A dinamização organizativa e o acréscimo da sindicalização em alguns sectores reafirmam a sua importância na vida económica e social nas empresas.

Por seu lado, a diminuição das ocorrências de greves, deixa antever uma maior pacificação das relações entre os actores sociais, associada a uma mobilização maior de temas não pecuniários. Serão estas tendências confirmadas ao nível da negociação colectiva? Entre outras, são questões a que se vai procurar responder na próxima secção.

2. CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE NEGOCIAÇÃO COLECTIVA

O direito de contratação colectiva foi uma das conquistas constitucionais fundamentais dos trabalhadores portugueses com a Revolução de Abril de 1974. Este direito está expresso no artigo 56.º n.º 3 da Constituição e é um corolário natural do princípio da liberdade sindical: “compete às associações sindicais exercer o direito de contratação colectiva, o qual é garantido nos termos da lei”. Actualmente este princípio da constituição encontra-se desenvolvida e regulamentada na Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, que aprova o Código do Trabalho, a vigorar desde 1 de Dezembro de 2003⁹⁶.

Assim, podem celebrar convenções colectivas de trabalho, pelo lado dos empregadores, as associações de empregadores (suas uniões, federações e confederações) e os próprios empregadores; pelo lado sindical, as associações sindicais (suas uniões, federações e confederações). A prática social instituída ao longo dos anos é a da contratação colectiva se fazer pelos sindicatos de base e pelas federações, no que se refere ao actor sindical e, no que respeita aos empregadores, pelas associações de empregadores e pelas próprias entidades patronais.

No que se refere aos níveis da estrutura de negociação, como irão revelar os dados empíricos à frente analisados, a prática social implementada inclui apenas dois níveis, que se desenvolvem de uma forma independente: o nível sectorial e o nível de empresa. Quer isto dizer que não tem havido qualquer tipo de hierarquia de níveis de negociação,

⁹⁶ A Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto, foi regulamentada pela Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho, a vigorar desde 29 de Agosto de 2004.

no sentido de obrigar os acordos de empresa (AE) ou os acordos colectivos de trabalho (AC) a respeitar as condições de trabalho estabelecidas nos contratos de trabalho em sectores abrangidos por contratos colectivos de trabalho (CCT). Contudo, a lei (artigos 535 e 536 do Código do Trabalho) estabelece os princípios a seguir em caso de existir concorrência entre os instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho negociais, nos seguintes termos:

- a) O IRC negocial de um sector de actividade afasta a aplicação de um instrumento da mesma natureza cujo âmbito se define por profissão ou profissões relativamente àquele sector de actividade;
- b) O AE afasta a aplicação do acordo colectivo e do contrato colectivo;
- c) O AC afasta a aplicação do contrato colectivo;
- d) Os critérios de preferência do AE e do AC relativamente ao CC podem ser afastados por IRC negocial, designadamente através da previsão de cláusulas de articulação entre convenções colectivas de diferente nível;
- e) Em todos os outros casos, cabe aos trabalhadores da empresa em relação aos quais se verifique concorrência, escolher, por maioria, no prazo de 30 dias, o IRC aplicável. Desta escolha devem informar o empregador e a Administração, responsável pela área laboral;
- f) Na ausência de escolha pelos trabalhadores, é aplicável o IRC mais recente.

As convenções colectivas negociadas só se aplicam às relações de trabalho entre trabalhadores e empregadores (empresas) filiadas, respectivamente, que subscreveram ou negociaram a convenção. Contudo, a lei disponibiliza instrumentos cujo recurso tem permitido estender as normas colectivas a outras entidades que não aquelas que a negociaram. Assim, através de um acordo de adesão (AA) as associações sindicais, as associações de empregadores e os empregadores podem aderir a convenções colectivas ou decisões arbitrais em vigor. Por seu lado, a Administração, desde que justificado social e economicamente, por regulamento de extensão (RE), pode determinar a extensão, total ou parcial, de convenções colectivas ou decisões arbitrais:

- a) A empregadores do mesmo sector de actividade e a trabalhadores da mesma profissão ou profissão análoga, desde que exerçam a sua actividade na área geográfica e no âmbito sectorial e profissional fixados naqueles instrumentos;
- b) A empregadores e a trabalhadores do mesmo âmbito sectorial e profissional, desde que exerçam a sua actividade em área geográfica diversa daquela em que os instrumentos se aplicam, quando não existam associações sindicais ou de empregadores e se verifique identidade ou semelhança económica e social.

No último caso, trata-se de um acto administrativo e não de uma negociação. Além do regulamento de extensão, a lei prevê ainda, com carácter excepcional, outra forma administrativa de regulamentação colectiva de trabalho que é a emissão de regulamentos de condições mínimas, designada de portaria de regulamentação do trabalho (PRT). Estes instrumentos, a que falta acrescentar a decisão arbitral, que têm base convencional (arbitragem voluntária) ou base administrativa (arbitragem obrigatória), designam-se, globalmente, de instrumentos de regulamentação do trabalho (IRT).

O princípio de prevalência dos IRC não negociais, em caso de existir concorrência entre eles é a seguinte: a decisão de arbitragem obrigatória afasta a aplicação dos outros instrumentos e o regulamento de extensão afasta a aplicação do regulamento de condições mínimas.

A lei prevê ainda o direito à negociação colectiva das confederações sindicais e patronais, ou seja, a faculdade de poderem negociar convenções colectivas. Contudo, esse direito nunca foi até agora exercido. Em contrapartida, estas confederações, têm vindo a desenvolver negociações tripartidas (com representantes do Estado), celebrando acordos que contribuem para a definição da política de rendimentos e preços, de emprego e formação profissional na Comissão Permanente de Concertação Social, uma das comissões do Conselho Económico e Social. Estes acordos têm a particularidade de não serem fonte de direito, ou seja, não têm aplicação obrigatória. Com efeito, trata-se de compromissos orientados para a constituição de instrumentos importantes da política económica e social e que têm pretendido, sobretudo, até agora, induzir alterações legislativas, e/ou criar quadros de referência para a negociação colectiva.

Os acordos da macro concertação negociados ao longo dos anos apresentam características ligeiramente diferentes: enquanto os acordos negociados nos anos 80 visaram essencialmente estabelecer referências de rendimentos e preços, com vista a influenciar os acréscimos negociais salariais das convenções colectivas, os acordos negociados nos anos 90 têm um alcance bastante mais amplo. Assim, além da definição dos referenciais negociais salariais, assumiram um papel muito importante na revisão da legislação laboral, procurando igualmente influenciar os conteúdos não pecuniários das convenções colectivas, nomeadamente o regime sobre a organização do tempo de trabalho, as classificações profissionais, o trabalho a tempo parcial, a igualdade de direitos no que se refere à maternidade e paternidade, etc. Depois de 2001, a discussão centrou-se, sobretudo, em torno do Código de Trabalho e da proposta governamental de um acordo para a competitividade e o emprego, ainda sem resultados positivos definitivos.

2.1. O Estado-árbitro e a macro concertação social

Referiu-se já que uma característica importante do modelo de relações laborais português é a forte presença do Estado na sua regulação. Uma primeira razão desta presença prende-se com o grande o peso da tradição intervencionista do período corporativo no domínio da produção das normas legais referentes à organização dos actores, às relações entre os actores e à regulamentação geral do trabalho. Acresce à razão anterior, a necessidade de garantir a execução de metas e plataformas de crescimento e estabilidade económica e financeira impostas primeiro pelo Fundo Monetário Internacional e posteriormente pelos requisitos da adesão portuguesa à moeda única. A intervenção administrativa na regulação das relações laborais deve-se, ainda, à fragilidade do tecido económico e ao importante papel desempenhado pelo Estado no domínio económico, a partir das nacionalizações dos grandes grupos nacionais económicos e financeiros em 1975. Essa intervenção do Estado encontrou expressão, nomeadamente, na configuração legislativa do sistema de representação de interesses dos trabalhadores e empregadores e nas limitações legais à autonomia negocial. Entre 1976 e 1991, essas limitações incluíram a proibição de redução do tempo normal do trabalho sem prévia autorização governamental; a fixação de prazos mínimos obrigatórios de vigência das convenções colectivas; a imposição de tectos

salariais para a evolução das remunerações; a emissão frequente de PE (Portarias de Extensão) e de Portarias Regulamentadoras de Trabalho (PRT) e a proibição de regular por convenção regimes complementares dos garantidos pela segurança social (Dornelas, 1999: 50).

Contudo, os diferentes governos têm desenvolvido alguns esforços no sentido da promoção da regulação contratual. Como se irá constatar empiricamente um pouco mais adiante, a visibilidade maior dessa orientação é a redução significativa de portarias de regulamentação de trabalho (PRT). Um passo importante do processo voluntarista de reforço do papel dos actores na governação da sociedade portuguesa, baseada na participação das associações de empregadores e sindicais na definição e aplicação das políticas públicas, foi a criação, em 1984, de um órgão de consulta do Governo, o Conselho Permanente de Concertação Social (CPCS), transformado posteriormente numa instância de negociação tripartida.

Essa criação dá expressão a um modelo de intermediação de interesses particularmente defendido na época pela liderança governativa socialista, pelo Partido Social-democrata e pela UGT. Numa fase inicial, ela não contará com a participação da CGTP-IN, justificada pelo facto de lhe ter sido atribuído um número igual de representantes ao da UGT, quando o seu número de sindicalizados superava largamente o da confederação rival. A entrada de Portugal na CEE e em coerência com o desejo de integrar a Comunidade Europeia de Sindicatos e participar nos órgãos comunitários e nacionais de representação tripartida, fez rever a sua posição e, a partir de 1987, passou a integrar essa instituição de concertação.

2.1.1. Os Acordos de “Política de Rendimentos” de 1986 e 1988

O primeiro Acordo de concertação é aprovado pelo plenário do CPSC em 1986, ou seja, dois anos após a criação deste organismo, para vigorar em 1987. Tal como o seguinte, este acordo é subscrito numa conjuntura económico-financeira de ultrapassagem da grave depressão que afectou anos anteriores.

A sua particularidade maior foi ter introduzido o conceito de quantificação da inflação «esperada» para fins de política de rendimentos, rompendo assim com as práticas negociais anteriores que assentavam na recuperação do poder de compra dos salários em função da inflação «passada». A alteração da lógica advém da preocupação dos parceiros sociais, sobretudo do governo, em limitarem e controlarem o crescimento da taxa de inflação, que tendo atingido 29,3% em 1984, descera para 19,3% em 1985.

O objectivo que essencialmente se pretendia através do acordo prendia-se com o reforço desse movimento descendente, em 1986, e não inverte-lo, como ocorreria caso se continuasse a basear a negociação colectiva na taxa de inflação verificada no ano anterior (Pires de Lima, 1999).

A política de redução da inflação, pela via da moderação salarial e da formação e actualização dos preços dos bens e serviços pelas empresas, continua a balizar o acordo sobre rendimentos para 1988, a qual não contará com subscrição pela CIP e pela CGTP-IN. A UGT, algum tempo depois da sua vigência, virá também a denunciá-lo, face à não comprovação dos pressupostos do acordo, nomeadamente os referenciais da inflação.

2.1.2. Acordo Económico e Social de 1991

Em concordância com a sua própria designação, este acordo apresenta características bem diferente dos anteriores, tanto nos seus fundamentos como no seu conteúdo. Ele foi ditado pela necessidade de assegurar a convergência nominal e real com os países da CE, de modo a garantir uma integração bem sucedida e participativa do nosso País na União Económica e Monetária (UEM). As preocupações que encerra são bastante mais abrangentes e estruturantes do que as contempladas pelos acordos anteriores e assumem a conexão entre a política de rendimentos, a política fiscal, a política económica, a política laboral e de segurança social.

Entre o vasto conjunto de medidas de adaptação laboral e social, o AE enquadra e desenvolve: o regime voluntário de pré-reforma, através do qual é criada a possibilidade do trabalhador poder reduzir a sua actividade normal ou mudança de actividade, sem perda integral da sua remuneração e do direito a prestações sociais⁹⁷; a protecção social especial para os trabalhadores atingidos pelo desemprego no contexto da execução de Programas de Reestruturação Sectoriais.

O Governo e os parceiros sociais definiram, também, orientações sobre formação profissional, no sentido do desenvolvimento da qualificação profissional, da componente técnica e profissional de formação média e superior. O AE estabelece em particular: a necessidade da articulação entre a escola e o mundo do trabalho e a igualdade de oportunidades na inserção no mercado do trabalho; o desenvolvimento de programas que visem integrar os jovens na vida activa e de combate à exclusão social, nomeadamente dos grupos mais desfavorecidos (desempregados de longa duração, mulheres, deficientes); a promoção da certificação como condição de promoção e mobilidade; do direito à informação e à consulta dos trabalhadores e dos seus representantes, relativamente aos programas de formação executados na empresa; a promoção da negociação da formação profissional dos trabalhadores ao longo da vida activa como meio de mobilidade no interior da empresa⁹⁸.

Os actores acordaram incentivar a adaptação contratualizada da redução e organização do tempo de trabalho semanal apontando para a generalização das 40 horas em 1995. Esta redução tinha como linhas orientadoras a redução de uma hora/ano, um dia de descanso obrigatório e um dia de descanso complementar que poderia ser repartido e passível de regime diferenciado, um limite de duas horas diárias além do horário normal, e de 50 horas por semana (sendo a computação global para a contabilização dos tempos de trabalho em termos de média reportada, em princípio, a períodos de três meses) e ter em conta, na redução da duração normal do trabalho, o trabalho efectivo, sem prejuízo das pausas justificativas em razões de saúde, higiene e segurança ou outras fixadas na negociação colectiva (Lei n.º 2/91, de 17 de Janeiro).

Como forma de facilitar a modernização das empresas, o acordo introduziu a possibilidade de despedimento com base na inadaptação do trabalhador às modificações do posto de trabalho. No entanto, e no sentido de acautelar a posição do trabalhador perante a rescisão do contrato de trabalho, o Acordo consagrou o direito à informação e consulta às organizações dos trabalhadores da empresa nos casos em que forem introduzidas

⁹⁷ O regime de pré-reforma é posteriormente regulado pelo Decreto-Lei n.º 261/91, de 25 de Julho, revogado pelos artigos de 356 a 362 do Código do Trabalho.

⁹⁸ O regime da formação profissional foi regulado pelo Decreto-Lei n.º 401/91, de 16 de Outubro.

modificações tecnológicas no posto de trabalho e obrigou a tempo de adaptação suficiente após frequência de formação profissional adequada [Decreto-Lei 400/91, de 16 de Outubro].

Os actores definiram ainda medidas no sentido de melhorar a actividade inspec-tora da Inspecção-Geral do Trabalho, o funcionamento dos Tribunais de Trabalho e de estímulo à arbitragem voluntária de conflitos individuais, bem como procederam a alterações do regime jurídico das relações colectivas de trabalho. Destaca-se, em especial, a possibilidade das convenções colectivas poderem regular os processos de resolução de litígios emergentes de contratos individuais, instituindo mecanismos de conciliação, mediação e arbitragem e a possibilidade de sujeição a arbitragem obrigatória dos conflitos, após dois meses do termo de processos frustrados de negociação e/ou mediação e quando as partes não requeiram arbitragem voluntária.

Contando desde logo com a não subscrição do Acordo por parte da CAP e da CGTP-IN, a primeira por motivações que se prenderam com a política agrícola governamental e comunitária e a segunda, entre outras razões, pela discordância da admissibilidade de despedimento por alteração do posto de trabalho, a concretização das orientações do acordo saldaram-se em níveis de desenvolvimento bastante diferenciado. Se as matérias sobre segurança, higiene e saúde no trabalho e política de formação profissional foram objecto de acordos tripartidos complementares, assinados por todos os actores (incluindo a CGTP e a CAP), a redução do horário de trabalho, cujo objectivo fixado tinha sido de redução do horário de trabalho para 40 horas a desenvolver por negociações bilaterais, só parcialmente foi atingido. Será por isso uma matéria que vem a ser retomada pelo Acordo de Concertação Social de Curto Prazo de 1996.

2.1.3. Acordo de Concertação Social de Curto Prazo (1996)

Para além das orientações em matéria de política salarial, fiscal e de segurança social, este acordo retomou o problema da redução e adaptabilidade do tempo de trabalho e a polivalência. Orientadas para a necessidade de criar condições laborais mais flexíveis, tanto em termos de organização e gestão do tempo de trabalho como de organização do trabalho, as medidas preconizadas decorreram da avaliação negativa feita sobre a redução e a adaptabilidade definida no Acordo anteriormente analisado. Além disso, havia a necessidade de transpor para a legislação portuguesa a Directiva comunitária 93/104/CE sobre esta matéria [o que vem apenas a acontecer em 1998 - Lei n.º 73/98, de 10 de Novembro].

Tal como previa o próprio Acordo, as orientações e as etapas da sua implementação vieram a encontrar carácter obrigatório com a sua tradução na Lei n.º 21/96, de 23/07. A duração de trabalho definida para Dezembro de 1997 foi de 40 horas semanais efectivas⁹⁹, com uma adaptação anual gradativa consoante o horário já praticado na empresa ou no sector.

⁹⁹ Este conceito de trabalho efectivo que surge já no Acordo de 1990, suscitou várias interpretações. Monteiro Fernandes, na 10.ª edição do manual de Direito de Trabalho, apresenta várias leituras, centradas na Lei 21/96 que, na sua óptica, decalca o Acordo. Fernando Lopes enuncia sobre o problema cinco proposições essenciais: 1) teve por objectivo reduzir os períodos normais de trabalho de modo a que não ultrapassem as 40 horas de trabalho efectivo; 2) as interrupções de actividade (pausas) só podiam ser consideradas trabalho efectivo se constassem de lei, convenções ou acordo e se não implicassem a paragem do posto de trabalho ou a substituição do trabalhador; 3) as convenções que consagrarem as pausas podem considerá-las como tempo de trabalho; 4) essa qualificação pelas convenções não é relevante para efeitos da redução legal para as 40 horas, querendo com isto dizer, que tais pausas só serão trabalho efectivo se preencherem as condições da lei (não implicarem a paragem do posto de trabalho nem a substituição do trabalhador); 5) o que é reduzido é o tempo de trabalho efectivo que excedesse as 40 horas. Logo, as interrupções de actividade não são reduzidas/eliminadas (depois da redução da lei) por acordo.

A duração de trabalho passou a ser definida em termos médios, por referência a um período de quatro meses com um limite semanal máximo de cinquenta horas¹⁰⁰. A configuração de adaptabilidade estabelecida aponta, assim, para a modulação de horários de trabalho, balizada em termos de duração média semanal. Simultaneamente, foi ainda estabelecido que nas empresas que após o Acordo Económico e Social se tivesse processado uma redução do tempo de trabalho partindo de uma duração semanal superior a 40 horas, os parceiros da negociação deveriam retomar as negociações no sentido da aplicação das regras de adaptabilidade definidas na lei, com as devidas adaptações. Não sendo possível tal desenvolvimento, definia-se a aplicação na íntegra da lei a estes sectores e empresas. Todavia, a lei aponta para a dispensa da implementação da adaptabilidade, nos casos em que a redução do horário para 40 horas tivesse decorrido de um processo de negociação anterior a 1990.

No que se refere à polivalência funcional, ela é definida em termos de uma maior elasticidade das funções da categoria do trabalhador. Assim, a entidade patronal “pode encarregar o trabalhador de desempenhar outras actividades para as quais tenha qualificação e capacidade e que tenham afinidade ou ligação funcional com as que correspondem à sua função normal (...). O disposto anterior só é aplicável se o desempenho da função normal se mantiver como actividade principal do trabalhador não podendo, em caso algum, as actividades exercidas acessoriamente determinar a sua desvalorização profissional ou a diminuição da retribuição”. A lei estabelece ainda que a polivalência deve ser articulada com a formação e a valorização profissional e, no caso das actividades desenvolvidas pelo trabalhador corresponder uma retribuição mais elevada, o trabalhador terá direito a essa retribuição, com o seu acordo e, após seis meses de exercício dessa actividade.

Todavia, a lei remete para o plano da negociação colectiva o alargamento das actividades afectas ao trabalhador e considera que o novo regime sobre as actividades do trabalhador é supletivo quanto às normas de convenções colectivas posteriores à sua entrada em vigor, que poderão regular tais matérias em condições mais favoráveis ao trabalhador e à empresa.

Além de virem a colocar novos desafios à negociação colectiva, o acordo e a legislação subsequente tornam mais elástica a definição da categoria do trabalhador, alterando o art. 22.º do Decreto-Lei n.º 49 908 de 1969, referente ao regime jurídico do contrato individual do trabalho.

Este acordo não será mais uma vez subscrito pela CGPT-IN por discordância das orientações sobre a polivalência e a flexibilidade da organização do tempo de trabalho nele consignados.

Contudo, o que virá a revelar-se mais problemático e conflitual é a introdução do conceito de período efectivo de trabalho. Ao distanciar-se do conceito de período normal de trabalho, o primeiro conceito afasta como contagem de tempo real as pequenas pausas de descanso (entre 10 a 30 m), tradicionalmente consideradas como tal. Frustrando reivindicações antigas e expectativas criadas no sentido de que a redução

¹⁰⁰ Com a entrada em vigor do Código do Trabalho, e em condições nele definidas, o período de referência passou para seis meses e a duração do trabalho semanal para 60 horas, ainda que sem poder exceder cinquenta horas em média num período de dois meses.

do horário de trabalho possibilitaria o desaparecimento do trabalho ao Sábado de alguns turnos, a contagem das pausas como trabalho efectivo fez desencadear uma onda de conflitos laborais, designadamente de várias greves com particular incidência nos sectores têxtil, lanifícios, calçado e electrónica (Cerdeira, 1997).

Não deixa de ser importante notar que os conflitos terminam com a introdução de aspectos inovadores e de certa forma inesperados nas convenções colectivas de sector. O caso mais interessante é sem dúvida o do sector têxtil e vestuário. Depois de largos meses de luta e de várias mediações frustradas, o conflito termina num compromisso, concretizado em duas convenções colectivas. De conteúdo igual, a primeira foi subscrita pela Federação dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal¹⁰¹ (área de influência sindical da CGTP) com as associações de empregadores: Associação Portuguesa de Têxteis e Vestuário, Associação Nacional das Indústrias de Tecelagem e Têxteis-Lar, Associação Nacional da Indústria de Lanifícios e Associação Portuguesa das Indústrias de Malhas e de Confecção. A segunda foi subscrita por estas mesmas associações com o SINDETEX – Sindicato Democrático dos Têxteis e outros¹⁰² (área de influência sindical da UGT) nos seguintes termos: limite máximo de duração do trabalho semanal de 40 horas de Segunda a Sexta, acabando com o trabalho ao Sábado; criação e regulamentação de turnos especiais de trabalho de Sábado a Segunda-Feira, ou seja, para fins-de-semana, feriados nacionais e férias de trabalhadores. O período normal de trabalho destes turnos não pode exceder as 10 horas e o horário de trabalho exceder as 12 horas; alargamento para 6 horas do período máximo de trabalho contínuo. A lei apenas prevê 5 horas deixando, no entanto, aos actores a possibilidade de negociar até 6 horas.

Portanto, o teor das convenções alargou o período previsto pela lei para a definição média da duração semanal do trabalho, já que, enquanto a lei prevê quatro meses, a convenção faz referência a seis meses.

Para além de pôr fim a um confronto de vários meses, este compromisso teve ainda o mérito de demonstrar a maturidade da negociação colectiva autónoma e dois efeitos positivos: criou emprego, com a constituição de mais um turno¹⁰³ e desmistificou o tema da flexibilidade. Os sindicatos, nomeadamente próximos da CGTP, mostraram, por um lado, serem capazes de a negociar e, por outro lado, que a flexibilidade pode ser benéfica para os trabalhadores desde que negociada, isto é, não definida unilateralmente.

2.1.4. Acordo de Concertação Estratégica (1996-99)

Este acordo é o que encerra uma maior amplitude de orientações e políticas, com incidência num leque muito amplo de domínios e, quanto ao horizonte, consignado para a sua concretização (três anos). Em relação com as preocupações deste estudo importa referir algumas orientações e metas estabelecidas em dois domínios: no domínio das políticas activas de emprego, formação e educação e no domínio da produtividade, condições de trabalho e participação.

¹⁰¹ BTE, 1.ª Série, n.º 13, de 8/4/1998 (p. 311-312).

¹⁰² BTE, 1.ª Série, n.º 18, de 15/5/1998 (p 561-562).

¹⁰³ O sector têxtil-lar é um sector em expansão em Portugal e os empregadores consideram ser do seu interesse o aproveitamento máximo do grande investimento feito em tecnologias de automatização e informatização.

No domínio das políticas activas de emprego, formação e educação é de sublinhar a preocupação dos actores com a formação e emprego dos jovens, apontando medidas que passam pela expansão da orientação escolar e formação profissional, tanto na vertente escolar como na vertente da formação qualificante; o reforço da articulação formação-emprego, através da expansão da oferta de formação específica para grupos vulneráveis – desempregados, trabalhadores em risco de desemprego, trabalhadores de PME e reforma dos serviços de emprego.

Contudo, é no domínio da produtividade, condições de trabalho e participação que se estabelece um leque amplo de medidas sobre a negociação colectiva com carácter inovador para a contratação colectiva. Começando por considerar a negociação colectiva como “o meio mais adequado e eficiente de adaptação dos regimes laborais à realidade dos sectores e empresas, numa perspectiva de melhoria da qualidade do emprego e da produtividade”, os parceiros sociais comprometem-se a dinamizar “os processos de contratação colectiva, tendo em vista a adaptação dos seus conteúdos à realidade das empresas e sectores e à melhoria da sua competitividade, a compatibilização das actividades profissionais com a vida familiar dos trabalhadores e a melhoria dos ambientes de trabalho”. Nesta óptica, afirmam empenhar-se “na renovação dos conteúdos de contratação colectiva, tendo em conta o reforço da sua função reguladora da dimensão social da empresa”, nomeadamente exercendo influência no sentido de que as negociações colectivas, a iniciar em 1997, ou posteriormente, contemplem temas como: a actualização de categorias, carreiras e conteúdos funcionais, em conformidade com a evolução das profissões e das formas de organização do trabalho; a promoção da formação profissional definindo responsabilidades mútuas de trabalhadores e empregadores, visando a articulação de conhecimentos e melhoria de qualificações com as necessidades actuais e futuras das empresas e com o enriquecimento de funções, e na medida das disponibilidades humanas e financeiras; a articulação entre as regras de recrutamento, os períodos experimentais e os estágios e a resposta a necessidades temporais das empresas, tendo em conta a adequada protecção dos trabalhadores; a organização do tempo de trabalho, no sentido de articular reduções de horário de trabalho com a adaptabilidade, tendo em vista o reforço da competitividade e a salvaguarda da vida pessoal e familiar dos trabalhadores; os direitos de informação e consulta dos trabalhadores e suas organizações, bem como outros, visando elevar o nível de participação dos trabalhadores na vida das empresas; a organização das actividades de higiene e segurança do trabalho e definição de responsabilidades do empregador e dos trabalhadores; a igualdade de oportunidades e não discriminação (...); a criação de mecanismos internos (a nível de empresa e sector) de resolução de conflitos individuais, nomeadamente a introdução de conciliação e arbitragem voluntária quanto a esses litígios; a criação gradual de regimes profissionais complementares de protecção social dos trabalhadores, em articulação com a reforma da Segurança Social, sempre que possível (...); regras sobre vigência e produção de efeitos, visando a salvaguarda da adequação permanente dos regimes convencionais e a dinâmica das suas revisões.

A par destas orientações e na óptica do seu acompanhamento e viabilização, o Governo, em articulação com os parceiros sociais, compromete-se: a (re)analisar os regimes legais que introduzam limitações injustificadas ao objecto possível das convenções colectivas, assim como a viabilizar a unificação dos regimes de trabalho ao

nível da empresa ou do estabelecimento, sem prejuízo da liberdade sindical e da autonomia colectiva; a criar um Centro de Relações de Trabalho, de iniciativa e gestão tripartida, para apoio e promoção do diálogo social, nas vertentes da informação socioeconómica, formação de negociadores, análise de conteúdos negociais e resolução de conflitos; a elaborar relatórios sobre a evolução da contratação colectiva; a garantir o direito à negociação colectiva dos trabalhadores dos institutos públicos abrangidos por contrato individual do trabalho.

No domínio da legislação do trabalho ficou expresso, além da necessidade de discutir e aprovar legislação resultante quer da transposição das directivas comunitárias sobre organização do tempo de trabalho, quer da revisão de outras matérias, a constituição de uma equipa técnica a fim de sistematizar e clarificar a legislação existente e propor as reformulações necessárias com a finalidade de ser apreciada no CPCS (1997/98).

O grau de realização das orientações acordadas é, naturalmente, muito diferenciado e nem sempre realizado nos tempos inicialmente previstos. Por exemplo, a constituição da equipa técnica, visando a sistematização e propostas de reformulações da legislação laboral, apenas vem a ocorrer em 2000¹⁰⁴. Contudo, a amplitude das matérias discutidas teve, pelo menos, o mérito de confrontar os actores sociais sobre questões fundamentais ao desenvolvimento económico do país e incentivar a abordagem de algumas delas ao nível da negociação sectorial ou de empresa, tal como revela a análise que se prossegue na próxima secção.

Posteriormente ao Acordo de Concertação Estratégica foram assinados os seguintes de carácter mais específico: Modernização da Protecção Social e Introdução de Limites Opcionais às Contribuições para o Sistema de Repartição; Política de Emprego, Mercado de trabalho, Educação e Formação e Condições de Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho e Combate à Sinistralidade. Todos estes acordos foram assinados por todos os parceiros sociais com excepção do primeiro acordo que não foi subscrito pela CGTP-IN.

Em 2002 e 2003, o papel mais proeminente da Comissão de Concertação Social esteve ligado à discussão da reforma da legislação laboral, consubstanciada no Código do Trabalho (Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto), e na sua regulamentação (Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho). Esta reforma foi levada a cabo pelo XV Governo Constitucional, em cumprimento do programa do Governo apresentado à Assembleia da República. Teve como fundamentação, em particular, a necessidade de sistematizar e adaptar a legislação laboral às novas necessidades da organização e do trabalho e ao reforço da produtividade e da competitividade da economia nacional, constituindo medidas prioritárias:

- Sistematizar, sintetizar e simplificar a legislação laboral em vigor;
- Promover a adaptabilidade e a flexibilidade da organização do trabalho, por forma a aumentar a competitividade do país e das empresas;
- Criar condições conducentes à flexibilização da organização do tempo de trabalho

¹⁰⁴ A Comissão de Análise e Sistematização da Legislação Laboral foi criada pelo Despacho n.º 5875/2000, de 15 de Março, pelo XIV Governo Constitucional, por intermédio do Ministro do Trabalho e da Solidariedade. Em execução do mandato que lhe foi confiado, a Comissão apresentou, em dois momentos distintos - Setembro de 2001 e, já após a entrada em funções do XV Governo Constitucional, Maio de 2002 -, propostas de sistematização relativas ao direito individual e ao direito colectivo, respectivamente acompanhadas de relatórios explicativos e de declarações de votos de alguns dos seus membros. Relativamente a algumas matérias (em número muito reduzido), as propostas de sistematização incluíam igualmente, em alternativa, algumas propostas tendo em vista modificar a legislação em vigor.

e à mobilidade dos trabalhadores, com vista a facilitar a adaptação aos desafios colocados pela globalização e a assegurar uma maior convergência regional;

- Promover a introdução de novos métodos de trabalho mais adequados às necessidades das PME e microempresas, nomeadamente o trabalho a tempo parcial, em regime de prestação de serviços e/ou no domicílio.

2.2. A evolução da estrutura da contratação colectiva

Escreveu-se anteriormente que a convenção colectiva é a forma negociada da regulamentação colectiva e que a negociação se pode desenvolver a vários níveis (inter-sectorial, sectorial, empresa e estabelecimento), de uma forma articulada ou independente. Contudo, a boa adequação da negociação de ramo a uma estrutura empresarial, onde o peso das empresas com menos de 50 pessoas ao serviço representa 97,5% do universo das empresas¹⁰⁵, terá favorecido que as organizações de empregadores e sindicais a tenham privilegiado relativamente a qualquer outro nível.

Com efeito, tendo o inconveniente de existir um grande afastamento entre os níveis de definição das normas e o nível da sua aplicação, a negociação de ramo ou de sector de actividade tem aspectos positivos tanto para as organizações de empregadores como para as organizações de trabalhadores. Para os empregadores, tem a vantagem de permitir exercer algum controlo sobre a harmonização das condições sociais da concorrência entre empresas. Para os sindicatos, a negociação de ramo permite uma maior homogeneização das condições dos salários e do emprego e a garantia de «de um mínimo» para o conjunto dos trabalhadores abrangidos.

A negociação de empresa tendeu apenas a desenvolver-se nas grandes empresas, sobretudo nas empresas públicas, onde não existia negociação sectorial (nomeadamente porque a empresa por vezes cobria o próprio sector, de que foi exemplo a EDP), e/ou onde as condições económicas e a força sindical permitia negociar condições bastantes mais favoráveis aos trabalhadores do que as definidas pela regulamentação colectiva de sector. Em qualquer dos casos trata-se de níveis de negociação autónomos, não existindo qualquer tipo de articulação entre os dois níveis de negociação das normas (ramo e empresa), situação que se manterá ao longo dos anos até à actualidade.

Assim, como vai permitir observar os valores estatísticos que irão ser analisados nas próximas secções, não é detectável a descentralização da negociação colectiva formal registada em outros países, pressionada pelos processos de reestruturação das empresas e transformações técnico-organizacionais e pela necessidade de aproximar as normas negociadas com a sua aplicação.

2.2.1. A proeminência da negociação sectorial

A análise dos dados da contratação colectiva publicada de 1977 a 2003, revela que em média por ano, foram publicados 533,8 instrumentos de regulamentação colectiva (quadro 10). Um pouco menos de dois terços destes instrumentos, ou seja, 375,5

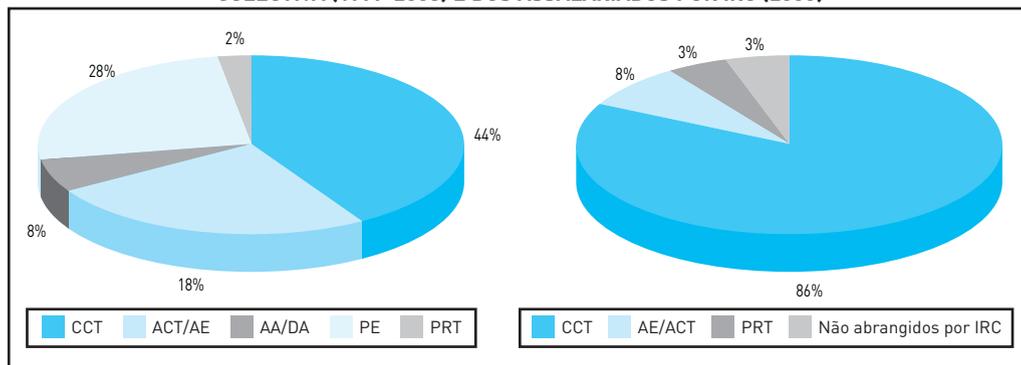
¹⁰⁵ Os dados referidos reportam-se a 2000 e têm como fonte as estatísticas dos Quadros de Pessoal, DEPP- ex-MSST. A estrutura empresarial, segundo a dimensão das empresas, ou seja o número de pessoas que empregam, apresenta as seguintes características: 83,1% empregam menos de 10 pessoas; 14,4% empregam entre 10 a 49 pessoas; 1,5% empregam entre 50 e 99 pessoas e apenas 1,0% um número de pessoas mais elevado.

(70,3%) foram produzidos por vontade livre dos actores institucionais, (via convencional), de acordo com a seguinte distribuição: 237,4 contratos colectivos, 96,7 acordos de empresa/acordos colectivos e 41,4 decisões arbitrais/acordos de adesão. A intervenção do Estado (via administrativa) foi responsável pela publicação de 158 (29,6%) IRC através de dois mecanismos: a emissão de portarias de extensão (PE) e a emissão de portarias de regulamentação do trabalho (PRT). No período em análise foram publicadas em média, anualmente, 149,2 portarias de extensão e 8,9 portarias regulamentadoras de trabalho.

Com uma representatividade de 27,9% e 1,7%, no conjunto da regulamentação colectiva publicada nesse mesmo período, as PE e as PRT são um grande contributo para o acréscimo da população assalariada coberta por regulamentação colectiva e, por conseguinte, um meio de superação de algumas fragilidades da regulação autónoma entre sindicatos e empregadores.

O gráfico 5, onde se apresenta a distribuição percentual dos IRC na estrutura da contratação colectiva (média anual de 1977 a 2003) e a distribuição percentual dos trabalhadores por conta de outrem por IRC, mostra a grande importância do CCT na regulamentação colectiva portuguesa.

GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS IRC NA ESTRUTURA DA CONTRATAÇÃO COLECTIVA (1977-2003) E DOS ASSALARIADOS POR IRC (2000)



Fonte: DGERT e DEEP (ex-MSST)

Essa importância é ainda maior no plano da representatividade dos trabalhadores cobertos por contratação colectiva, em virtude do seu alargamento por via administrativa e a outros trabalhadores através de PE. Assim, os CCT regulam as relações de trabalho de mais de 2 milhões e trinta e seis mil assalariados (86%), dos cerca de 2 milhões e duzentos e noventa e cinco mil trabalhadores abrangidos por contratação colectiva¹⁰⁶.

Por seu lado, os AE/ACT que representam 25,7% das convenções produzidas, por via negocial no mesmo período (1977-2003), a sua representatividade é menor no plano da cobertura de trabalhadores por regulamentação colectiva. De acordo com os Quadros de Pessoal de 2000, conjuntamente apenas abrangem cerca de 183 mil assalariados, o que corresponde a 9% dos assalariados abrangidos por contratação colectiva, numa partição de 4,1% os AE e 3,6% os ACT.

¹⁰⁶ Este valor inclui também os trabalhadores cobertos por extensão dos contratos colectivos negociados.

Assim, a comparação das estruturas de distribuição dos assalariados cobertos por regulamentação colectiva e das convenções colectivas negociadas de 1977 a 2003 mostram que os AE/ACT têm uma representação mais significativa em termos de convenções negociadas, do que no plano do número de trabalhadores cobertos. Além dos CCT e dos AE/ACT, há ainda a acrescentar a publicação, em média, de 41,4 acordos de adesão e decisões arbitrais, que correspondem a 11% das convenções publicadas, por via convencional, anualmente.

2.2.2. As transformações no nível da estrutura da contratação colectiva

O quadro 10 inscreve os valores (médios) dos diferentes IRC publicados em vários períodos e o quadro 11 a contribuição de cada um deles para a estrutura do sistema de contratação colectiva, cobrindo os anos de 1977 a 2003. A sua análise suscita três observações mais relevantes sobre a evolução da contratação colectiva nos últimos 26 anos.

A primeira comprova o que atrás foi dito sobre o incremento progressivo da autonomia dos actores institucionais na regulação das relações de trabalho. Essa maior autonomia tem visibilidade no acréscimo progressivo da representatividade das convenções colectivas no conjunto dos IRC publicados (65,4% em 1977-80, 69,8% em 1981-1990 e 72,3% em 1991-2000) e na diminuição do número médio de PRT publicadas, cuja média anual evolui de 43 em 1977-80 para 4,9 em 1981-90, 1,5 em 1991-2000 e 1 em 2001-2003.

QUADRO 10 – IRC PUBLICADOS EM VÁRIOS PERÍODOS DE 1977 A 2003

Tipo de Instrumento	1977-1980	1981-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2003	1981-1990	1991-2000	1977-2003
Via convencional	234,3	377,2	420,2	415,2	405,0	393	398,7	410,1	375,5
– CCT	132,3	212,8	285,0	285,2	268,2	233	248,9	276,7	237,4
– ACT +AE	63,0	101,4	90,6	96,8	113,8	113	96,0	105,3	96,7
– AA+DA	39,0	63,0	44,6	33,0	23,0	46	53,8	28,0	41,4
Via administrativa	123,8	174,6	169,4	155,6	158,6	161	172,0	157,1	158
– PE	112,0	166,2	168,0	154,2	157,0	160	167,1	155,6	149,2
– PRT	43,0	8,4	1,4	1,4	1,6	1	4,9	1,5	8,9
Total	358,0	551,8	591,0	570,8	563,6	553	571,4	567,2	533,8

Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios de Conjuntura e Movimento da Contratação Colectiva, DETEFP e DGERT (ex-MSST).

QUADRO 11 – ESTRUTURA DA REGULAMENTAÇÃO COLECTIVA EM VÁRIOS PERÍODOS DE 1977 A 2003

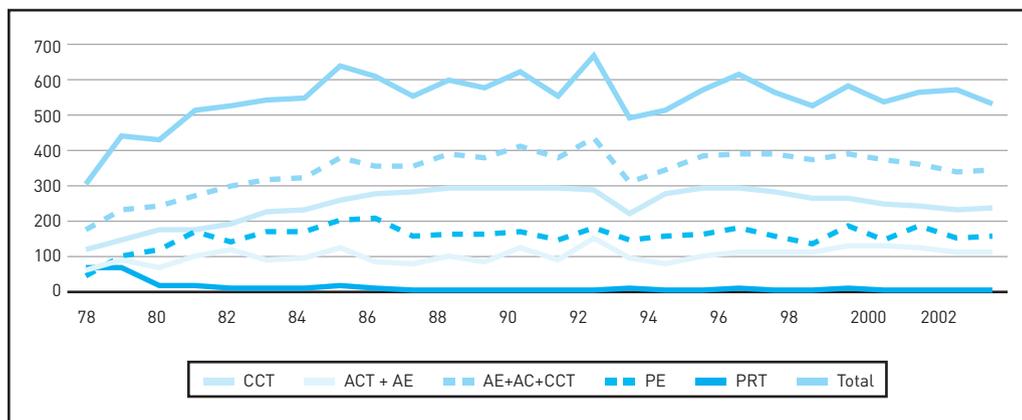
Tipo de Instrumento	1977-1980	1981-1985	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2003	1981-1990	1991-2000	1977-2003
Via convencional	65,4	68,4	71,1	72,7	71,9	71,0	69,8	72,3	70,3
– CCT	36,9	38,6	48,2	50,0	47,6	42,2	43,6	48,8	44,5
– ACT +AE	17,6	18,4	15,3	17,0	20,2	20,4	16,8	18,6	18,1
– AA+DA	10,9	11,4	7,5	5,8	4,1	8,4	9,4	4,9	7,8
Via administrativa	34,6	31,6	28,7	27,3	28,1	29,0	30,1	27,7	29,6
– PE	31,3	30,1	28,4	27,0	27,9	28,9	29,2	27,4	27,9
– PRT	12,0	1,5	0,2	0,2	0,3	0,1	0,9	0,3	1,7
Total	100								

Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios de Conjuntura e Movimento da Contratação Colectiva, DETEFP e DGERT (ex-MSST).

A maior autonomia alia um maior dinamismo da negociação colectiva até 2000. Assim, o número médio de convenções acordadas pelos actores sociais passa de 234,3 em 1977-80 para 398,7 em 1891-90 e para 410,1 em 1991-2000. Por último, se numa primeira fase a negociação colectiva sectorial é a maior contribuinte para a dinâmica de conjunto, numa segunda fase ela cabe à negociação de empresa.

Com efeito, a análise desagregada situa em períodos diferentes o maior dinamismo de celebração de CCT e de AE/ACT (gráfico 6 e quadro 12). Enquanto a negociação sectorial se desenvolve significativamente na segunda metade dos anos 80, a negociação de empresa decresce neste período, inflectindo o comportamento dinâmico registado na primeira metade da mesma década. O número médio anual de AE/ACT volta a crescer na década de 90, sendo significativamente elevado a partir de então. Inversamente, nestes anos, o número médio de CCT é bastante inferior ao registado na década anterior (de 1986 a 1995). Esta tendência mantém-se de 2001 a 2003, como revela o seguinte gráfico:

GRÁFICO 6 – EVOLUÇÃO DOS IRC PUBLICADOS DE 1978 A 2003



Sem que se pretenda estabelecer uma relação mecânica, parece existir, por um lado, uma relação entre a celebração dos acordos de concertação social sobre a política de rendimentos de 1987 e 1988 e a dinamização da negociação sectorial, por outro lado, a celebração dos acordos de Concertação de Curto Prazo (1996) e de Concertação Estratégica (1996-99) e o desenvolvimento da negociação de empresa. No primeiro caso, a concertação de uma referência para as matérias salariais, num contexto económico de progressiva ultrapassagem da grave crise económica que afectou o país e que conheceu o seu pico mais elevado em 1984-85, foi facilitadora da negociação desenvolvida a nível sectorial, essencialmente centrada sobre a vertente pecuniária.

Tocando aspectos mais qualitativos do emprego, nomeadamente, sobre a necessidade de promover o seu ajustamento às novas exigências em matéria de flexibilidade e competitividade, é natural que os dois últimos acordos tenham dinamizado a negociação da empresa e não a negociação sectorial, dada a maior proximidade do nível da negociação com o da sua aplicação e, por conseguinte, de um maior controlo sindical, das contrapartidas negociadas. Acresce ainda o facto de a negociação de empresa se

ter desenvolvido essencialmente nas grandes empresas públicas, nascidas do processo de nacionalização dos grandes grupos económicos e financeiros em 1975. Ora, sobretudo, ao longo dos anos 90, estas empresas foram sujeitas a um processo de transformação profunda, que inclui tanto a sua modernização tecnológica, como a sua reestruturação, divisão e reprivatização (ou privatização).

Durante alguns anos, as estratégias sindicais, sobretudo da família sindical da CGTP-IN, foram de oposição a qualquer processo de reestruturação visando a divisão e reprivatização de tais empresas, bem como de bloqueamento a alterações da contratação colectiva que fossem mais além, por um lado, de melhorias pecuniárias, por outro lado, que induzisse a fragmentação e individualização do instrumento de regulamentação colectiva original. O desfasamento crescente entre as práticas implementadas e as normas de referência convencional, associado ao facto de tais práticas, em muitos dos casos, se alicerçarem em convenções colectivas negociadas por sindicatos de outras famílias sindicais (sobretudo da UGT) e que, ou por acto de gestão, ou por aceitação livre dos trabalhadores, pressionou a revisão da postura negocial dos sindicatos da CGTP-IN e a negociação de novos acordos de empresa. Assim, a representatividade dos AE/ACT na estrutura da contratação colectiva sobe, em média, 5% na última década, e 3% no quinquénio 1996-2000.

A análise desagregada por ano de 1991 a 2003 (quadro 12), revela que o acréscimo de AE/ACT é relativamente constante ao longo de toda a década de 90, registando-se apenas alguma quebra em 1993, 1994 e 1998. Contrariamente, a publicação de CCT só não decresce de 1994 a 1996. A partir de 2000, ambos os tipos de convenções decrescem significativamente, quer por efeito dos constrangimentos trazidos pela crise económica quer de dificuldades e/ou expectativas relacionadas com as mudanças legislativas trazidas pelo Código de Trabalho.

Este decréscimo teve efeitos negativos no plano do número de trabalhadores abrangidos pelas convenções colectivas negociadas que evolui de 1 milhão 424 mil em 2000 para 1 milhão e 363 mil em 2001, 1 milhão e 350 mil em 2002 e 1 milhão e 266 mil em 2003 (quadro 12).

QUADRO 12 – EVOLUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE REGULAMENTAÇÃO COLECTIVA (1991–2003)

Tipo de Instrumento	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
CCT	291	283	217	272	289	292	278	264	262	245	238	230	232
ACT +AE	85	147	91	72	95	106	108	107	123	125	122	107	110
AA e DA	32	60	36	15	26	38	23	22	13	19	19	82	38
Via convencional	408	490	344	359	411	436	409	393	398	389	379	419	380
PE	142	175	141	155	157	174	154	132	181	144	181	147	151
PRT	2	1	3	1	1	3	1	-	3	1	1	1	0
Via administrativa	144	176	144	156	158	177	155	132	184	145	182	148	151
Total	552	666	488	515	569	613	564	525	582	534	561	567	531
Trab. (em milhares) cobertos por contr. colectiva negociada	1335	1606	938	1235	1347	1663	1368	1397	1406	1424	1363	1350	1266

Fonte: Elaborado a partir dos Relatórios de Conjuntura e Movimento da Contratação Colectiva, DETEFP e DGERT (ex-MSST).

2.3. Uma negociação de conteúdo pouco inovador: uma análise centrada sobre a problemática da introdução de novas tecnologias

As preocupações pecuniárias são um aspecto proeminente das convenções colectivas. Na medida em que contrariamente à prática de outros países não existe indexação automática de aumentos salariais associados ao crescimento da produtividade e/ou da inflação em Portugal, uma matéria central da regulação da relação de trabalho é a definição anual da componente retributiva. Mesmo que os valores negociados constituam referenciais mínimos, afastando-se, portanto, das práticas salariais da maior parte das empresas, o ritual da sua negociação tem, pelo menos, o mérito de permitir reviver o fenómeno sindical. Os temas salariais são, por isso, transversais a praticamente todas as convenções negociadas anualmente.

Contudo, uma das fraquezas da contratação colectiva portuguesa reside justamente no facto da agenda da negociação vir a incidir quase exclusivamente sobre esta vertente da relação do trabalho, mantendo praticamente inalterável o restante clausulado, tal como concluem os estudos disponíveis sobre a matéria (Lopes, 1998; Leitão, 1998; Freire e outros, 2000; Campos Lima, 2001; Cerdeira, 1998 e 2001; Pires de Lima, 2000; Pires de Lima e outros 2001; Dornelas, 2001). Concretamente, J. Janeiro (1998), numa análise transversal da contratação colectiva publicada, sublinha o seu grande alheamento relativamente ao trabalho a tempo parcial. O que significa, como escreve F. Lopes (1998), que embora as convenções colectivas portuguesas tenham de uma forma geral um conteúdo muito extenso, na maior parte dos casos limitam-se a reproduzir a legislação sem grande inovação e, não raras vezes, mantendo conteúdos legislativos já entretanto revogados.

Um dos focos de interesse da negociação colectiva entre os actores sociais nos países industrializados, desde meados dos anos 70, prende-se com as preocupações relacionadas com a reestruturação e a modernização tecnológica e organizacional das empresas, face à necessidade de viabilizar economicamente os investimentos em novas tecnologias de um lado, e de minimizar e/controlar os seus efeitos sociais sobre o emprego. Se as constatações anteriores são de molde a admitir que no caso português, também, sobre esta matéria, a contratação colectiva apresenta um fraco nível de inovação, apenas a sua análise permite retirar ilações conclusivas sobre o assunto. É o resultado do estudo elaborado sobre esta questão que apresentamos de seguida¹⁰⁷.

2.3.1. A negociação das novas tecnologias: um importante tema de negociação nos países industrializados

A difusão e implementação de novas tecnologias fundadas na microelectrónica nas empresas industriais e de serviços constituíram um importante tema de negociação colectiva entre os actores sociais em muitos dos países economicamente mais avançados, a partir de meados dos anos 70. De acordo com a tradição das práticas negociais nos diferentes países, os actores negociaram leis gerais e/ou acordos-quadro nacionais que complementaram por convenções sectoriais e/ou de empresa,

¹⁰⁷ Publicou-se uma versão mais desenvolvida no artigo intitulado "A negociação das novas tecnologias: uma reflexão sobre o caso português", Trabalho e Relações Laborais, Cadernos *Sociedade e Trabalho*, DEPP/MSST.CELTA, 2001.

que especificamente abordam o problema da implementação das novas tecnologias nas empresas.

Tais convenções têm, na sua maioria, um conteúdo procedimental, isto é, definem e regulamentam os procedimentos que devem ser seguidos pelas empresas e trabalhadores (ou seus órgãos representativos) nas situações em que ocorrem mudanças tecnológicas. Uma síntese geral dos textos dos acordos publicados na Europa sobre essa matéria revela que uma parte significativa prevêem contactos mais frequentes que os concebidos nas convenções clássicas e associam instrumentos e métodos muito diversificados: informação, consulta, negociação e participação institucionalizada.

É certo que as matérias de maior importância (determinação dos objectivos e dos constrangimentos, escolha de opções tecnológicas e de opções organizacionais) são apenas submetidas a um processo de informação e consulta, restringindo-se a negociação a aspectos de alguma forma já determinados por tais opções (políticas de reconversão e formação do trabalhadores, reorganização do tempo de trabalho, definição de carreiras profissionais e política de remunerações, pré-reformas, etc.). É certo também que, dado o carácter geral de tais acordos, o seu conteúdo define mais uma política, ou seja, é mais um enunciado de princípios do que de obrigações jurídicas. Todavia, como refere Reynauld (1988), não só a consulta influencia a negociação como são ténues as fronteiras entre matéria de consulta e matéria de negociação, tanto no direito como na prática. Acresce, por outro lado, que mesmo quando a negociação tem lugar ao nível do ramo de actividade, estudos de caso sobre o alcance da sua aplicação prática (por exemplo em empresas francesas) revelam que o que vem a ser submetido a um exame paritário é a globalidade do projecto de mudança da empresa e não apenas as suas consequências sociais.

A inovação desta negociação, sobretudo na Europa, põe em causa a partilha tradicional de papéis entre empregadores e sindicatos característica da relação salarial fordista. Os projectos de modernização tendem a ser assumidos como um problema em si mesmo, querendo isto significar que a discussão e a análise entre os actores sociais não incide somente sobre as suas consequências sociais, mas sobre o conjunto do projecto incluindo as escolhas que o definem (Reynaud, 1988).

Como se escreveu, com o objectivo de se avaliar até que ponto é que a modernização tecnológica tem estado nas preocupações e na agenda negocial por parte dos actores sociais, na sociedade portuguesa, procedemos a uma análise de conteúdo dos acordos de concertação social e das convenções colectivas publicadas de 1979 a 2000. É o resultado dessa análise que ocupam as duas secções seguintes.

2.3.2. As novas tecnologias e os acordos de concertação social

A principal conclusão que sobressai da análise dos acordos de concertação social é a escassa referência às novas tecnologias nos textos dos acordos anteriores ao Acordo de Concertação Estratégica para 1996/1999. Por exemplo, no Acordo de 1990, o progresso técnico é apenas invocado em relação com a necessidade de introduzir alguma flexibilidade às leis do trabalho: a redução e adaptação do tempo de trabalho e a cessação do contrato de trabalho por inadaptação do trabalhador ao posto de trabalho.

Sem abordar de uma forma específica as novas tecnologias, estas estão presentes

ao longo de todo o texto do Acordo de Concertação Estratégica para 1996/99. De alguma forma podemos mesmo considerar que este acordo marca uma ligeira ruptura no discurso dominante sobre a técnica e a tecnologia na sociedade portuguesa. Assim, estas são percebidas não apenas como factores susceptíveis de induzir acréscimos de produtividade e competitividade económica das empresas, mas como possibilidades de desenvolvimento da formação e qualificação dos recursos humanos e melhoria das condições de vida e de trabalho. Esta preocupação de articulação de objectivos económicos e sociais, transversal a todo o texto do acordo, consubstancia-se nomeadamente num compromisso vinculativo das confederações subscritoras e do próprio governo de implementação de programas sectoriais, regionais e empresariais de modernização e de desenvolvimento de políticas económicas e sociais, por via da promoção do diálogo, da participação e da negociação colectiva a todos os níveis. Contudo, o carácter generalista do compromisso e o seu não desenvolvimento posterior em medidas de aplicação concreta leva a interpretá-lo mais como uma declaração de princípios e intenções. Com efeito, dele não emanou nenhuma directiva ou orientação concreta sobre a problemática da gestão das transformações tecnológicas por parte dos actores sociais, em modalidades próximas daquelas que se desenvolveram em outros países comunitários.

2.3.3. As novas tecnologias na contratação colectiva

A segunda vertente do estudo empírico incidiu sobre a contratação colectiva. Em primeiro lugar, procedemos a um levantamento das convenções com vista a saber se os actores negociaram alguma convenção específica sobre o problema em foco. Em segundo lugar, analisámos o conteúdo das convenções, a partir de uma pesquisa informática de termos como: “melhoria(s) tecnológica(s)”, “modernização tecnológica”, “mudança tecnológica”, “mudança organizacional”, “reestruturação” e “alteração tecnológica”.

Esta análise empírica revela que não existe no quadro da contratação colectiva qualquer convenção especificamente vocacionada para abordar os problemas postos pelas novas tecnologias. A frequência numérica de convenções com cláusulas sobre novas tecnologias é também relativamente baixa (cerca de uma dezena). Contudo, o tema é abordado em outras cláusulas de aproximadamente centena e meia de convenções. No entanto, devido à concorrência sindical, cerca de 30% destas convenções incidem sobre a mesma unidade negocial, facto que diminui a sua importância real.

A sua tipificação segundo o tema da cláusula mostra que em 59% das convenções são abordadas nas cláusulas sobre a reestruturação de serviços e/ou reconversão profissional, e em 38% nas cláusulas sobre formação profissional ou formação e acesso profissional. Nas restantes 3% das convenções, as novas tecnologias diluem-se em cláusulas com títulos muito diferenciados: deveres da empresa, informação e consulta dos trabalhadores, saúde, higiene e segurança, inovação técnica/tecnológica e novos métodos de trabalho, regulamento de carreiras, abono para falhas, etc.

Nos termos da lei (Lei 46/79, de 12 de Setembro), as comissões de trabalhadores têm direito a ser informadas sobre “a organização da produção e suas implicações no grau de utilização da mão-de-obra e do equipamento”, a dar parecer prévio sobre “o encerramento de estabelecimentos ou de linhas de produção”, bem como

sobre quaisquer medidas de que resulte uma diminuição sensível dos efectivos humanos da empresa ou agravamento substancial das suas condições de trabalho” e, no âmbito do direito ao exercício do controlo de gestão, a “apreciar e emitir parecer sobre os orçamentos e planos económicos da empresa, em particular os de produção, e respectivas alterações bem como acompanhar e fiscalizar a sua correcta execução”. Ainda que através do quadro legislativo enunciado (frequentemente reproduzido de uma forma mais ou menos desenvolvida nas convenções colectivas), as comissões de trabalhadores, bem como as comissões de higiene e segurança, possam acompanhar de perto as transformações tecnológicas nas empresas¹⁰⁸, duas convenções dispõem expressamente esse direito quando “as medidas que, pelo seu impacto nas tecnologias e nas funções, tenham repercussões sobre a segurança e saúde no trabalho”¹⁰⁹. Uma outra convenção dispõe no sentido não apenas do direito à informação antecipada dos representantes sindicais e dos trabalhadores sobre “a previsão de introdução de novas tecnologias, métodos ou instalações”, bem como de “participar plenamente das decisões relativas à sua introdução”. Estipula ainda a negociação obrigatória de “qualquer alteração à constituição das equipas de trabalho que possa advir da aplicação de novos métodos¹¹⁰”. Esta convenção é, no contexto da contratação colectiva analisada, singular. Com efeito, é a única que deixando a iniciativa e a planificação da inovação tecnológica ao poder da administração, dispõe no sentido de uma gestão partilhada dos projectos de inovação tecnológica e organizacional a diferentes níveis estratégicos, obrigando nomeadamente à negociação da reafecção dos elementos que constituem as equipas de trabalho.

A protecção do emprego constitui a preocupação maior das cláusulas sobre novas tecnologias. Esta protecção pode ser associada a duas estratégias bem diferentes. Uma estratégia ofensiva, de prevenção, ou seja de preparação antecipada pelo desenvolvimento de mecanismos de qualificação e de itinerários profissionais adequados, estabelecendo, por exemplo, “o dever da empresa promover a formação dos trabalhadores como forma de permitir a antecipação de qualificações e competências profissionais às constantes mutações das tecnologias e do envolvimento da empresa¹¹¹”. Uma estratégia defensiva, de minimização dos efeitos negativos da mudança, ou seja de desqualificação, (re)classificações arbitrárias e/ou despedimento, dispendo, por exemplo, no sentido do direito à reconversão dos trabalhadores em caso de introdução de novas tecnologias¹¹². Enquanto que na primeira situação a estratégia é de carácter pró-activa, no segundo a estratégia é essencialmente reactiva.

Partindo dessa caracterização geral do conteúdo das cláusulas ou seja do seu carácter pró-activo ou reactivo, a análise revela que apenas cerca de 30% das cláusulas se inserem numa estratégia de protecção ofensiva, assumindo a sua maioria, aproximadamente 70% uma feição basicamente defensiva.

A análise mais pormenorizada do conteúdo destas cláusulas impõe lembrar que a estabilidade do emprego constituiu um direito consagrado tanto pela Constituição

¹⁰⁸ O que não significa que tal ocorra, como concluem os vários estudos desenvolvidos sobre a participação dos trabalhadores e dos seus representantes nas empresas.

¹⁰⁹ ACT entre a PEC - Produtos Pecuniários e Alimentação e outras e o SETAA; CCT entre a ANEFA e o SETAA.

¹¹⁰ CCT entre a Associação dos Agentes de Tráfego e Desestivas do Porto de Aveiro e outro e o Sindicato dos Trabalhadores Portuários de Aveiro.

¹¹¹ Entre outras, os AE entre a RAR e o SINDEQ e outros e a RAR e a FSIABT e outros.

¹¹² Entre outras, o CCT entre a ANIBAVE e a FETESE e outros; CCT entre Associação Portuguesa de Cerâmica e a FPICCV.

(art. 53.º) como pelas reformas legislativas que se seguiram ao 25 de Abril¹¹³. A crescente agudização da crise do emprego, que marcou a segunda metade dos anos setenta e a primeira metade dos anos oitenta, foi de certo uma fundamentação forte para a evolução de um quadro legal cujo “sentido principal da alteração foi o de erradicar do sistema a possibilidade de se por termo ao contrato de trabalho por razões alheias ao comportamento do trabalhador – isto é, numa terminologia imprecisa mas bastante usual, por «motivo objectivo» (Fernandes, 1994: 496). Eliminando a possibilidade da cessação por declaração unilateral do empregador fundada em «motivo atendível», a publicação do decreto-lei 84/76, de 28 de Janeiro, apenas prevê uma única via de despedimento individual: a do despedimento por justa causa (disciplinar).

O decreto-lei n.º 64-A/89, de 27 de Fevereiro e o decreto-lei n.º 400/91 de 16 de Outubro, trouxeram entretanto modificações nesta matéria. Do primeiro, releva-se o facto de reintroduzir o despedimento individual fundado em motivo de natureza não disciplinar (Fernandes, 1994: 535). De acordo com o estabelecido no seu art. 27.º, a cessação do contrato de trabalho pode ocorrer desde que se torne praticamente impossível a subsistência da relação de trabalho, ou seja, desde que extinto o posto de trabalho por razões de ordem económica, tecnológica ou estrutural, a entidade empregadora não disponha de outro compatível com a categoria do trabalhador ou, existindo, este não aceite a alteração do objecto do contrato de trabalho (art. 27.º/3). Materializando compromissos assumidos no Acordo Económico e Social celebrado em 1990, a que já nos referimos, o decreto-lei n.º 400/91 de 16 de Outubro, alarga a possibilidade de despedimento com fundamento na inadaptação do trabalhador ao posto de trabalho, no quadro de introdução de modificações no posto de trabalho.

Nos termos do diploma, são condições da cessação do contrato de trabalho desde que cumulativamente se verifiquem os seguintes requisitos: tenham sido introduzidas modificações no posto de trabalho resultantes de novos processos de fabrico, de novas tecnologias ou equipamentos baseados em diferente ou mais complexa tecnologia, nos seis meses anteriores à comunicação de cessação do contrato de trabalho; tenha sido ministrada acção de formação profissional adequada às modificações introduzidas no posto de trabalho; tenha sido facultado ao trabalhador, após a sua formação, um período suficiente de adaptação ou seja metade do número de horas da formação ministrada; a entidade empregadora não disponha de outro posto de trabalho compatível com a qualificação profissional do trabalhador ou, existindo o mesmo, aquele não aceite a alteração do objecto do contrato de trabalho; a situação de inadaptação não ter sido determinada pela falta de condições de segurança, higiene e saúde no trabalho imputável à entidade patronal; seja posta à disposição do trabalhador a compensação devida. O diploma define ainda a obrigatoriedade de comunicação ao trabalhador e às instituições representativas dos trabalhadores na empresa (comissão de trabalhadores ou, na sua falta, à comissão intersindical ou comissão sindical) e ao sindicato os motivos que conduzem ao despedimento.

Um outro enquadramento legal importante para a apreciação do conteúdo das convenções colectivas sobre o emprego é o decreto-lei n.º 49 408/69, de 24 de Novembro. Nos termos deste decreto é proibido à entidade patronal: diminuir a retribuição do trabalhador; baixar a categoria do trabalhador, salvo perante “necessidades

¹¹³ Entre os diplomas publicados importa referir: o DL 292/75; o DL 372-A/75, de 16 de Julho, posteriormente alterado pelo DL 84/76, de 28 de Janeiro; DL 841-C/76, de 7 de Dezembro; Lei 48/77, de 10 de Julho.

prementes da empresa ou por estrita necessidade do trabalhador”; transferir o trabalhador para outro local de trabalho, salvo se essa transferência não causar prejuízo sério para o trabalhador ou se resultar da mudança, total ou parcial, da unidade onde presta serviço, cabendo, neste caso, à entidade patronal o custeamento financeiro da mudança.

O teor dominante do conteúdo das cláusulas sobre reestruturação de serviços e/ou reconversão profissional que abordam o tema das novas tecnologias (cerca de uma centena de convenções), é de garantia do emprego. Neste sentido, apenas uma convenção transcreve as condições da cessação do contrato de trabalho por inadaptação do trabalhador definidas na lei¹¹⁴, e quatro referem a possibilidade de denúncia do contrato “com antecedência de 60 dias para além do pagamento da respectiva indemnização”, nos casos em que “extintos postos de trabalho motivados por mudança tecnológica, não foi possível à empresa assegurar a transição dos trabalhadores para outras funções¹¹⁵”. Todas as restantes convenções (perto de uma centena) dispõem no sentido “do direito dos trabalhadores a transitar para novas funções em caso de mudança tecnológica e/ou reestruturação de serviços e/ou unidades”. Quanto à natureza desta garantia apenas uma pequena percentagem de convenções (cerca de 10%) dispõem “que a empresa assegurará aos trabalhadores afectados pela extinção de postos de trabalho, de harmonia com as possibilidades físicas e intelectuais de cada um, que transitem para novas funções, de preferência compatíveis com a sua profissão, toda a preparação necessária, suportando os encargos dela decorrentes¹¹⁶”; em cerca de 8% os termos da garantia são mais categóricos afirmando que “a reestruturação de serviços não é motivo de despedimento individual ou colectivo”, acrescentando que “Nos casos em que as melhorias tecnológicas ou a reestruturação de serviços tenham como consequência o desaparecimento de postos de trabalho, ou a sua transferência para outro local os trabalhadores têm direito a transitar para novas funções ou locais de trabalho, com condições de trabalho e regalias idênticas às que tinham, além de toda a preparação necessária, sendo todos os encargos daí decorrentes da responsabilidade da entidade patronal¹¹⁷”. Uma formulação idêntica encontra-se igualmente em mais de meia centena das convenções analisadas¹¹⁸.

Os resultados da análise de conteúdo das cláusulas das convenções colectivas sobre formação profissional revelam, por seu lado, também formas diferentes de implicar a empresa e os trabalhadores na necessária qualificação e adaptação aos processos de transformação tecnológica. Se a sua maioria, cerca de 72% das convenções, atribui à empresa tal “dever” ou “obrigação”, nomeadamente no plano dos custos financeiros, apenas cerca de 15% das convenções dispõem no sentido da atribuição de igual responsabilidade aos trabalhadores.

¹¹⁴ ACT entre empresas e agências de navegação aérea e o SITAVA.

¹¹⁵ Entre outros, o AE entre a Companhia das Lezírias e a FETESE e outros.

¹¹⁶ Entre outros, o AE entre a Portucel e a FETICEQ e outros.

¹¹⁷ Entre outros, o CCT entre a Associação da Agricultura do Baixo Alentejo e a Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Agrícolas do Sul.

¹¹⁸ Exemplos: o CCT entre a Associação Portuguesa das Empresas de Espectáculos e o Sindicato dos Trabalhadores de Espectáculos; o CCT entre a Associação Comercial de Portimão e a FETESE e o CCT entre a Associação de Hotéis do Centro e Sul de Portugal e o SINDHAT.

Síntese

A análise acabada de efectuar nesta secção faz sobressair a pouca abertura da negociação colectiva formal à inclusão das novas problemáticas postas pelas reestruturações e transformações tecnológicas das empresas. A pesquisa elaborada revela que os actores sociais não negociaram qualquer convenção colectiva orientada especificamente para os problemas postos pela implementação de novas tecnologias nas empresas. É no quadro da contratação colectiva normal (em cerca de centena e meia de convenções) que os actores decidem abordar problemas como, por exemplo, o direito à reconversão profissional e à formação profissional.

A análise de conteúdo das clausulas contendo a designação “novas tecnologias” ou expressões similares mostra que a negociação colectiva serve para exprimir mais uma reacção defensiva e *a posteriori* da parte sindical da mudança do que uma estratégia pró-activa da mesma. Assim, se a modernização das empresas tem conduzido os actores sociais em muitos países a (re)equacionar as suas estratégias, os seus compromissos e os procedimentos que conduzem à elaboração desses compromissos levando, em alguns casos, a uma regulação conjunta formal de todo o projecto de mudança da empresa e à edição de convenções colectivas específicas, o mesmo não se observa na sociedade portuguesa¹¹⁹.

Os estudos de caso permitirão conclusões mais fundamentadas, mas a não abordagem nas convenções colectivas, por exemplo, da gestão do redimensionamento de efectivos nas empresas, é indicativa do grande receio que os sindicatos sentem em formalmente se comprometerem sobre questões susceptíveis de dividir os trabalhadores e de alterar o estado de equilíbrio e de compromisso entre grupos profissionais no seio das empresas.

2.4. Uma mudança sensível do conteúdo da negociação

Na secção precedente fez-se ressaltar o imobilismo da contratação colectiva no que se refere a conteúdos não pecuniários e particularmente em relação com a problemática da mudança tecnológica. Concluiu-se que a negociação formal não surgiu até agora como um instrumento importante de dinamização da participação/envolvimento sindical nos processos de planificação, de preparação e de implementação das reestruturações e transformações tecnológicas das empresas, como, por exemplo, deixa antever, entre outros elementos, a ausência de uma regulação conjunta da gestão do redimensionamento dos efectivos das empresas. Mas será que apesar disso não estão a emergir, nos últimos anos, novas dinâmicas apenas perceptíveis através de uma análise temática de renovação de conteúdos?

¹¹⁹ As possibilidades previstas pela Constituição e pelo quadro legislativo laboral para a participação dos trabalhadores nas empresas são amplas. Com efeito, para além da negociação entre entidades patronais e organizações sindicais, o acompanhamento das transformações tecnológicas pode efectuar-se através do direito de expressão dos assalariados e das instâncias representativas dos trabalhadores na empresa (as comissões de trabalhadores e as comissões de higiene e segurança). Contudo, alguns estudos dedicados a observarem a participação dos trabalhadores e dos seus representantes nos processos de modernização tecnológica nas empresas (entre outros, Fröhlich e Krieger, 1990; Kovács, e outros, 1993; Kovács, 1994; Dias, 1996), concluíram situar-se o seu envolvimento a um nível muito fraco e apenas centrado sobre a vertente menos importantes da mudança, ou seja sobre os efeitos sociais da mudança (reconversão profissional, reafecção de postos, etc.) e não sobre a concepção e planeamento do projecto de modernização.

Admitindo que assim seja a qual dos actores (sindical ou patronal) cabe o impulso dessa dinâmica? Nesta secção procura-se responder as estas questões, tendo como base de análise fontes disponibilizadas pela DGERT¹²⁰, concretamente, os relatórios do movimento da contratação e as propostas sindicais referentes a processos negociais que decorreram dentro da área de jurisdição da Delegação de Lisboa, da Direcção das Relações de Trabalho (DRT).

2.4.1. A evolução da negociação de temas não pecuniários

O estudo das convenções, através de uma análise temática do seu conteúdo, mostra que nos anos recentes, há uma maior propensão dos actores para negociarem matérias não apenas pecuniárias. Assim, no ano de 1997, verifica-se que, num total de 386 convenções publicadas, 171 (44%) integraram matéria sem expressão pecuniária directa, esta compreendendo por ordem decrescente de frequência dos temas regulados: duração e organização do tempo de trabalho (31% do total de matérias não pecuniárias negociadas, com a desagregação respectiva de 18,9% e 12,3%); profissões e respectivos conteúdos e carreiras profissionais (15%), férias, faltas e descanso semanal (12,5%); protecção na maternidade e paternidade (3,1%).

Ainda que reportando-se a um menor número de temas, a análise do movimento da contratação colectiva no ano de 1998 confirma em geral a tendência do ano anterior, integrando 138 (37%) das 371 convenções negociadas e publicadas nesse ano, temas não pecuniários. O impacte da publicação da Lei n.º 21/96, de 23/7, na contratação colectiva, explica que, neste ano, da mesma forma que no anterior, o tema sobre duração e organização do tempo de trabalho assumia a primazia em termos de frequência, representando 23,3% do conjunto dos temas não pecuniários. O seu peso vai, entretanto, diminuir nos anos seguintes, ocupando o terceiro lugar em 1999 (14,1%) e o quarto lugar em 2000 (12%) e 2001 (9,7%).

No ano de 1999, ocuparam-se de matérias não pecuniárias 150 das 385 convenções negociadas (39%), respeitantes a um número de trabalhadores um pouco superior ao de 1997 e 1998, respectivamente mais 38 mil e 19 mil. Neste ano, os temas mais negociados foram carreiras e definição de funções (1.º lugar), seguindo-se-lhe por ordem decrescente: a protecção na maternidade e na paternidade, como reflexo da publicação da Lei n.º 18/98, de 28 de Abril (2.º lugar); duração do tempo de trabalho e sua organização (3.º lugar) e férias e faltas (4.º lugar).

No ano de 2000 e 2001, mantém-se a ordenação dos temas do ano de 1999, com excepção das férias e faltas que troca a sua posição com a duração e organização do trabalho que passa para 4.º lugar. O número de trabalhadores cobertos por negociação subiu ainda em 2000: mais 17 mil 550 do que no ano anterior e quase mais 56 mil do que em 1997.

No ano de 2002 e 2003 e regulam matérias não pecuniárias 94 (22,4%) e 89 (23,4%) das 419 e 380 convenções colectivas negociadas e, no ano de 2004 (1.º e 2.º trimestres), 14 (28%) das 50 convenções publicadas.

¹²⁰ Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. A elaboração destes relatórios responde a um dos compromissos do Acordo de Concertação Estratégica, assumido pela administração do trabalho, no sentido de facultar informação actualizada aos parceiros sociais sobre o desenvolvimento da contratação colectiva.

2.4.2. As classificações profissionais: um tema de negociação em forte progressão

A análise da estrutura dos temas negociados nos últimos cinco anos (quadro 13), como se havia admitido, revela que as matérias relacionadas com a classificação profissional (carreiras e profissões) assumem o primeiro lugar em termos médios de frequência (25,4%), seguindo-se-lhe por ordem decrescente: a duração do tempo normal do trabalho e adaptabilidade de horários (18,1%); férias, faltas e descanso semanal (14,6%) e protecção na maternidade e na paternidade (8,9%).

A análise desagregada da estrutura dos temas situa em primeiro lugar a matéria profissional (profissões e definições) com 15,0%, a que se segue: a duração do trabalho (11,7%), as carreiras profissionais com 10,4%, a protecção na maternidade e paternidade com 8,9%, as férias com 8,8% e a adaptabilidade de horários com 6,4%.

Com excepção do temas sobre a definição de profissões e funções que tanto nos AE/ACT lideram a frequência das matérias não pecuniárias mais negociadas, a sequência anterior altera-se se compararmos os temas mais negociados por tipo de convenção. As férias que nos AE/ACT surge em 2.º lugar (11,9%), nos CCT, este tema surge em 6.º lugar; o 2.º tema mais frequentemente negociado é neste a duração de trabalho (12,9%), que nos CCT ocupa o 4.º lugar. A protecção na maternidade e na paternidade, no CCT aparece em 3.º lugar (9,8%), nos AE/ACT o 5.º lugar (9,8%). Nestes, surgem na 3.ª posição as carreiras profissionais que nos CCT surgem em 4.º lugar. Os temas da adaptabilidade/flexibilidade de horários ocupam por sua vez a 5.ª e 6.ª posição, respectivamente nos CCT com 6,3% e AE/ACT com 6,5% .

QUADRO 13 – ALTERAÇÕES DE CONTEÚDO NÃO PECUNIÁRIO DAS CONVENÇÕES COLECTIVAS (1997-2004)

Temas	1997-2004			1997-2004		
	ACT/AE	CCT	Total	ACT/AE	CCT	Total
Formação profissional	24	29	53	2,3	2,6	2,5
Carreiras e definição de funções	264	284	548	25,8	25,1	25,4
- Carreiras profissionais	115	110	225	11,2	9,7	10,4
- Profissões / Definição de funções	149	174	323	14,5	15,4	15,0
Duração do trabalho e adaptação de horários	173	217	390	16,9	19,2	18,1
- Duração normal do trabalho	106	146	252	10,3	12,9	11,7
- Adaptabilidade/flexibilidade de horários	67	71	138	6,5	6,3	6,4
Polivalência/mobilidade funcional	22	8	30	2,1	0,7	1,4
Trabalho a tempo parcial	6	27	33	0,6	2,4	1,5
Férias, faltas e descanso semanal	187	127	314	18,2	11,2	14,6
- Descanso semanal e feriados	22	24	46	2,1	2,1	2,1
- Férias	122	67	189	11,9	5,9	8,8
- Faltas	43	36	79	4,2	3,2	3,7
Trabalhadores estudantes	30	18	48	2,9	1,6	2,2
Segurança e Saúde	22	27	49	2,1	2,4	2,3
Regimes complementares de segurança social	14	9	23	1,4	0,8	1,1
Protecção na maternidade e paternidade	81	111	192	7,9	9,8	8,9
Total temas seleccionados	986	955	1941	96,2	84,5	90,1
Total geral	1025	1130	2155	100,0	100,0	100,0

Fonte: Baseado nos Relatórios Trimestrais do Movimento da Contratação Colectiva, 1997 a 2004 (2.º Trimestre), DGERT/ex-MSST.

Em resumo, os dados inscritos no quadro permitem sublinhar três aspectos mais importantes. Em primeiro lugar, é, sobretudo, ao nível da empresa e não do sector que se tem vindo a registar a dinâmica de renovação dos conteúdos não pecuniários da contratação colectiva: 1025 conteúdos (47,6%) contra 1130 (52,4%), quando o número médio de AE/ACT negociadas e publicadas no mesmo período é menos de metade dos CCT.

Em segundo lugar, constata-se que a renovação dos conteúdos dos AE/ACT assume um carácter mais autónoma do que nos CCT, querendo isto significar a sua maior independência relativamente à publicação de diplomas legislativos. Com efeito, a maior proximidade do nível de negociação da sua aplicação suscita o envolvimento e o compromisso dos actores em torno de problemas muito mais específicos à empresa. Acresce que, como se referiu, de uma forma geral, os AE/ACT regulam estatutos de trabalho muito mais favoráveis aos trabalhadores do que os CCT. Por exemplo, a generalidade dos AE/ACT já definiam uma duração normal do tempo de trabalho à volta de 40 horas quando a Lei 21/96 foi publicada; em contrapartida, a maior parte das convenções sectoriais inscreviam a situação inversa, definindo muitas delas uma duração normal do tempo de trabalho superior a 44 horas. Uma observação equivalente pode ser feita relativamente ao tema do direito à protecção na maternidade e paternidade. Os dois aspectos explicam a diferente hierarquização da estrutura dos temas mais negociados e reflexo maior dos conteúdos dos CCT relativamente à legislação então publicada¹²¹.

Por último, observa-se, que são as matérias associadas com a classificação profissional (carreiras e profissões) a suscitar a maior dinâmica de negociação de conteúdos pecuniários. Esta interpretação decorre de dois factos: em primeiro lugar, da importância da sua frequência tanto nos AE/ACT como nos CCT; em segundo lugar, porque inversamente a outros temas entre os mais frequentemente negociados não foi suscitado pela necessidade de adaptação à contratação colectiva de qualquer diploma legal publicado, já que se trata de uma matéria da exclusiva competência das partes negociadoras.

2.4.3. Características e conteúdos das convenções que renegociaram classificações profissionais

Em número de 548 de 1997 a 2004 (até Junho), as convenções com renovação de matérias sobre as classificações profissionais cobrem áreas de actividade muito diversificadas (Agricultura, Pesca, Construção, Comércio, Alojamento e Restauração, Transportes e Comunicações, Educação, Saúde, Finanças, Serviços Prestados às Empresas, Serviços Colectivos e Sociais, e Indústrias Transformadoras: Alimentação, Bebidas e Tabaco, Madeira e Mobiliário, Pasta e Papel, Produtos Petrolíferos, Fabricação de Betão, Vidro e Cimento, Metalurgia e Metalomecânica, etc.).

Em termos de partição destas convenções segundo a filiação confederal das associações sindicais que as negociaram salienta-se a presença relativamente equilibrada da UGT e CGTP-IN, tendo associações de ambas as confederações negociado em conjunto cerca de 18% das convenções.

A repartição por tipo de convenção pende ligeiramente a favor dos CCT, representando estes 51,8% das convenções com cláusulas renovadas sobre as matérias em

¹²¹ Referimos em particular: a Lei n.º 18/98, de 28 de Abril, sobre a protecção na maternidade e paternidade; o Decreto-lei n.º 21/96, de 23 de Julho, sobre a duração e a organização do tempo de trabalho.

análise. Porém, levando em conta que existe uma enorme desproporção entre a representatividade dos dois tipos de instrumentos de regulamentação do trabalho publicados anualmente, logo a dinâmica de renovação destas matérias é sem dúvida maior nos AE/ACT e não nos CCT.

No plano do conteúdo das matérias alteradas, faz-se notar que uma grande parte trata pequenas modificações que decorrem mais de um efeito de inércia reiterada de não ajustamento progressivo às alterações que se têm vindo a impor pelo decurso do tempo ao próprio processo produtivo, do que uma resultante da dinâmica consensual de reformulação de conteúdos funcionais não segmentados, requeridos por transformações técnico-organizacionais.

Assim, muitas das modificações traduzem-se apenas em meras eliminações de algumas carreiras e categorias profissionais já extintas ou transformadas na prática e/ou criação de outras, assim como de fixação de condições de ingresso e promoção de algumas carreiras profissionais. Por conseguinte, as convenções colectivas pautam-se por uma concepção das classificações profissionais fortemente hierarquizada e tarefas integradoras das diversas categorias profissionais ainda estanque, o que significa dizer que a definição dos empregos é pouco elástica e como tal geradora de rigidez de desempenho desajustada tanto à difusão de novas formas de organização do trabalho, como de resposta adequada às exigências de uma competitividade alicerçada na flexibilidade produtiva e organizacional.

Todavia, a par desta tendência geral, um número já significativo de convenções (na sua maioria AE) apresentam alterações mais significativas, com uma revisão dos princípios que sustentam a elaboração da grelha de classificação e/ou dos critérios de progressão e acesso e/ou ainda da forma como são definidos os empregos. As tendências dominantes vão no sentido da agregação de níveis e construção de itinerários profissionais, fundados sobre uma individualização dos modos de progressão e acesso nas carreiras profissionais que desvaloriza o acesso automático, sem que seja totalmente posto em causa.

Diferenciando dois modos de progressão (horizontal e vertical), este objectivo apoia-se grandemente em critérios “de avaliação de desempenho e de desenvolvimento profissional através da validação de certificação de tarefas, actividades ou competências adquiridas pela formação e experiência profissional” (AE da UNICER e sindicatos da UGT e CGTP-IN¹²²), “competências adquiridas e capacidade de execução exigíveis e demonstradas, quer através da frequência de cursos de formação profissional, quer pela experiência adquirida no desempenho das funções mais qualificadas” (CCT entre a ANIL e a FSIABT¹²³) e sobre a definição de novos princípios orientadores do posicionamento dos assalariados nos sistemas de classificação (avaliação das competências, de funções genéricas e específicas, redefinição e relativização dos empregos).

2.4.4. O papel dos actores na iniciativa da negociação de conteúdos sobre classificação profissional

O conhecimento sobre a qual dos actores cabe o impulso da negociação das novas dinâmicas emergentes na contratação colectiva, ou seja se a iniciativa da negociação,

¹²² BTE n.º 20, 1.ª Série, de 29/5/98 .

¹²³ BTE n.º 21, de 8/6/98.

nomeadamente sobre a classificação profissional, é da responsabilidade do actor sindical ou das entidades empregadoras, depara-se com insuficiências de informação estatística coligida de molde a puder retirar-se conclusões seguras. Assim, estas são válidas no quadro desta limitação, impondo-se referir algumas coordenadas a partir das quais elas surgem.

Tendo presente as várias etapas de um processo negocial aqui tido como a génese da renovação do conteúdo das convenções colectivas, especialmente, no seu arranque inicial e, ainda que, indistintamente os representantes tanto dos trabalhadores como dos empregadores, legitimados legalmente para tal, possam desencadear tal processo detecta-se que na prática, são as associações sindicais que, em regra, com a apresentação da respectiva proposta manifestam a vontade de proceder a alterações do convencionado.

Assim, dos elementos disponíveis¹²⁴ observa-se que num conjunto de 486 propostas sindicais entradas e analisadas na actualmente designada Direcção de Serviços para as Relações Profissionais nas Regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, da DGERT, nos anos de 1999 a Setembro de 2004, constata-se que as matérias apresentadas pelas organizações sindicais se revelou do seguinte modo: de 3190 matérias contempladas nas propostas 886 (27,8%) reviam tabelas salariais e outra matéria pecuniária¹²⁵, 2304 (72,2%) matéria não pecuniária¹²⁶ e dentro desta 140 (4,4%) matéria respeitante a classificação profissional.

Levando em conta que a matéria respeitante a classificação profissional integra carreiras profissionais e profissões/definição de funções, com uma representação de 59%, pode-se concluir com bastante certeza que, a dinâmica de inovação na temática da estrutura profissional não se deve a uma vontade expressa e inicial das entidades sindicais. Acresce ainda que mesmo as alterações na estrutura funcional, no momento inicial da proposta, não revelam inovação conceptual limitando-se a maioria das vezes a eliminações ou alteração formal de designação.

QUADRO 14 – PROPOSTAS E MATÉRIAS APRESENTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES SINDICAIS

Propostas e Matérias	Total	
Número de propostas analisadas	486	
Total de matérias das propostas	3190	100,0
Remunerações e outras matérias salariais	886	27,8
Total de matérias não pecuniárias	2304	72,2
Profissões e carreiras	140	4,4
Profissões e definição de funções	83	2,6
Carreiras	57	1,8
Formação e reconversão profissional	47	1,5
Organização do tempo de trabalho	554	17,4

Fonte: Cálculos elaborados a partir dos Relatórios Anuais ou Trimestrais da Actividade da Direcção de Serviços para as Relações Profissionais nas Regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, de 1999 a Setembro de 2004

¹²⁴ Relatórios Trimestrais e Anuais da Direcção de Serviços para as Relações Profissionais nas Regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve da DGERT .

¹²⁵ Entre outra matéria pecuniária destaca-se: subsídio de refeição; abono para falhas, diuturnidades, deslocações, trabalho suplementar, trabalho por turnos, trabalho nocturno, outras de natureza retributiva.

¹²⁶ Como matéria não pecuniária sublinha-se: área, âmbito e vigência, direitos, deveres e garantias das partes, admissão e carreiras profissionais, prestação de trabalho, suspensão do trabalho, cessação do trabalho, condições especiais de trabalho, acção disciplinar, actividade sindical, higiene e segurança no trabalho, regalias sociais complementares, comissão paritária e outras, e retribuição do trabalho, (esta última relativa a definição de conceitos).

Se é certo que a dinâmica da inovação funcional não se deve às organizações sindicais, a informação disponível não permite que tal possa, com toda a certeza, ser atribuída às associações de empregadores. Os registos das contrapropostas são diminutos e a indicação do seu objecto praticamente nulo.

Contudo, se for comparado o número de alterações e convenções publicadas num mesmo período de tempo ou mesmo inferior com o número de propostas datadas e recebidas no serviço que mais processos assegura tendo por objecto a mesma temática – Delegação de Lisboa, resulta manifesta a desproporção entre o proposto e o publicamente acordado. Do que se conclui que por outros que não as organizações sindicais foram, preferencialmente, introduzidas para discussão, as matérias em análise.

Entre os três meios de superação de conflitos de negociação de convenções colectivas de trabalho postos à disposição dos parceiros sociais pela lei portuguesa – conciliação, mediação e arbitragem – os actores em quase 100% dos casos não recorrem a qualquer outro que não seja a conciliação. Decorre de tal facto que não sendo tradição o estabelecimento convencional de um recurso privado à conciliação, esta, é naturalmente assegurada pelos serviços públicos para tal legalmente competentes, ou seja, a Direcção de Serviços para as Relações Profissionais da DGERT entre as quais se conta a Delegação de Lisboa.

Este Serviço, no contexto de todo o território continental, tem vindo a assegurar a grande maioria de processos de conciliação: cerca de três quartos¹²⁷. Apesar de se tratar, necessariamente, de um número menor (373) face ao número de convenções publicadas de 1999 a 2001 (1452) ou mesmo ao número de temas que dentro destas revelaram alteração de conteúdo funcional (474), julga-se poder retirar conclusão válida quanto à sede negocial preferida pelos parceiros para proceder a essa mesma alteração.

Assim, da análise do inventário das matérias constantes dos IRC em conciliação nos anos de 1999 a 2002 observa-se que do total de 357 matérias, um pequeno número 138 (38,7%) apenas não respeitaram a conteúdos pecuniários e, tão só, apenas 16 incidiram sobre profissões e carreiras, tendo-se obtido acordo em 14% dos casos (87,5%). Apesar disso, a grande diferença de valores entre as matérias aqui acordadas e as que constantes nas convenções publicadas, leva a concluir que a negociação das matérias sobre classificação decorre numa outra fase negocial que não a da conciliação, ou seja em que, associações sindicais discutem e ajustam, com as associações de empregadores ou empresas, sem a participação de terceiro, as respectivas pretensões.

QUADRO 15 – INVENTÁRIO DAS MATÉRIAS CONSTANTES DA CONTRATAÇÃO COLECTIVA EM CONCILIAÇÃO

Inventário das Matérias constantes dos IRC em Conciliação de 1999 a 2002	Total de Matérias		Acordo		Não Acordo	
Total de matérias	357	100	268	75,1	89	24,9
Remunerações e outras matérias salariais	219	61,3	157	71,7	62	28,3
Total de matérias não pecuniárias	138	38,7	84	60,9	54	39,1
Profissões e carreiras profissionais	16	4,48	14	87,5	2	12,5
Organização do tempo de trabalho	13	3,64	2	15,4	11	84,6

Fonte: Cálculos elaborados a partir dos Relatórios Anuais da Actividade da Direcção de Serviços para as Relações Profissionais nas Regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve, de 1999 a 2002

¹²⁷ No quinquénio 1994/1998 a Delegação de Lisboa garantiu 76,3% do total dos processos de conciliação no território do continente.

Analisando-se agora os resultados dos processos de conciliação concluídos de 1999 a 2003, observa-se que num total de 467 não houve qualquer acordo em metade (234), impondo-se destacar que 24 não acordos em conciliação se deveu à existência de acordo com outras frentes¹²⁸. Uma vez que a mencionada razão decorre, praticamente em exclusivo, da necessidade que a parte empregadora tem, como parte comum, em obviar ao paralelismo convencional resultante da concorrência sindical, importa sublinhar um aspecto da realidade da negociação colectiva portuguesa: a concorrência sindical parece pesar mais como causa de desacordo com a contraparte do que ser um factor de impulsão ao estabelecimento de conteúdos novos na contratação colectiva.

Síntese

Importa sublinhar, no final desta secção, a permanência das características estruturais do nosso sistema de contratação colectiva, no último quarto de século. Se os novos desafios postos pelas transformações em curso têm em muitos países suscitado movimentos de descentralização do nível de negociação e/ou de hierarquização/diferenciação das matérias negociadas por níveis, não é observável uma evolução similar no caso português.

Ainda que os actores sociais tenham vindo a defender a necessidade de desenvolver a negociação de empresa, num processo de articulação com a negociação sectorial, tal não vem a ocorrer na prática. Assim, ao longo dos anos, as convenções sectoriais assumem uma representatividade de aproximadamente três quartos das convenções anualmente negociadas. O que quer dizer que, de uma forma geral, as normas reguladoras das relações de emprego são definidas num nível muito afastado das realidades concretas das situações de trabalho. Este afastamento, o conflito de interesses entre sindicatos e empregadores em torno da revisão das normas convencionais das matérias não pecuniárias e o acantonamento dos sindicatos, sobretudo, da tendência CGTP-IN, em torno da defesa dos “direitos adquiridos pelos trabalhadores” conduziram a que as novas convenções se tenham limitado praticamente a regulamentar acréscimos salariais.

Durante alguns anos as lutas sindicais foram capazes de mobilizar os trabalhadores para uma acção colectiva, capaz de impor a negociação salarial. Contudo, esta capacidade diminui à medida que o movimento sindical enfraquece e se transforma sociologicamente. Além disso, nos últimos anos, os empregadores e as associações de empregadores têm vindo a fazer depender da negociação sobre acréscimos salariais, modificações mais qualitativas da relação de trabalho, nomeadamente, a flexibilidade da organização do tempo de trabalho, o conteúdo funcional dos trabalhadores, as classificações profissionais, etc. Em consequência disso, o número de contratos colectivos de trabalho publicados tem vindo a diminuir desde há cerca de uma década, sem que a negociação de empresa se tenha vindo a desenvolver em termos numéricos de uma forma muito significativa.

Com efeito, o acréscimo do número de acordos de empresa que se constatou desde a segunda metade dos anos 90 deve-se mais à negociação de novas convenções nas empresas públicas reprivatizadas, ou seja, em empresas onde tradicionalmente os

¹²⁸ Um outro estudo referente aos anos de 1994 a 98 revela que em 29% dos casos não houve acordo por igual razão em Patrício; Freitas de Carvalho, Cândida Palminha e Sabina Borges: *A conciliação como forma de superação de conflitos de trabalho emergentes da celebração ou revisão de convenções colectivas*, sem data, documento interno.

actores sociais já negociavam convenções de empresa, do que à descentralização da negociação sectorial. Aliás, a percentagem de trabalhadores cobertos por acordos de empresa diminuiu mesmo cerca de 1% (1994 a 1999), na medida em que o processo de reestruturação e reprivatização das empresas públicas levou à saída de muitos trabalhadores (por via de pré-reformas ou negociação de saídas com os próprios).

Por conseguinte, o nível sectorial mantém-se mais ou menos estável ao longo dos anos e a negociação de empresa autónoma relativamente ao nível sectorial. Não obstante, a incitação à negociação sobre o emprego, emanada da Comissão Permanente de Concertação Social, e a necessidade sentida pelos empregadores de desenvolver na sua empresa uma gestão do emprego mais eficaz dinamizou bastante os conteúdos da negociação. Assim, no último quinquénio, as convenções publicadas efectuam de uma forma harmoniosa a articulação entre as normas sobre o emprego (incluindo a classificação profissional), a formação profissional e a mobilidade dos assalariados.

De qualquer forma, os baixos salários médios das convenções colectivas parecem justificar que, contrariamente a outros países, não se registre qualquer tendência de regressão deste tema «clássico» da negociação colectiva. Apesar disso, um importante número de convenções introduz novos arranjos da composição do salário, destacando-se uma certa tendência para a valorização de critérios individuais de avaliação de desempenhos.

CONCLUSÃO DO CAPÍTULO E DA PARTE II

Este capítulo teve como objectivo maior apreender o quadro de transformação das relações laborais no contexto do qual são negociados os acordos sobre as classificações profissionais nas empresas estudadas na terceira parte do trabalho. Em particular, deu-se atenção à evolução da negociação colectiva, numa óptica de compreensão das estratégias dos actores sociais e dos compromissos institucionais construídos sobre as reestruturações e as mudanças tecnológicas e organizacionais em curso.

Ao longo das diferentes secções foram ainda apresentadas algumas conclusões que exigem ser equacionadas tendo presente a relativa juventude de vivência democrática do nosso modelo de relações laborais, as particularidades do quadro económico social e político que presidiram à configuração das convenções colectivas e os constrangimentos económicos impostos à livre negociação. Com menos de três décadas, o actual modelo de relações laborais estruturou-se tendo como fonte de inspiração os congéneres desenvolvidos na Europa no último século e que alicerçaram o desenvolvimento da relação salarial fordista nos respectivos países. Como vários autores já referiram (nomeadamente, Rodrigues, 1988), a particularidade nacional reside no facto desta ser desenvolvida por razões políticas, com fraca regulação autónoma por parte dos actores sociais, e num quadro económico e social de crise e de mudança e não de crescimento económico e de estabilidade.

Levando em conta que o tecido empresarial se apresentava constituído essencialmente por uma rede densa de pequenas e médias empresas, as características de maior abrangência tornaram, então, a convenção sectorial particularmente bem adaptada para regular a partir dela as relações de trabalho nessas empresas. A negociação de empresa, de uma forma geral, apenas é desenvolvida nas empresas de maior dimensão (na sua maioria, então, empresas de capital público), como reflexo de estratégias sindicais orientadas para a melhoria das normas reguladas nos contratos

sectoriais, o que foi favorecido pela forte implantação sindical nessas empresas.

A legislação publicada no período que se seguiu à Revolução de Abril, num ou noutro aspecto melhorada, inspirou o essencial dos textos das convenções. Em matéria de classificação profissional, a hierarquização adoptada foi pouco criteriosa de profissões/categorias profissionais de uma forma geral segmentadas numa lógica taylorista e minuciosamente definidas.

As posições e as estratégias dos actores sociais face à revisão das convenções colectivas, sobretudo da vertente não pecuniária, foram durante muito tempo marcadas pela hostilidade e radicalismo mais do que pela procura de consensos. Com efeito, as propostas patronais de “aligeiramento” do clausulado das convenções, tanto no que se refere à simplificação dos textos, com supressão das normas reprodutoras da lei, como de alteração das regras limitativas a uma gestão mais flexível do emprego (por exemplo, no plano da progressão na carreira e recompensa individual, da organização do tempo de trabalho e mobilidade funcional), contaram com a oposição sistemática da CGTP-IN e das organizações sindicais da sua área de influência, em nome da defesa “do emprego” e dos “direitos adquiridos”. Por sua vez, as reivindicações sindicais em matéria salarial conducentes a aproximar gradualmente as remunerações nacionais da média comunitária, contaram com a oposição patronal e com as restrições impostas pelas metas macroeconómicas com vista à redução do défice das suas contas públicas, imposta primeiro pelo FMI (Fundo Monetário Internacional), posteriormente pela adesão à moeda única e cumprimento das metas estabelecidas pelo pacto de estabilidade que associou. Nesta óptica, podemos considerar que as políticas salariais restritivas foram um aliado dos empregadores e debilitaram a capacidade de mobilização sindical, ainda que ao mesmo tempo «o poder institucional» dos sindicatos se tenha consideravelmente reforçado.

Com efeito, no plano organizativo sindical, observa-se um movimento contraditório. De um lado, a taxa de sindicalização e o número de efectivos sindicais sofreram uma quebra significativa. De outro lado, aumentou o número de sindicatos «categoriais» ou «corporatistas», por vezes à custa de sindicalizados de organizações já existentes, tendo como consequência o reforço da pluralidade e divisão sindical.

O enfraquecimento do sindicalismo foi acompanhado, na última década, de uma diminuição dos conflitos sociais manifestos em greve, a par de uma mudança do tipo de reivindicações e grupos profissionais que mobilizam. Os dados estatísticos dão conta, de forma evidente, de um recuo dos conflitos salariais. Ao contrário, aumentam as greves ligadas à defesa do emprego e às condições de trabalho. Além disso, muitos dos conflitos recentes (professores, médicos, maquinistas, etc.) têm como referência mais «o grupo profissional» do que a classe social.

A análise feita revela, assim, uma mudança significativa da composição sociológica do movimento sindical, das reivindicações e do conflito, que vai a par com uma certa incitação dos parceiros sociais à negociação por parte dos poderes públicos. Esta incitação reflecte-se sobretudo na amplitude e qualidade das matérias que fazem parte dos acordos de concertação social, ainda que a sua maioria não subscritos pela CGTP-IN.

Ainda que sem reivindicar a sua implicação na organização do trabalho e nas decisões estratégicas da empresa, a UGT, mais aberta à negociação, protagonizou, do lado sindical, os acordos de concertação social e, por conseguinte, as alterações das leis laborais deles emergentes. Ocasionalmente privilegiada pelo actor patronal, no

decorso de processos negociais, às organizações sindicais da sua área de influência cabe o mérito da dinamização da negociação colectiva em níveis inferiores, sobre matérias não apenas pecuniárias.

De qualquer forma, se o pluralismo sindical, a partir dos anos oitenta, vem a incrementar a negociação colectiva tanto no plano estatístico como no plano do seu conteúdo, não altera em profundidade o perfil das convenções colectivas. A gestão bilateral das transformações tecnológicas e organizacionais e das reestruturações das empresas escapam a uma regulação conjunta institucionalmente assumida. Não foi negociada qualquer convenção específica sobre estas matérias e a sua abordagem nos textos das convenções normais, além de ser pouco frequente, assume uma feição quase exclusivamente defensiva.

O balanço dos temas negociados sublinha que os temas salariais continuam a centrar a negociação colectiva nos últimos anos. Contudo, o seu tratamento tem vindo a ser associado, de uma forma crescente, a outros temas de negociação como sejam a formação e as classificações profissionais. No último caso, expressa em novos critérios de progressão e definição de conteúdos funcionais dos empregos/postos mais amplos.

Ainda que bastante dependente do impulso dos poderes públicos e/ou da negociação centralizada, como mostra o leque de temas mais negociados (organização e flexibilidade do tempo de trabalho, férias, igualdade no direito à maternidade e paternidade, etc.), a renovação de conteúdos não pecuniários das convenções colectivas assumiu alguma importância a partir do 2.º quinquénio dos anos 90. Contrariamente a períodos anteriores, esta renovação tem a particularidade de contar também com a participação de organizações sindicais da CGTP-IN.

No movimento de renovação das normas negociadas merece destaque a classificação profissional e todo um conjunto de temas que lhe surgem associadas: acesso e progressão na carreira profissional, hierarquização salarial, etc. Ainda que em macroconcertação algumas das confederações tenham acordado desenvolver esforços no sentido de dinamizar a sua negociação, tendo em vista torná-las mais conformes com as transformações económicas e tecnológicas das empresas e as novas exigências da sua competitividade, a sua concretização depende tão-somente da vontade das partes a níveis diferentes que não o da macro-concertação.

A pesquisa empírica mostra que se o conteúdo de um número importante de convenções renovadas sobre esta matéria, pontualmente responde à extinção de uma ou outra categoria profissional ou à criação de uma nova emergente com a introdução das tecnologias informação e produção, um número significativo procede a uma revisão profunda e articulada da grelha, combinando novas disposições em matéria de requisitos de acesso, progressão, avaliação, formação, mobilização da mão-de-obra, etc.

A frequência e heteronomia da negociação das matérias em foco, a ausência de convenções sobre o controlo social da introdução de novas tecnologias, o fraco tratamento da transformação das qualificações e da organização do trabalho nas convenções colectivas normais e a profundidade de revisão de algumas das convenções, comprova, pois, a hipótese empírica colocada, segundo a qual as classificações jogavam o papel de cristalização dos conflitos em matéria de transformação tecnológica e de organização do trabalho. A análise feita permite concluir que é em torno delas que os actores desenvolvem hoje os seus comportamentos estratégicos mais importantes relativamente aos desafios postos pela modernização das empresas.

PARTE III

A NEGOCIAÇÃO SOBRE AS CLASSIFICAÇÕES
PROFISSIONAIS E A EVOLUÇÃO
DAS RELAÇÕES LABORAIS NAS EMPRESAS

INTRODUÇÃO

A reflexão anterior permitiu caracterizar o quadro geral das relações laborais na sociedade portuguesa e a evolução recente da agenda negocial no plano da renovação do conteúdo da contratação colectiva. Como se havia admitido na fase inicial da pesquisa, as matérias relacionadas com o enquadramento e a gestão de carreiras profissionais assumiram o primeiro lugar no plano da frequência da renovação de temas não pecuniários. Esta constatação empírica conjuga-se com uma outra que diz respeito ao facto da contratação colectiva reflectir pouca preocupação com o impacto da introdução das novas tecnologias nas empresas, enquanto tema específico de negociação entre os actores institucionais. Assim, viu-se confirmada a primeira hipótese empírica segundo a qual a ausência de uma acção colectiva visando o controlo social das novas tecnologias, situa o sistema de classificação profissional (e matérias afins) no centro da reivindicação e do conflito em torno da modernização tecnológica e da transformação organizacional. Elas são, pois, as matérias em torno da qual emergem novas dinâmicas de negociação.

A análise das propostas sindicais entradas na Direcção de Serviços para as Relações Profissionais (Delegação de Lisboa) e dos processos de conciliação aqui desenvolvidos, confirmaram, igualmente, que a revisão destas matérias não procede da iniciativa sindical, e, além disso, que é fruto de negociação directa entre o actor sindical e patronal, indiciando, assim, uma dinâmica de negociação autónoma. Esta constatação empírica reforça a sustentação de outras duas hipóteses da pesquisa. De um lado, considera-se que a negociação de novas grelhas de classificação profissional e de novas normas de acesso e progressão profissional (regras substantivas ou de conteúdo), associe igualmente uma mudança das regras de procedimento que determinam a natureza das relações que se estabelecem entre os actores do sistema de relações laborais. De outro lado, que a evolução observada possa estar associada a uma transformação das características dos actores sociais da empresa.

Orientada em função das hipóteses formuladas, esta parte do trabalho é dedicada à análise aprofundada da negociação de empresa sobre as classificações profissionais e a gestão de carreiras profissionais. Esta análise tem por base o quadro analítico delineado no final da primeira parte do trabalho e que parte de uma crítica às limitações do modelo de sistema de relações laborais elaborado por J. Dunlop. Esta crítica leva em conta contribuições, nomeadamente, da análise estratégica desenvolvida, entre outros, por Crozier e Friedberg e da teoria de regulação social de J. D. Reynaud.

Desenvolvido por F. Eyraud, esse quadro, propõe uma interpretação da evolução das regras e da dinâmica do sistema de relações laborais que passa por uma mudança das características dos actores, em particular do actor assalariado, cuja transformação conduz à reformulação do compromisso de empresa sobre o qual se estruturam as relações entre os diferentes grupos profissionais¹²⁹, e consequentemente, por uma redefinição das relações institucionais.

Relembrando o desenvolvimento feito no final da primeira parte do trabalho, a originalidade do quadro a partir do qual se apreende as relações laborais, que se estabelecem

¹²⁹ Eyraud define os diferentes grupos profissionais por referência ao seu estatuto (operário, técnico e pessoal de enquadramento).

no seio das empresas, consiste em autonomizar, analiticamente, dois níveis de formação destas relações, tendo por base uma diferenciação dos actores e da finalidade da sua acção. Assim, paralelamente ao nível institucional onde se situa a acção colectiva, ou seja, onde sindicatos e entidades patronais negoceiam as condições de utilização e gestão da mão-de-obra, existe o nível não institucional onde os assalariados, organizados em grupos profissionais, desenvolvem comportamentos estratégicos de defesa da sua posição relativa na hierarquia da estrutura social da empresa. Esta posição tem subjacente um compromisso estruturado na base de uma grande variedade de factores (nomeadamente históricos e culturais), mas que as características do processo de produção da empresa, ligadas ao produto fabricado e à tecnologia utilizada, condicionando em parte as escolhas organizacionais às quais procede para realizar a sua produção, assumem uma importância fundamental.

Um elemento central do quadro de análise é, então, a noção de “compromisso de empresa”, que é definida como “uma organização específica das hierarquias e de gestão dos diversos grupos profissionais que compõem a empresa¹³⁰” (Eyraud, 1990: 77). De um outro modo, é um acordo tácito estabelecido entre os diferentes grupos profissionais presentes na empresa. Este acordo é fruto da confrontação implícita das estratégias desses grupos profissionais ao procurarem impor, cada um deles, um modo de gestão do grupo, em conformidade com as expectativas dos assalariados em matéria de inserção e progressão na carreira, e de definição da sua posição relativa na estrutura hierárquica interna da empresa.

O compromisso tem subjacente, por um lado, as características tecnológicas e organizacionais que no seio de cada empresa estruturam a qualificação das diferentes fileiras de mobilidade, e, por outro lado, as representações sociais dos assalariados que constituem cada um dos grupos, que embora ligadas aos valores próprios da empresa, extravasam este âmbito e levam igualmente em conta a pertença profissional. Todavia, o processo de formação do compromisso é difícil de descrever, na medida em que, como refere o próprio autor, ao contrário da acção dos actores institucionais, resulta da confrontação de expectativas não explicitadas e não formalizadas.

Outra particularidade do compromisso que orienta simultaneamente o processo de aquisição das qualificações e os principais eixos da gestão da mão-de-obra, consiste em ser singular, ou seja, é próprio à empresa na qual se forma. Ele não se impõe do exterior aos actores assalariados. Ao contrário, é construído no seio das empresas por eles mesmos e inscreve-se numa relação de interdependência com as características do sistema de relações laborais, no qual se situa a acção dos actores tradicionais institucionais. Este compromisso, construído pelos actores sociais, assume, assim, por um lado, um papel de regulação dos actores institucionais no seio da empresa; por outro lado, filtra a relação da empresa com o seu meio envolvente. Com efeito, o compromisso inscreve a maneira específica da apropriação desse meio e das suas transformações por parte da empresa.

O quadro teórico propõe, pois, uma análise da dinâmica do sistema de relações laborais que torna necessário atender às características dos actores e à evolução dos compromissos, já que é através deles que as mudanças do meio envolvente são apropriadas. Por outras palavras, a evolução das regras e a dinâmica do sistema de

¹³⁰ Tradução e interpretação da responsabilidade da autora.

relações laborais não podem explicar-se directamente pelas mudanças do contexto tecnológico e do contexto económico. É na medida em que estas suscitam a transformação das regras profissionais relativas a modificações na organização da produção e do trabalho, com consequências na mudança dos actores, nomeadamente dos grupos profissionais, que a sua influência se faz sentir. Por conseguinte, a explicação sobre a origem do processo de mudança provém, pelo menos em parte, do efeito indirecto sobre o estatuto dos actores, das transformações das regras profissionais relativas a modificações na organização da produção e do trabalho, em consequência das transformações do meio envolvente da empresa.

Partiu-se, então, de duas hipóteses interligadas. A primeira, retomada de Eyraud e outros (1989), consiste em considerar o sistema de classificação e as regras inscritas nas convenções colectivas que participam na definição do acesso e progressão nas fileiras profissionais, um compromisso passado entre os actores institucionais e os grupos profissionais sobre uma organização específica das hierarquias e da gestão dos diversos grupos profissionais que compõem a empresa. Este compromisso cristaliza outros compromissos construídos pelos actores profissionais e institucionais à volta de problemas tecnológicos, económicos e sociais. Nomeadamente, o compromisso tem subjacente um determinado nível de desenvolvimento tecnológico, uma determinada composição da mão-de-obra, qualificações reais ligadas ao processo de trabalho e representações que os actores sociais e profissionais fazem das tecnologias, das profissões, da sua qualificação própria e da sua valorização.

A segunda hipótese considera que a análise dos acordos que revêem em profundidade os sistemas de classificação e as regras incidindo sobre a gestão de carreiras e matérias afins em empresas afectadas por fortes mudanças tecnológicas e transformações nas suas políticas de gestão da mão-de-obra, permite apreender os processos de apropriação destas mudanças pelos actores sociais e institucionais e perceber as novas regras negociadas como a formalização de um novo compromisso. Como sublinha o autor,

“..., para compreender a dinâmica dos sistemas de relações laborais, não é suficiente observar as mudanças que afectam as esferas económicas e tecnológicas mas também compreender a evolução dos sistemas normativos que suporta cada um dos actores e os novos equilíbrios que se estabelecem. É através destes últimos que são apropriadas as transformações do meio ambiente¹³¹” (Eyraud, 1990: 79).

A escolha das empresas

A escolha das empresas para o desenvolvimento dos estudos de caso teve como ponto de partida a análise das convenções colectivas de que se deu conta no capítulo precedente. Em primeiro lugar, o seu tratamento evidenciou a importância da negociação das matérias sobre enquadramento, carreiras e classificação profissional no conjunto dos temas não pecuniários mais frequentemente negociado. Em segundo lugar, permitiu isolar as convenções com renovação sobre estes temas e, entre elas, as que se limitavam a proceder a uma mera alteração pontual (por exemplo, à extinção de uma ou duas categorias profissionais) ou a uma alteração mais profunda das classificações.

¹³¹ Tradução e interpretação da autora.

Naturalmente, retiveram-se as convenções com mudanças mais profundas para constituir o universo que presidiria à selecção das empresas para o desenvolvimento dos estudos de caso. Este universo era constituído por contratos sectoriais e acordos de empresa. Na medida em que as convenções do último tipo, desde logo, permitiram identificar a empresa a que dizia respeito, esta facilidade levou a reter apenas os acordos de empresa.

No processo da sua selecção deparou-se, contudo, com dois importantes constrangimentos. O primeiro constrangimento nasceu da necessidade de se escolherem empresas afectadas por transformações tecnológicas e organizacionais, e de se pretender evitar que na comparação entre empresas, a variável tecnológica alterasse os resultados da análise. Levando em conta, por um lado, que nos últimos anos as indústrias de processo têm vindo a ser particularmente afectadas por fortes mudanças tecnológicas, e, por outro lado, que de acordo com o quadro teórico adoptado o impacto da tecnologia é filtrado pelos actores e pelo próprio sistema de relações laborais, centrar a análise sobre empresas pertencentes a estas indústrias, permitiria apreender a maneira como os actores se apropriam destas mudanças, com controlo da variável tecnológica.

Cerca de uma dúzia de acordos respondia na época em que o estudo foi iniciado aos critérios retidos. No entanto, ainda que a receptividade à pesquisa tenha sido na fase de apresentação do projecto bastante boa, a não disponibilidade posterior dos actores, limitou a seis o número de casos estudados. Desta forma, a acessibilidade da empresa e dos actores em tempo útil à persecução do desenvolvimento do estudo, limitou a possibilidade de se elaborar um estudo mais extensivo, como à partida se havia ambicionado.

Na medida em que a negociação de acordos de empresa ocorre essencialmente em empresas pertencentes ou que pertenceram ao sector empresarial do Estado, emergente com as nacionalizações no período sequente à Revolução de Abril de 1974, são estas empresas que constituem os estudos de caso.

Além de partilharem essa característica comum, como se referiu há pouco, por opção, as empresas têm em comum pertencerem a actividades cujo processo se desenvolve de uma forma contínua, ou seja, a indústrias de processo. Deste modo, possuem características distintas das indústrias de produção de séries ou de produção por unidade e são afectadas pelas evoluções tecnológicas que caracterizaram o conjunto destes sectores de actividade, nas últimas duas décadas, nomeadamente em termos de automatização.

Uma terceira particularidade comum às empresas diz respeito ao facto dos seus sistemas de relações laborais possuírem algumas características próximas. Entre essas características destaca-se: a presença de um forte poder sindical, medido tanto pelos elevados valores da sindicalização como pela capacidade de mobilização para a acção sindical; a pluralidade e divisão sindical expressa na presença de sindicatos de grupos profissionais específicos (quadros, electricistas, enfermeiros, contabilistas, engenheiros, pessoal de escritório, etc.), paralelamente a sindicatos verticais, em algumas empresas divididos ainda por tendência confederal, e grande representatividade das organizações sindicais da tendência CGTP-IN. Estas características sindicais conduziram à negociação ao longo dos anos de um número muito elevado de convenções paralelas, o que tornou muito complicado encontrar a ordem sequencial das

convenções negociadas por cada um dos actores sindicais. A proximidade do conteúdo dos textos e a polarização progressiva da condução dos processos negociais por duas frentes sindicais CGTP-IN e UGT, justificou centrar a análise apenas sobre as convenções por elas negociadas.

O elevado poder sindical e a particularidade de terem sido empresas públicas nos anos setenta e oitenta favoreceu que nelas fossem negociadas as convenções com conteúdos mais favoráveis aos trabalhadores nos anos 70/80. Neste sentido, as empresas seleccionadas constituem casos emblemáticos particularmente relevantes para apreender a transformação das relações laborais, associada com a passagem do fordismo ao pós-fordismo.

As técnicas

Para a realização do estudo sobre as empresas recorreu-se a vários tipos de materiais: entrevistas aprofundadas realizadas com interlocutores privilegiados das empresas, tendo como suporte um guião constituído por questões abertas, adaptadas à função de cada interlocutor; convenções colectivas outorgadas pelos diferentes actores sindicais com representação na empresa; fontes de informação escrita quer cedidas pela empresa e pelas organizações sindicais quer difundidas pela imprensa escrita e visita às empresas.

As entrevistas com os actores foram realizadas entre Julho de 2001 e Abril de 2002. Algumas dúvidas foram posteriormente clarificadas através de contacto telefónico. Com a permissão do interlocutor, as entrevistas foram quase sempre registadas em fita magnética. Sempre que foi possível, em cada empresa, foram entrevistados o director da empresa ou do estabelecimento, a fim de nos inteirarmos da situação económica da empresa e, sobretudo, da finalidade económica do último acordo sobre as matérias em análise, contextualizando-o no quadro da política industrial e comercial desenvolvida pela empresa. Com o director dos recursos humanos, actor activo do processo de negociação, procurou-se precisar os eixos da política de emprego e de gestão da mão-de-obra e reconstituir o histórico das etapas de negociação sucessivas sobre as classificações profissionais. Em dois dos casos foram entrevistados os directores de produção como forma de apreender os problemas organizacionais postos pelas mudanças tecnológicas. Pontualmente, no decurso da visita à fábrica, trocaram-se impressões com um ou outro trabalhador, como forma de se colher a sua própria percepção da transformação da reorganização do trabalho, das novas condições da produção e da mudança da sua qualificação. Por último, entrevistaram-se negociadores sindicais e elementos da comissão sindical, e/ou da comissão de trabalhadores (na maior parte dos casos as três figuras coincidiram), a fim de apreendermos a sua leitura sobre as transformações em curso na empresa e a evolução das relações entre os actores, bem como o seu papel e a sua posição respectiva relativamente aos processo de negociação em que estiveram envolvidos.

Um outro tipo de material naturalmente importante para a pesquisa foi a contratação colectiva publicada depois do 25 de Abril. Levando em conta a ausência de informação organizada e a profusão de textos negociados pelos diferentes actores sindicais, para se proceder à triagem das convenções sobre as quais incidiu a análise,

ou seja, que renegociaram os temas em estudo, tornou necessário consultar largas dezenas de convenções, relativamente a cada empresa.

Outras fontes escritas ainda usadas foram: actas do processo negocial, balanço social e quadros de pessoal das empresas, relatórios financeiros e económicos, comunicados, jornal da empresa, recortes de imprensa diária, propostas e contrapropostas de processo de negociação e base de dados da DGERT sobre conflitos laborais.

As informações orais e escritas foram ainda complementadas por observações pessoais obtidas em visita às empresas.

No sentido de se averiguar a qualidade da informação colhida e analisada, numa fase posterior, foi dado conhecimento à empresa do estudo realizado, permitindo o confronto de interpretações dos factos e possíveis correcções.

Dois limitações importantes apareceram no decurso da investigação. A primeira prende-se com o espaço decorrido entre a ocorrência de alguns dos factos e a realização do estudo. Na medida em que se procurava apreender a transformação da empresa e das relações sociais num período relativamente longo e, nomeadamente, a negociação sucessiva dos acordos sobre matéria profissional, o espaço de tempo decorrido entre essas negociações e a realização do estudo dificultou a quantidade e a qualidade das informações recolhidas nas entrevistas. Em alguns dos casos os actores já não eram os mesmos e, nos casos em que o eram, as suas informações orais nem sempre foram precisas e fiáveis. Em segundo lugar, nas empresas onde apenas parte dos actores sindicais subscreveram o acordo, teve-se dificuldade em conhecer a representação real de cada um deles, argumentando os interlocutores da empresa não ser uma questão importante, já que na maior parte dos casos, cada trabalhador, individualmente, acaba por aderir ao acordo ainda que não negociado pelo sindicato em que se encontra filiado.

Desenvolvimento dos estudos de caso

A análise das empresas é desenvolvida em dois capítulos. No primeiro, ou seja, no capítulo 4, apresenta-se a empresa na sua história recente. O seu objectivo principal é dar conta das transformações que a empresa tem vindo a registar nos planos económico, tecnológico e organizativo, e evidenciar a natureza dos problemas e dos desafios que suscitou a negociação de novos compromissos sobre a reformulação do sistema de classificação, bem como da generalidade das regras sobre a gestão de carreiras profissionais. Trata-se no fundo de contextualizar a dinâmica de mudança na qual se inscreve a negociação mais recente de novas regulações das relações de emprego.

No capítulo seguinte, ou seja, no capítulo 5, analisa-se a evolução do conteúdo das normas sobre as classificações profissionais e suas finalidades, enquanto que modo de apropriação das mudanças, às quais respondem. Além disso, procurou ainda apreender-se a evolução das relações laborais, analisada em particular a partir dos processos de negociação sobre a construção de novos compromissos sobre o emprego.

Em ambos os capítulos optou-se por apresentar cada uma das empresas em função das preocupações de cada capítulo e, no final de um deles, uma análise síntese de conjunto.

O trabalho termina com uma conclusão geral.

1 2345

A DINÂMICA DE MUDANÇA DAS EMPRESAS
E A DESTABILIZAÇÃO DOS COMPROMISSOS
SOBRE O EMPREGO

Introdução ao capítulo

O quadro teórico de que se parte, relativamente à análise das relações laborais internas à empresa, consubstancia-se na ideia segundo a qual os assalariados presentes na empresa formam um acordo tácito, ou seja, um compromisso sobre a sua posição relativa na estrutura do emprego. Ainda que seja difícil precisar a origem deste compromisso dois dos seus elementos mais estruturantes são: as características tecnológicas e organizacionais que estruturam os assalariados em fileiras de mobilidade profissional, e as suas representações sociais. Estas representações sem deixarem de estar ligadas a valores próprios à empresa, extravasam a empresa reflectindo igualmente uma pertença profissional que lhe é exterior. Esse compromisso orienta simultaneamente o processo de aquisição das qualificações e os principais eixos de gestão da mão-de-obra. Na medida em que os sistemas de classificação inscritos nas convenções colectivas dos acordos de empresa e negociados pelos empregadores e sindicatos, participam na estruturação e organização das hierarquias profissionais, bem como na definição do acesso e progressão das fileiras profissionais, pôs-se, então, como hipótese, considerá-las um compromisso estabelecido entre os actores institucionais e os grupos profissionais. Complementarmente, considerou-se que o estudo de acordos que revêem em profundidade os sistemas de classificação de empresas afectadas por fortes mudanças, tanto no plano tecnológico e organizacional como na política de gestão do emprego, permite apreender os processos de apropriação dessas mudanças por parte dos actores e analisar mudança das normas como a formalização de uma mudança de compromisso.

O objectivo deste capítulo consiste em explorar a dinâmica das transformações registadas pela empresa e as tensões geradas sobre as fileiras profissionais, ou seja, sobre o compromisso que estrutura e organiza os sistemas de classificação profissional das empresas e as normas que presidem à sua gestão.

As empresas sobre as quais incide o estudo duas delas desenvolvem actividades na indústria siderúrgica e as quatro empresas restantes dedicam-se, respectivamente, à produção de vidro, petróleo, cimento e papel. No texto são identificadas ou pela actividade que desenvolvem ou pelas seguintes siglas, de acordo com a sequência anteriormente referida: SPP, SPL, V, P, Ci e Pa.

Importa lembrar que são empresas com uma particularidade comum, que é pertencerem a sectores de actividade cujo processo de produção se desenvolve de uma forma contínua, ou seja, a indústrias de processo. Elas possuem, por isso, um determinado número de características que as distingue relativamente a empresas de produção em série ou de produção por unidade e são afectadas por transformações tecnológicas que tem vindo a afectar de uma forma particular este tipo de indústrias, ou seja a automatização baseada na informatização. Uma análise prévia de tais características e das grandes etapas de transformação conhecidas por este tipo de indústrias, permitirá compreender melhor as transformações que afectam hoje as empresas e os empregos e a pressão que tais transformações criam sobre as normas das convenções colectivas relacionadas com a classificação profissional e a gestão das carreiras profissionais.

As características distintivas das indústrias de processo e a estruturação do emprego

Um dos elementos mais importantes das características produtivas das indústrias de processo prende-se com o facto da produção ser desenvolvida à distância. Com efeito, ao contrário do que acontece nas indústrias de produção em série, ou por unidade, a acção do homem não incide directamente sobre a transformação da matéria, sendo esta produzida por reacções químicas e físicas. A intervenção humana focaliza-se sobre a natureza da transformação, com vista a criar um ambiente propício ao desenvolvimento de tais reacções físico-químicas.

Assim, o conteúdo das funções dos trabalhadores de produção, é constituído, essencialmente, por tarefas de arranque, paragem do ciclo de produção, condução e vigilância, interpretação e manipulação de parâmetros de controlo, manipulação de variáveis de processo e de regulação do processo (Tertre e Santilli, 1992). Cada uma destas tarefas é realizada à distância por equipamentos: equipamentos que acolhem os diferentes produtos para os lugares onde se desenvolvem as reacções físico-químicas (cubas, caldeiras, trens, torres atmosféricas...); equipamentos que procedem ao transporte, à circulação dos produtos (tubos, comportas, esteiras, compressores...); sistemas de comando à distância, próximos ou distantes, que têm como finalidade transmitir «ordens» aos equipamentos em contacto com o produto.

Tais particularidades das indústrias de processo, ou seja, por um lado, o conteúdo das tarefas de produção e, por outro lado, o facto das tarefas se realizarem à distância, facilitam a introdução e o desenvolvimento de instrumentos de produção automáticos. Por sua vez, a automatização, ou seja, a utilização de equipamentos semi-automáticos, favorece a organização da produção em processo contínuo. Com efeito, o carácter «natural» das reacções físico-químicas torna muito delicada qualquer interrupção do processo. As fases de arranque ou de paragem são geralmente demoradas, complexas e muito dispendiosas, nomeadamente em termos energéticos, pelo que a produção contínua aumenta a rendibilidade dos elevados investimentos financeiros nas instalações.

Outra particularidade destas indústrias consiste em possuírem também características específicas em termos de organização do trabalho e de criação de valor, que as diferencia, profundamente, das indústrias de série fordianas. Nestas, a organização do trabalho segue os princípios da divisão e individualização das tarefas e é o ritmo do trabalho dos trabalhadores que determina o ritmo da produção, ou seja, a quantidade de produtos fabricados. Nas indústrias de processo, o carácter contínuo e unificado supõe, diferentemente, um modo mais colectivo de organização do trabalho e a produção depende do rendimento global de toda a unidade produtiva e não apenas de uma das partes. Assim, a utilização “óptima” das instalações não se determina a partir do ritmo do funcionamento dos instrumentos e dos homens, ou da produção de uma unidade específica, mas do seu funcionamento global, a partir de uma estimativa entre «as cargas reais e as cargas teóricas».

A fiabilidade do sistema implementado, e as capacidades produtivas do colectivo dos trabalhadores de produção tornam-se, por essa razão, condições essenciais à optimização do rendimento global das instalações. A importância das capacidades colectivas são da maior importância porquanto delas depende a interpretação e a resposta à emergência de elementos aleatórios, muitas vezes resultantes das descontinuidades

existentes entre a preparação teórica do processo (definida pelos técnicos, engenheiros e quadros) e o seu desenvolvimento pelos operadores.

A resposta a tais condições de optimização dos elementos centrais da criação de valor destas indústrias, ou seja o rendimento global das instalações e o rendimento de escala, conduz a uma organização do trabalho que faz ressaltar o papel da transmissão das qualificações nas diferentes fileiras de mobilidade profissional e pressiona o desenvolvimento da automatização. Esta automatização conhece duas etapas mais importantes, merecendo que se lhe faça uma breve referência, em interligação com a organização do trabalho e a estruturação do emprego que associam.

A primeira etapa é caracterizada pelas noções de regulação e centralização, ou seja, pela passagem do controlo manual a regulações automáticas centralizadas num lugar único, na sala de comando. Como analisou Naville, a introdução dos reguladores e a centralização dos meios técnicos de produção, afasta os operadores do centro de controlo da condução do processo. Este afastamento conduz a uma dissociação entre as operações efectuadas na sala de controlo das efectuadas directamente sobre o sítio. Os fenómenos importantes que resultam das intermediações introduzidas entre o homem e o processo são, escreve Terssac (1992: 50): «de um lado, a *integração* progressiva de um conjunto de operações numa cadeia contínua de produção dotada de um dispositivo de regulação automática, e, de outro lado, a *dissociação* das operações dos “instrumentos” das efectuadas pelos operadores humanos¹³²».

Com efeito, adianta o autor, na pré-automatização (numa etapa de instrumentação industrial de fiabilidade fraca) o controlo é manual, ou seja, é o operador humano que regista a informação sobre uma grandeza de saída e a compara com as normas que conhece, pois age directamente sobre uma grandeza de entrada do processo por um comando manual. A introdução de regulações automáticas afasta o operador do centro de controlo na medida em que vão ser os reguladores analógicos que procedem à comparação medida-norma. De facto, as variações de um parâmetro fora dos limites e condições previstas são reconduzidas nestes limites pela intervenção do regulador. Colocados perto dos órgãos a comandar, a sua multiplicação e extensão geográfica das zonas de fabricação punha um problema de dispersão do seu controlo e vigilância. Para solucionar este inconveniente, ou seja, como forma de facilitar a sua vigilância e controlo, os reguladores foram centralizados numa única sala de comando. Esta sala de controlo aparece como um modelo reconstituído da unidade de produção. Ela vai permitir aos operadores orientarem-se na instalação, ou seja, identificar a que elemento sobre o sítio (captador, válvula) corresponde a informação ou o comando presente.

Assim, à medida que os processos automáticos utilizam uma tecnologia pneumática, a organização do trabalho e a divisão das tarefas vai constituir a base objectiva de uma segmentação dos trabalhadores de fabricação em duas categorias. De um lado, situam-se os operadores de controlo-condução-vigilância do processo produtivo. De outro lado, situa-se uma grande massa de trabalhadores associados a tarefas pouco qualificadas de manutenção, limpeza, embalagem e expedição (Tertre, 1989). Os primeiros, constituem o núcleo central e estável sobre o qual assenta o desenvolvimento e a condução do processo e vão beneficiar de uma carreira

¹³² Tradução e interpretação da autora.

profissional qualificante; os segundos são trabalhadores de fabricação cujo papel e estatuto vão evoluir simetricamente ao dos operadores.

Paralelamente, ao lado do sector de produção, funciona um sector de «conservação/manutenção». Com efeito, a natureza das tecnologias e dos processos exige tarefas massivas de conservação de dois tipos: de manutenção periódica, ou seja, efectuada em intervalos de tempos regulares, no decurso do qual se procede à desmontagem das instalações para reparação ou mudança de equipamentos ou peças e mobiliza uma grande quantidade de mão-de-obra; de reparação e afinação mais ou menos permanente, de molde a prevenir ou a solucionar avarias e paragens. Para fazer face a estas tarefas é recrutado e mantido na fábrica um corpo de trabalhadores de conservação relativamente importante constituído por mecânicos, electricistas, electrotécnicos, mecâtrónicos, etc. Estes constituem outra fileira de emprego qualificante.

Contudo, as fileiras de emprego anteriormente identificadas são questionadas pela irrupção da microelectrónica e desenvolvimento do microprocessador. É a etapa normalmente conhecida de automatização flexível. Com efeito, com o desenvolvimento da microelectrónica e do microprocessador a automatização apresenta características novas. Estas características consistem em permitirem realizar, ao mesmo tempo, um novo pulo na centralização dos controlos, e a descentralização ligada à captação das informações e à transmissão das ordens.

“O tratamento da informação é mais elaborado e mais longo. O novo dispositivo permite uma regulação optimizada através de um balanço regular e sistemático do que se passa na produção, da qualidade dos produtos...; mas ele permite igualmente integrar os dados económicos próprios à gestão da empresa. É verdadeiramente nesta fase que se pode falar de optimização técnica e/ou económica¹³³” (Tertre, 1989: 248).

A utilização dos microprocessadores substitui os painéis de controlo por ecrãs de visualização ligados aos computadores. Nestes ecrãs aparecem, sucessivamente, como páginas de um livro, sob a forma de esquemas, vistas parciais de medidas instantâneas ou de grandezas reguladas com pontos de registo e aberturas de válvulas, de pré-alarmes, e de alarmes. O operador pode, então, solicitar ao computador, de uma forma digital, qualquer «página» e não apenas visualizá-la, como, se necessário, intervir sobre a acção de comando pelo mesmo processo.

A introdução dos computadores de processo vai modificar substancialmente as funções e os conteúdos de cada uma das funções desempenhadas pelos operadores humanos, tanto no plano quantitativo como qualitativo. No plano quantitativo, os automatismos absorvem uma quantidade significativa de tarefas antes realizadas pelo homem (fecho e abertura de válvulas, leitura e registo de informações, etc.). Do ponto de vista qualitativo, ou seja das funções do operador humano, assiste-se à passagem da condução do processo à supervisão do dispositivo de controlo-comando.

Com efeito, nas regulações automáticas a principal função dos operadores humanos era a condução do processo, ou seja a detecção de condições anormais de funcionamento, a estabilização do processo e a sua optimização. A introdução do computador de processo dá lugar ao aparecimento da função de supervisão que recobre uma realidade contraditória: de um lado, afasta de uma forma mais radical o operador

133 Tradução e interpretação da autora.

humano do processo de produção, na medida em que a maior parte das tarefas programáveis e previsíveis são realizadas pelo computador; de outro lado, aumenta a possibilidade de emergirem acontecimentos aleatórios e não previstos. É sobre a gestão destes acontecimentos aleatórios e não previstos que se centra o conteúdo da actual noção de supervisão. Nesta perspectiva, como sublinha Terssac (1992: 54), a introdução do computador de processo faz reaproximar o operador dos dispositivos técnicos.

As mudanças em curso nas empresas em estudo

A análise precedente permite contextualizar as características das empresas em estudo e a pressão a que estão sujeitas em termos da sua modernização. Como se acabou de escrever, a última etapa desta modernização é marcada de uma forma significativa pela automatização dos equipamentos e mais particularmente pela generalização dos sistemas de regulação do processo de produção, a modelização dos circuitos e da engenharia mecânica e química e a instalação de comandos numéricos, a robotização, e os raios laser.

Além de conhecerem inovações muito significativas neste domínio, ou seja, das tecnologias, as empresas em estudo combinam outro tipo de mudanças que incluem a reestruturação de unidades, a segmentação e autonomização de áreas funcionais, a definição de novas estratégias em matéria de produto, a modificação das formas de organização do trabalho, etc. As exigências de maior competitividade conduz, ainda, a questionar quantitativamente e qualitativamente o emprego, ou seja, o volume dos seus efectivos, as competências e qualificações requeridas, e os meios necessários para mobilizar e adaptar o pessoal (polivalência, mobilidade, formação, etc.).

Em síntese, as empresas em estudo apresentam um conjunto de mudanças que induzem o que alguns autores designam de novas qualificações, ou competências, que abalam os compromissos formados entre os actores sociais e institucionais noutros contextos e que alicerçavam a regulação das relações sociais internas à empresa. Com efeito, essas mudanças fazem emergir novas funções, e transformam as profissões existentes por efeito do desenvolvimento da polivalência, da maior exigência técnica, do alargamento das tarefas, etc.). Este capítulo tem como objectivo apreender não apenas estas mudanças (transformações económicas, tecnológicas, sociais e organizacionais), como as tensões por elas geradas sobre as normas que presidem à regulação do emprego, concretamente, os sistemas de classificação profissional e a gestão de carreiras profissionais.

Lembra-se que se optou por analisar individualmente cada uma das empresas, procedendo no final do capítulo a uma análise de conjunto.

1. A EMPRESA SIDERÚRGICA SPP

A empresa siderúrgica SPP foi criada em Janeiro de 1996, na sequência da reprivatização a antiga Siderurgia Nacional. Adquirida ao Estado Português pelo consórcio SOLLAC (accionista francês, pertencente ao grupo Usinor) – Hoogovens (accionista holandês, pertencente ao grupo CORUS), numa estratégia de alargamento desses grupos à bacia do Mediterrâneo, como possível plataforma para servir

diversas zonas do globo, a empresa pertence hoje ao grupo NewCo europeu, na sequência das fusões mais recentes da indústria siderúrgica europeia.

A procura de ultrapassagem de graves dificuldades económicas iniciais por via de grandes investimentos na modernização das linhas de fabricação e na reorganização do trabalho está no centro de uma política de recursos humanos que tem procurado não apenas o seu redimensionamento e renovação, como a instituição de novas formas de regulação do emprego que valoriza a maior flexibilidade funcional, a responsabilidade, a competência e o potencial de cada trabalhador.

A história da empresa funde-se com a criação e desenvolvimento da indústria siderúrgica portuguesa e com as vicissitudes que esta atravessa aquando da nossa integração na EU. Uma referência prévia a essas vicissitudes permitirá compreender melhor as características do envolvimento económico da empresa e do compromisso particular sobre o qual repousam as relações sociais e institucionais que aí se estabelecem.

1.1. Uma dinâmica de mudança pressionada pela reestruturação da indústria siderúrgica europeia

A indústria siderúrgica sofreu grandes alterações a nível mundial, nos últimos 25 anos. Essas alterações verificam-se tanto no âmbito das taxas de crescimento da produção e dos fluxos comerciais, como aos níveis organizacional, tecnológico, regulamentar e do emprego. Os seus efeitos mais visíveis são o aumento de 30% da produção mundial do aço, e uma redução do emprego para cerca de metade, nos principais países produtores, com excepção da China. Na União Europeia (UE) a redução do volume do emprego afecto ao sector é ainda maior e, na actualidade, representa apenas cerca de um terço do existente em 1975 (OCDE, 1999).

Esta evolução está ligada a diversos factores que influenciaram a competitividade do mercado do aço, nomeadamente, os progressos tecnológicos, que actualmente permitem explorar de forma rentável pequenas unidades de produção, as mini-acearias eléctricas, com base no consumo de sucata; a entrada de novos produtores no mercado internacional, como a China, a Coreia e a Índia que se posicionaram, ultimamente, entre os dez produtores mundiais; a reprivatização e a diminuição das subvenções públicas à indústria siderúrgica, ou seja, a passagem da esfera de influência pública para a iniciativa privada.

O excesso de produção (pelos menos de alguns produtos siderúrgicos acabados) relativamente à procura mundial e a desigualdade das práticas salariais nas diversas regiões do globo, têm vindo a provocar quebras acentuadas nos preços e, conseqüentemente, a afectar significativamente as trocas comerciais no sector, obrigando as empresas a oferecer uma gama mais alargada de produtos com características específicas, a explorar sinergias e a reduzir custos. Como via de apropriação do potencial de valor acrescentado das actividades a jusante, as pressões concorrenciais têm conduzido a uma vaga de fusões e aquisições com uma crescente integração da componente distribuição.

No caso específico da EU, a reestruturação por que tem passado a siderurgia desde o início dos anos 80 tem-se reflectido, de uma forma particular, na composição/recomposição das empresas europeias, num movimento de internacionalização

e concentração empresarial. A fusão dos grupos francês Usinor, o luxemburguês Arbed e o espanhol Aceralia (que deu origem em Novembro de 2001 ao grupo siderúrgico mais importante a nível mundial, o NewCo¹³⁴), é apenas a última de uma grande vaga de outras fusões¹³⁵. Esta concentração responde a desafios postos pela necessidade de uma presença mundial forte capaz de acompanhar a globalização da indústria automóvel e o aproveitamento de sinergias nos crescentes investimentos em investigação, desenvolvimento e inovação tecnológica de novos produtos mais respeitadores do meio ambiente.

1.1.1. A reestruturação da indústria siderúrgica nacional e a criação da empresa

Em Portugal, a indústria siderúrgica nasce em 1954 com a construção de uma fábrica siderúrgica integrada, no Seixal, pertença do grupo Champalimaud. A empresa inicia a sua actividade com a fabricação de produtos longos sete anos depois (1961). Em 1969, também no Seixal, arranca a unidade de fabricação de Produtos Planos, através da laminação a frio e das operações de acabamento de chapas nuas revestidas. Em 1971, começa a funcionar a coqueria do Seixal e, em 1976, a fabricação de produtos longos na fábrica de Maia, em construção desde 1974.

Quando em 1975 é nacionalizada a Siderurgia Nacional, conjuntamente com todo o grupo a que pertencia, a produção de produtos siderúrgicos mostrava-se insuficiente relativamente às necessidades do país. Nos anos seguintes à nacionalização, os planos de reestruturação definidos para a empresa são, por isso, de expansão visando o aumento da produção. Assim, em Agosto de 1975, é elaborado o plano da Siderurgia Nacional (PSN), cuja aplicação se inicia em 1977. Em Abril de 1979, o PSN é substituído pelo Plano de Expansão de Produtos Longos do Seixal (PEPLS), cuja previsão apontava para o aumento da capacidade de produção de um milhão de toneladas e, em 1983, a ampliação da capacidade inicial da fábrica de produtos planos de 220 mil toneladas/ano para 300 mil toneladas/ano.

A partir do momento em que o país se prepara para a entrada na então CEE, os projectos expansionistas da empresa são suspensos, porquanto, o deflagrar da crise da indústria siderúrgica no início dos anos 70, mostrou serem sobredimensionadas as capacidades produtivas instaladas nos países comunitários. Nos anos 80, a política comunitária era, então, de redução e, nessa linha de orientação, é que vai ser redefinido o plano siderúrgico nacional.

A adesão de Portugal à então CEE e a integração no mercado europeu, inicia, portanto, uma nova fase de opções estratégicas e de profunda transformação da Siderurgia Nacional: os planos de expansão deixam não apenas de ser realizáveis, como no âmbito da reestruturação da indústria siderúrgica europeia é negociada a redução da capacidade de produção prevista de 1 milhão de toneladas para cerca de metade. O reajustamento das estratégias em função da realidade do mercado comum materializa-se em novos planos

¹³⁴ *Le Monde*, 22 Novembro de 2001. Este grupo emprega cerca de 110 mil pessoas e com uma produção 44 milhões de toneladas, controla cerca de 6% do mercado mundial do aço.

¹³⁵ De acordo com as publicações da OCDE: *Steel Trade-Related Issues: 1995-1998. Country Profiles: The European Union, Oct. 1999 e Evolution de la Configuration de la Mondialisation de l'Industrie: Fusions et Acquisitions Internationales*, Oct. 1999, desde 1997, duas empresas alemãs fundiram-se (Thyssen e Krupp), a francesa Usinor assumiu o controlo da belga Cockeril Sambre, a indo-britânica ISPAT adquiriu uma parte da alemã Thyssen e a luxemburguesa Arbed adquiriu parcelas da espanhola Arecalia. Associa-se ainda a estas fusões a British Steel e a holandesa Hoogovens que, em Junho de 1999, deram origem ao grupo Corus.

de reestruturação visando o saneamento financeiro, a modernização tecnológica e o redimensionamento dos efectivos.

Definidos em Outubro de 1987, data em que o PEPLS é substituído pelo Plano de Reestruturação da Siderurgia Nacional (PRSN), que começa a ser posto em prática em 1989, em parte já orientado para a reprivatização da empresa. Com esse objectivo, são criados incentivos financeiros visando a pré-reforma de trabalhadores à medida que atingiam os 55 anos e/ou a negociação de saídas por mútuo acordo, como forma de reduzir os custos salariais e assim tornar a compra da empresa mais atraente para o capital privado. Como mostra o quadro, de 1982 para 1994 (em 12 anos), o emprego sofreu uma redução de 56%, saindo cerca de 300 trabalhadores em média por ano.

QUADRO 16 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA SIDERURGIA NACIONAL

Anos	1982	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Número de Trabalhadores	6350	5744	5596	5413	5148	3995	3698	3403	3208	3017	2777
Percentagem de Saídas	*	9,5%	3%	3,3%	5%	22%	7,5%	8%	6%	6%	8%

* Ano em que a empresa registou o maior volume de trabalhadores.

Fonte: *Relatórios de Contas*, 1991 e 1994.

O insucesso da primeira tentativa de reprivatização, em 1993, deu lugar ao desenvolvimento de um outro plano nesse mesmo ano – o Plano Estratégico de Reestruturação Global (PERG-SN), proposto pela empresa em 6 de Julho de 1993 e aprovado pelo Governo em Deliberação de 26 de Agosto de 1993. Por incluir ajudas de Estado, o PERG foi submetido à apreciação das entidades comunitárias, tendo merecido parecer favorável da Comissão Europeia em 10 de Novembro de 1993 e aprovação do Conselho de Ministros de 17 de Dezembro de 1993. No âmbito desse plano e de acordo com o estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 424/93, de 31/12, a empresa é objecto de um processo de cisão em 31 de Março de 1994, como forma de facilitar o processo de reprivatização.

Dessa cisão resultaram três sociedades autónomas, especializadas por áreas de negócio. A primeira dessas empresas foi a SN – Empresa de Produtos Planos, SA. Esta empresa recebeu todas as instalações de produção de produtos planos no Seixal e ainda equipamentos auxiliares destinados a fornecer-lhe bens de apoio (por exemplo, Central de Vapor), dedicados à exploração da indústria siderúrgica na especialidade de produtos planos e exercício de todas as actividades comerciais e industriais com ela conexas.

A segunda empresa foi a SN – Empresa de Produtos Longos, SA. Coube-lhe, na Maia, todas as instalações e equipamentos industriais existentes e, no Seixal, a parte da linha de produção (Vazamento Contínuo n.º 2 e Trem Contínuo), tendo como actividade a exploração da indústria siderúrgica na especialidade de produtos longos e exercício de todas as actividades comerciais e industriais com ela conexas.

A terceira empresa criada foi a SN – Empresa de Serviços, SA. Tendo como actividade a produção e venda de bens e serviços, nomeadamente nas áreas de energia, fluídos, conservação e outras conexas da produção e transformação de produtos siderúrgicos, esta empresa ficou com as instalações da via integrada do Seixal até à fase líquida (do Cais ao Forno Panela), os Trens Médio e Ligeiro e várias instalações e equipamentos que, no recinto do Seixal, forneciam serviços auxiliares a utentes diversificados (por exemplo, Central Térmica e Central de Oxigénio). O plano previu o encerramento desta

empresa em 1996, data prevista para a entrada em funcionamento de uma mini-acearia a construir pela SN – Produtos Longos, em substituição da produção de aço por via integrada. Para o controlo das três empresas foi criada a “holding”, Siderurgia Nacional – S.G.P.S., SA.

Relativamente à afectação dos recursos humanos às novas empresas, foi estabelecido que as transmissões de contratos de trabalho teriam como critérios a especialização do trabalhador, a ligação aos postos de trabalho e as potencialidades dos trabalhadores, prevendo-se a repartição indicada no quadro 17. Como se pode observar no quadro à SN – Serviços, SA, ficou afecto mais de metade dos recursos humanos. Um sindicalista entrevistado referiu, a este propósito, que a SN – Serviços ficou com as instalações e equipamentos mais obsoletos e com os trabalhadores que as outras empresas não quiseram, quer por deterem baixas qualificações, quer por serem delegados sindicais, da comissão de trabalhadores, ou aderirem, frequentemente, às lutas dos trabalhadores.

QUADRO 17 – REPARTIÇÃO DO EMPREGO PELAS EMPRESAS CRIADAS DA EXTINTA SIDERURGIA NACIONAL

SGPS	SN – Longos		SN – Planos	SN – Serviços	Total
	Seixal	Maia			
33	410	430	444	1.700	3.017
	840				

Com efeito, do processo de reprivatização apenas permaneceu em posse de capitais exclusivamente nacionais a SN – Empresas de Serviços, S.A. e, como se referiu, com previsão de encerramento em 1996. Só devido a atrasos relacionados com a construção do forno eléctrico, da responsabilidade da SN – Empresa de Produtos Longos, SA., de que dependia o encerramento do alto-forno e processos associados (coqueria, sinterização e acearia), é que a vida da SN – Serviços se prolongou até Março de 2001¹³⁶.

A empresa siderúrgica SPP, objecto agora de análise, como se depreende, é a sucessora da SN – Produtos Planos, adquirida pelo consórcio europeu Sollac-Hoogovens, ficando apenas em posse do Estado 10% do capital social através da SN – S.G.P.S., SA.

1.1.2. Uma estratégia de competitividade centrada em produtos de maior valor acrescentado

Os mercados excedentários de produtos siderúrgicos e altamente competitivos conduziram a privilegiar, no plano das suas directrizes estratégicas, a melhoria da qualidade dos produtos fabricados e valorização do produto de maior valor acrescentado, ou seja, a chapa galvanizada¹³⁷. Com aplicação em tubagens e outras utilizações na área da construção metálica¹³⁸, este produto representa actualmente cerca de 75%

¹³⁶ Em termos sociais este atraso mostrar-se-á benéfico já que deu tempo a que um maior número de trabalhadores atingisses a idade de pré-reforma e, assim, beneficiar do apoio social no âmbito da Convenção Bilateral celebrada entre o Estado e a EU (CECA), cuja vigência foi prolongada até 22 de Julho de 2002.

¹³⁷ Produto plano, em aço macio, galvanizado em contínuo, por imersão num banho de zinco em fusão pelo processo Sendzimir modificado.

¹³⁸ Entre outras: painéis isotérmicos, hangares, naves, cofragens, tectos falsos, painéis de publicidade e separadores de protecção.

da produção total. A produção de folha-de-flandres¹³⁹, com aplicações típicas em embalagens para produtos alimentares (conservas e bebidas), cápsulas, produtos decorativos, embalagens para aerossóis, tintas, vernizes, óleos, etc., representa os restantes 25% da produção da empresa.

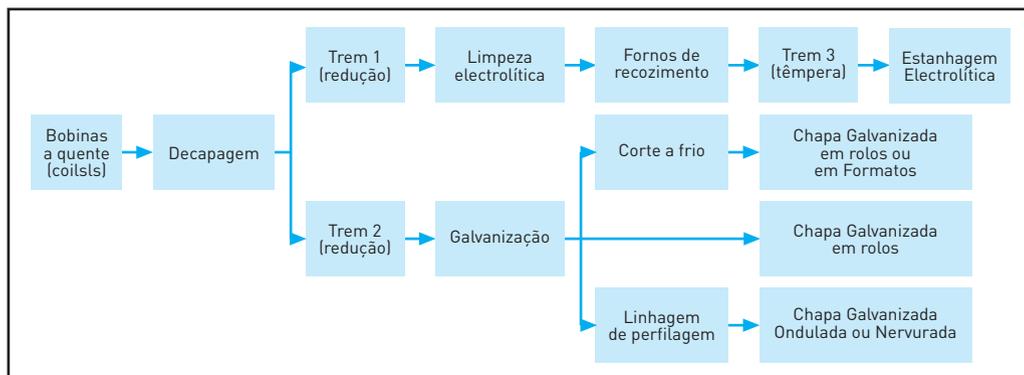
Os produtos são fabricados a partir de bobinas de chapas laminadas (zinco e estanho), produzidas por outras empresas do grupo. Não sendo produtos acabados, eles são vendidos a Centros de Serviço de Aço (*Steel Service Centers*), armazenistas e empresas industriais dotadas de equipamentos para o corte em linhas de produção próprias. O mercado nacional absorve 45% da produção da empresa. Cerca de 30% é vendida no mercado espanhol, sendo os restantes 5%) direccionados para o mercado da América do Norte. A produção é feita por encomenda, e segue logo para o destinatário, como forma de evitar a existência de stocks de produto final. As preocupações com a qualidade são desenvolvidas através de um processo de pilotagem que tem como objectivo a Certificação ISSO 9000.

1.1.3. As linhas e o fluxo de produção

O processo de produção inicia-se na linha de decapagem, operação destinada à eliminação dos óxidos (ferrugem), formados sobre a chapa durante a laminagem a quente e o transporte, tal como se procura reproduzir no esquema 4.

Depois de decapada, a chapa é lavada com água quente, sendo seguidamente seca, e em alguns casos, oleada e os seus bordos aparados. Nos trens (1 e 2), a chapa é sujeita a uma redução de laminagem a frio, como forma de atingir a espessura desejada.

ESQUEMA 4 – FLUXO DE PRODUÇÃO DE CHAPA



No caso da folha de flandres, a chapa segue depois para a linha de limpeza electrolítica onde é desengordurada, seca e bobinada, antes do seu recozimento que é feito em fornos visando dotar a chapa das características mecânicas necessárias para a sua utilização posterior e que lhe haviam sido retiradas no processo de redução. Depois da operação de têmpera, destinada ao alongamento e planidade da banda, a bobina segue para a linha de estanhagem electrolítica, onde depois de estanhada, nivelada e cortada

¹³⁹ Produto plano laminado a frio, com espessura inferior a 0,44 mm, de aço macio, revestido a estanho nas duas faces por deposição electrolítica pelo processo Ferrositan.

é distribuída por 4 empilhadores, consoante a classificação em termos de qualidade. No caso do produto não ser classificado como primeira escolha na linha de estalagem electrolítica, passa para a linha de reclassificação onde após passar por um medidor de espessuras e inspeccionado visualmente, é separado pelos vários empilhadores, de acordo com a classificação atribuída.

No caso da chapa de galvanização, após decapagem e redução, a chapa passa para a linha de galvanização, onde é aplicado uma camada de zinco na superfície da chapa, recozida, planada, alongada e cromada. Em caso das encomendas serem de grandes bobines, o produto é considerado acabado; caso contrário, a chapa segue para a linha de corte a frio ou linha de corte e perfilagem, de acordo com as especificações das encomendas.

1.1.4. A modernização tecnológica das linhas

Uma das disposições do contrato de aquisição da empresa dispunha no sentido da obrigação da empresa investir na sua modernização cerca de 6 milhões de contos, em três anos. Contudo, em quatro anos, a empresa ultrapassou esse montante em cerca de 1 milhão de contos. Esses investimentos financeiros (aproximadamente 6 milhões) foram canalizados para a renovação e automatização das linhas, sendo gastos cerca de 1 milhão de contos na construção de uma estação de tratamentos de todos os efluentes da empresa com vista à redução de problemas ambientais¹⁴⁰.

Indo ao encontro da estratégia de competitividade adoptada em matéria de produto, os investimentos feitos nas linhas de produção beneficiaram, sobretudo, a linha de galvanização. Concretamente, esses benefícios traduziram-se: na substituição completa da motorização eléctrica e na automatização e regulação da velocidade e tracção o que permitiu duplicar a sua velocidade (de 60 para 120 m/minuto); na instalação de uma segunda desbobinadora e duplicação da capacidade da banda da secção saída; na ampliação da capacidade da secção de processo, principalmente com a junção de uma nova secção de pré-aquecimento e laboratório, e a substituição da secção de arrefecimento; no arranque operacional da gestão automática das fases transitórias, da sopragem e da passivação, com recurso a computadores de última geração de tecnologia de condução de processo das linhas de galvanização.

As restantes linhas foram também melhoradas, com vista ao progresso dos rendimentos de fiabilidade e qualidade dos equipamentos. De qualquer forma, as linhas de produção conhecem um desenvolvimento tecnológico muito desigual. Enquanto a linha de galvanização foi toda automatizada, fazendo uso de computadores de última geração de tecnologia de condução de processo, as outras linhas combinam tecnologias de informação e produção com equipamentos mais convencionais.

A modernização da empresa estendeu-se ainda à informatização da área administrativa e implementação de um novo sistema informático de gestão da manutenção e dos aprovisionamentos. Todos os trabalhadores têm nas diferentes secções acesso a terminais de computador, através dos quais podem comunicar uns com os outros. Nos primeiros três anos da sua constituição, a empresa apresenta resultados líquidos negativos. Esta tendência inflecte-se em 1999 e 2000, registando saldos positivos de cerca de

¹⁴⁰ Entrevista de Christian Dessiaume ao Diário de Notícias, 14 de Maio de 2001.

2 milhões de contos anuais. Contudo, no ano seguinte, a situação económica da empresa é afectada pelas medidas de protecção à indústria siderúrgica americana, nomeadamente traduzidas em constrangimentos à importação de produtos siderúrgicos europeus. Assim, em 2001, o volume de vendas da empresa regista uma descida de 9% e os resultados líquidos voltaram a registar um valor negativo de 2.740,00 Euros¹⁴¹.

1.2. As mudanças tecnológicas suscitam novas características da mão-de-obra

Como se referiu na introdução deste capítulo, a particularidade do processo de produção desta empresa, é fundada sobre equipamentos que asseguram a continuidade e a unidade. Esta característica coaduna-se mal com uma organização do trabalho fundada totalmente sobre princípios de divisão e individualização das tarefas dos trabalhadores, tal como existem nas empresas tayloristas de produção em série. A decomposição das tarefas é feita de molde a dar continuidade ao ciclo de produção, onde cada posto de trabalho contribui para o desenvolvimento da mesma produção. Assim, os princípios tayloristas são aqui um pouco reformulados no sentido de permitir um modo mais colectivo de organização do trabalho e a transmissão das qualificações ao nível das diferentes fileiras de mobilidade assume alguma importância.

Tal como nas restantes empresas estudadas, além dos engenheiros e técnicos especialistas, a quem compete a definição dos métodos e das técnicas de trabalho, o emprego directamente ligado à produção estrutura-se “grosso modo” em três grupos profissionais, tradicionalmente fechados: fabricação (operadores siderúrgicos), conservação/manutenção (electricistas, serralheiros, etc.) e controlo de qualidade (analistas físicos e químicos). Estes grupos inserem-se em fileiras de emprego que oferecem perspectivas de evolução qualificante aos assalariados. Salvo para a fileira da análise laboratorial, os requisitos habilitacionais de ingresso é a escolaridade obrigatória, seguida de um processo de aprendizagem no local de trabalho ou através de um curso técnico profissional. A progressão na carreira no seio destas fileiras é concebida de maneira a favorecer a transmissão, de um assalariado ao outro, de saberes e conhecimentos adquiridos no decurso de uma aprendizagem ao longo do tempo. A especialização sobre um posto de trabalho permite aos trabalhadores observar e assimilar a especificidade das tarefas a executar. O percurso dos assalariados ao longo das fileiras representa as etapas necessárias à transmissão do saber-fazer da empresa. A evolução para os postos de chefia responde à necessidade de conhecimento do processo de uma determinada área de produção e de instauração de uma relação de confiança com os operários que trabalham sobre estes postos.

À margem destas fileiras existem postos periféricos situados a montante e a jusante do processo de produção e representam uma outra fileira de emprego no seio da qual os trabalhadores não têm a oportunidade de aceder a empregos qualificados ou qualificantes.

A modernização tecnológica das linhas com a introdução de equipamentos informatizados altera os requisitos de recrutamento, o acesso às fileiras e a redistribuição do trabalho entre os assalariados, pondo em causa os modos tradicionais de acesso às fileiras, a transmissão de saberes e as características de definição das próprias fileiras de progressão.

¹⁴¹ Guerra, Ana Rita: “As maiores empresas não financeiras de Portugal”, em O Público 500 – Edição Especial, 11 de Novembro de 2002.

1.2.1. Elevação do nível de qualificação técnica

Com efeito, a informatização dos equipamentos e a maior automatização de algumas das linhas ao mesmo tempo que dispensaram um grande número de trabalhadores, trouxeram uma maior exigência de qualificação escolar e técnica e obrigaram a uma redistribuição das tarefas. Entre as transformações operadas mais importantes, importa sublinhar a passagem para a fabricação de ensaios realizadas em laboratório, o desenvolvimento do autocontrolo da qualidade ao longo da linha, a afectação de tarefas de manutenção de 1.º nível e de limpeza das máquinas aos operadores de fabricação. Ao mesmo tempo a função de regulação que caracterizava o trabalho dos operários profissionais passou a exigir capacidades de maior abstracção. Ainda que as competências técnicas às quais acedem os operadores das diferentes fileiras profissionais continuem a ser indissociáveis de um conhecimento da profissão que adquirem pela experiência, a formação técnica inicial em novas tecnologias torna-se uma exigência complementar. De igual modo, os percursos tradicionalmente internos dos chefes de turno e chefes de equipa, oriundos de uma forma geral da fileira da manutenção, não é suficiente para assegurar as novas funções técnicas de que são encarregados. Uma formação técnica inicial no domínio da engenharia (electrónica, mecânica e/ou electricidade) torna-se indispensável para aceder ao grau de competência requerido.

A modificação da organização do trabalho, a evolução em simultâneo do conteúdo dos empregos no sentido da sua maior exigência de conhecimentos técnicos, a modificação das tarefas, o alargamento do seu conteúdo) e o incentivo à mobilização de novos modos de intervenção dos assalariados na situação de trabalho (tanto no sentido de uma maior autonomia e iniciativa individual como de cooperação), estão no centro de uma política de emprego caracterizada pela sua compressão, rejuvenescimento e maior qualificação. O princípio seguido foi de recrutar mão-de-obra jovem com níveis mais elevados de formação escolar, que após a um processo formativo na empresa, são afectados às áreas modernizadas da empresa. Os trabalhadores de idades etárias mais elevadas, afectados pela extinção dos seus postos de trabalho, de uma forma geral, ou são reafectos às linhas não modernizadas ou convidados a negociar a sua saída da empresa.

1.2.2. A política de compressão de efectivos

Os apoios financeiros disponibilizados pelo Estado e UE à cessação do contrato por pré-reforma aos 55 anos, no âmbito do programa de reconversão da indústria siderúrgica, foram um grande contributo de apoio à política em matéria de emprego prosseguida pela empresa. Assim, beneficiando dessa medida, saíram da empresa cerca de metade dos trabalhadores que haviam transitado da Siderurgia Nacional. Paralelamente, a empresa negociou directamente a cessação do contrato de trabalho com um número significativo de trabalhadores, ou seja, com aqueles cujo perfil mais se afastava dos critérios de emprego pretendidos.

Ao mesmo tempo que desenvolve a política de redução de efectivos, a empresa procede ao desenvolvimento de acções de formação profissional e à contratação de mão-de-obra jovem, com um nível de escolaridade mais elevado. No que se refere à

formação profissional, o número de horas anuais médias usufruídas por cada trabalhador evoluiu de 5,9 em 1996 para 18,7 em 1998 e 32,2 em 2000. Quanto aos requisitos habilitacionais dos novos recrutados, a preferência da empresa recai sobre jovens com 12.º ano para o ingresso nas fileiras dos operadores, e nível superior para a ocupação de funções de chefia (por exemplo, de chefe de turno) ou de maior exigência técnica.

Por conseguinte, em cinco anos, o número de trabalhadores não apenas decresceu 24%, evoluindo de 444 efectivos em 1996 para 423 em 1998, 362 em 2000 e 338 em 2001, como as características do emprego mudaram substancialmente.

1.2.3. A evolução da estrutura etária do emprego

Em consequência da política de renovação do emprego atrás explicitada, a análise da repartição do emprego, segundo a estrutura etária, regista um acréscimo do peso da população com menos de trinta anos e decréscimo significativo da população acima de 40 anos. A primeira evolui de 2% em 1996 para 10,9% em 1998 e 20,4% em 2000. A percentagem da população com mais de 40 anos evoluiu de 88,9% para 72,6% em 2000. O baixo valor do número de trabalhadores da classe etária de 30 a 39 anos, explica-se pela estagnação da política de novos recrutamentos da antiga Siderurgia Nacional, a partir da segunda metade dos anos 80.

QUADRO 18 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO, SEGUNDO A ESTRUTURA ETÁRIA NA EMPRESA SPP

Classes de Idades	1996				1998				2000			
	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%
De 18 a 29 anos	8	1	9	2,0	44	2	46	10,9	72	2	74	20,4
De 30 a 39 anos	22	18	40	9,0	10	12	22	5,2	17	8	25	6,9
De 40 a 54 anos	367	19	386	86,9	315	23	338	79,9	222	26	248	68,5
Acima de 50 anos	9		9	2,0	17		17	4,0	15		15	4,1
Total	406	38	444	100	386	37	423	100	326	36	362	100
Nível etário médio	47,23				46,1				43,61			

Fonte: Balanço Social. Os dados reportam-se a 31 de Dezembro.

1.2.4. Uma mão-de-obra mais escolarizada

A maior juventude da mão-de-obra alia-se a um nível superior de formação escolar dos trabalhadores. A análise da repartição do emprego, segundo este atributo, revela que o peso da população com níveis de formação escolar igual e superior inferior ao ensino básico evoluiu de 67,3% em 1996, para 50,4% em 1998 e 40,1% em 2000, aumentando, em contrapartida, o peso da população com níveis escolares acima deste nível de formação. Em particular, faz-se notar o acréscimo do emprego dos níveis escolares politécnicos e superiores, cujo peso na estrutura de habilitações literárias evoluiu de 5% em 1996, para 12,1% em 1998 e 15,2% em 2000. Só a inexistência de oferta de emprego com o 12.º ano em número suficiente, explicável pela fraca apetência dos jovens pelo trabalho siderúrgico e realizado em turnos, segundo expressou o Director dos Recursos Humanos, é que impede que todo o pessoal fabril seja recrutado de acordo com este requisito habilitacional.

QUADRO 19 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO, SEGUNDO A ESTRUTURA DE HABILITAÇÃO ESCOLAR NA EMPRESA SPP

Classes de Habilitação	1996				1998				2000			
	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%
= e < 2.º ciclo ens. básico	299		299	67,3	213		213	50,4	145		145	40,1
3.º ciclo do ensino básico	51	14	65	14,6	90	22	112	26,5	80	21	101	27,9
Ensino secundário	31	18	49	11,0	42	6	47	11,1	56	5	61	16,9
Politécnico e superior	25	4	22	5,0	42	9	51	12,1	45	10	55	15,2
Total	406	38	444	100	386	37	423	100	326	36	362	100

Fonte: Balanço Social. Os dados reportam-se a 31 de Dezembro

1.2.5. A evolução da estrutura de qualificações

Os aspectos mais salientes da evolução estrutura de qualificações são o desaparecimento total dos trabalhadores pouco qualificados (semiqualeificados) e o quase desaparecimento dos quadros intermédios (encarregados e contramestres) que passam de 7,4% em 1996 para 1,1% em 2000, como revela o quadro 20.

QUADRO 20 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO, SEGUNDO OS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO NA EMPRESA SPP

Níveis de Qualificação	1996				1998				2000			
	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%
Dirigentes	3		3	0,7	3		3	0,7	3		3	0,8
Quadros superiores	21	6	27	6,1	21	5	26	6,1	25	6	31	8,6
Quadros médios	33	2	35	7,9	40	2	42	9,9	31	3	34	9,4
Quadros intermédios	33		33	7,4	4		4	0,9	4		4	1,1
Altamente qualif. e qualificados	290	30	320	72,1	312	30	342	80,9	263	27	290	80,1
Semiqualeificados	26		26	5,9	6		6	1,4				
Total	406	38	444	100	386	37	423	100	326	36	362	100
N.º médio pessoas/ano	443				430				358			

Fonte: Balanço Social. Os dados reportam-se a 31 de Dezembro

Em contrapartida, aumenta o peso dos quadros superiores e médios que em conjunto evoluem de 14% para 19%, bem como dos qualificados e altamente qualificados que passaram, por sua vez, de 72,1% em 1996 para 80,1% em 2000.

Como corolário da política de redimensionamento e renovação do emprego aumenta significativamente de 1996 para 2000, o peso das classes de antiguidade até 2 anos e de 2 a 5 anos da estrutura de antiguidade dos recursos humanos da empresa. Assim, estas duas classes de antiguidade que, em 1996, representavam 5,6% do emprego, evoluem para 17,7% em 1998 e 27,6% em 2000.

QUADRO 21 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO, SEGUNDO O NÍVEL DE ANTIGUIDADE NA EMPRESA SPP

Classes de Antiguidade	1996				1998				2000			
	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%
Até 2 anos	19	2	21	4,7	42	2	44	10,4	68	3	71	19,6
De 2 a 5 anos	2	2	4	0,9	16	2	18	4,3	28	1	29	8,0
De 5 a 15 anos	23	18	41	9,2	1	4	5	1,2	1	4	5	1,4
Acima de 15 anos	362	16	378	85,1	327	29	356	84,2	229	28	257	71,0
Total	406	38	444	100	386	37	423	100	326	36	362	100

Fonte: Balanço Social. Os dados reportam-se a 31 de Dezembro

1.2.6. Uma evolução decrescente da representação sindical na empresa

À medida que mudam as características do emprego e se vão transformando a identidade dos grupos profissionais, enfraquecem as relações dos trabalhadores com os sindicatos. Assim, de acordo com os valores cedidos pela empresa, o número de sindicalizados é, no final do ano de 2001, pouco mais de metade do existente em 1995. A redução da sindicalização afectou todos os sindicatos presentes na empresa, com excepção do Sindicato dos Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias. Com 97 associados em 1995 e apenas 12 em 2001, o SIMA foi o sindicato que perdeu um maior número de sindicalizados (88%). Por sua vez, os Sindicatos dos Trabalhadores de Escritório do Distrito de Setúbal e o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas e Metalomecânicas do Sul perdem, respectivamente, 58% e 44% do número de sindicalizados. Com 139 associados na empresa em 2001, contra 250 em 1995, o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas e metalomecânicas do Sul, federado na FEQUIMETAL, é o sindicato que agrega um maior número de trabalhadores na empresa. De acordo com a repartição por frentes sindicais e sindicatos apresentada no quadro seguinte, ele representa 67,8% da sindicalização da empresa.

QUADRO 22 – EVOLUÇÃO DA REPARTIÇÃO DA SINDICALIZAÇÃO NA EMPRESA SPP POR FRENTES SINDICAIS

Frentes/Sindicatos	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
FEQUIMETAL	60	63,4	69,3	70,5	70,3	68,8	67,8
– Sind. Trab. Ind. Metalúrgicas Metal. Sul	60	63,4	69,3	70,5	70,3	68,8	67,8
FETESE/SIMA/SINDEL	36,4	33,5	28,3	27,1	26,8	27,9	29,3
– Sind. Trab. Escritório Dist. Setúbal	2,9	3,0	4,0	4,6	2,9	2,5	2,4
– Sind. T. Escritório, Com. Serv. N. Tecnologias	5,0	4,9	5,3	6,2	9,1	10,9	12,2
– Sind. Fogueiros de Mar e Terra do Sul	0,9	1,0	1,1	1,2	1,4	1,7	2,0
– Sind. Indústrias Metalúrgicas e Afins	23,3	19,4	12,1	9,2	7,2	6,0	5,9
– Sind. Nacional de Energia	4,3	5,1	5,7	5,8	6,2	6,8	6,8
FENSIQ	3,4	2,8	2,4	2,5	2,9	3,3	2,9
– Sind. Engenheiros Região Sul	1,2	1,0	1,1	1,2	1,5	1,7	1,0
– Sind. Engenheiros Técnicos (Secção Sul)	0,4	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	1,0
– Sind. Nacional dos Economistas	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5
– Sind. Nacional de Quadros da Metalurgia	1,4	1,0	0,5	0,3	0,4	0,4	0,5
Total	100						

Fonte: Balanço Social. Os dados reportam-se a 31 de Dezembro

Em consequência de uma menor propensão da população jovem a sindicalizar-se e da saída da empresa dos trabalhadores sindicalizados, a densidade sindical, que no final do ano de 1995 era de 94% evoluiu, nos anos seguintes, para 91,1%, 84,9%, 79,5%, 76,9%, 66,8% e 60,7%, respectivamente em 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 e 2001.

2. A EMPRESA SIDERÚRGICA SPL

A SPL corresponde à segunda empresa reprivatizada da cisão da Siderurgia Nacional. Com duas fábricas, uma na Maia e a outra no Seixal, a SPL foi adquirida em 1996 em partes iguais pelos grupos Megasa (espanhol) e Riva (italiano), estes repartem entre si na época a gestão da empresa ficando o primeiro responsável pela primeira unidade fabril e o segundo pela unidade fabril do Seixal.

Na sequência de alguns desentendimentos no plano das orientações estratégicas da empresa, nomeadamente relacionadas com a instalação do novo forno no Seixal, o grupo italiano, dois anos depois (1998), vende a sua participação no capital da empresa ao accionista espanhol. A Megasa fica a partir daqui com 90% do capital, apenas partilhando com o Estado português 10% do capital. Tal como no caso da empresa anteriormente analisada, esta presença do Estado tem a ver, por um lado, com o facto de a produção do aço ser uma actividade estratégica cuja produção é necessário assegurar no país¹⁴², por outro lado, com a necessidade de acompanhar de perto o cumprimento dos compromissos sobre os investimentos assumidos pelo grupo no contrato da sua aquisição. A importância deste acompanhamento é tanto maior quanto a remodelação do processo produtivo no âmbito do PERG previa substituir a via integrada da produção do aço pela produção em mini-acearia, de cuja implementação dependia o encerramento da siderurgia que restou nacionalizada.

2.1. A modernização tecnológica da empresa

A via clássica ou via integrada da produção do aço consiste na redução a quente dos óxidos de ferro do minério por carbono. A operação é realizada no alto-forno, alimentado por uma mistura de minério e coque, que exige a montante as operações de tratamento do minério e produção de coque a partir do carvão, na coqueria. O produto obtido – a gusa (combinação de ferro e carbono) – é tratado na acearia para redução do teor do carbono e obtenção dos billetes de aço. Estes billetes produzidos pela SN – Serviços, SA, constituem a matéria da SPL, que transformam em vara de betão, destinado à construção civil e fio de máquina utilizado na indústria metalomecânica para perfis, pregos, parafusos, etc.

2.1.1. Um novo processo de fabrico

O desmantelamento do alto forno no Seixal, bem como das restantes áreas da empresa (coqueria) e, portanto, o fim do seu quadro de pessoal, estava directamente relacionado com a instalação do forno eléctrico, consumidor não de minério mas de sucata e que vem a ocorrer quatro anos depois da data inicialmente prevista. Estando

¹⁴² Entrevista de Veiga Anjos, Presidente da SN – Serviços e membro do conselho de administração da SN – Longos, ao Semanário Expresso de 30-01-99.

a ser dotado das tecnologias mais avançadas da indústria de processo, a implantação do forno representa um investimento de cerca de 8 milhões de contos para uma capacidade de produção de 980 mil toneladas de aço bruto/ano. Além deste grande investimento, a empresa automatizou ainda os trens de laminagem, bem como diversas operações produtivas tanto no Seixal como em Maia.

2.1.2. Uma estratégia de competitividade associada à melhoria da qualidade e da produtividade

Na medida em que a procura de produtos de aço é altamente influenciada pelo preço, com a agravante de prática frequente de *dumping* por parte de novos países produtores, nomeadamente asiáticos, a empresa tem vindo a dar uma particular atenção à produção de fio-máquina, não só por ser um produto de maior valor acrescentado como pelo facto de ser a única empresa do grupo a produzi-lo. O mercado espanhol é o grande destinatário deste produto. O mesmo já não se passa com o varão de betão produzido nas instalações do Seixal e da Maia cujo destino é o abastecimento do mercado nacional.

Ainda que a produção da empresa seja organizada tendencialmente por encomenda, existe alguma *stockagem* quando tal se justifica por ganhos de rentabilidade, em função da quantidade produzida. O transporte de produtos é subcontratado a empresas especializadas de camionagem.

A empresa tem como principais objectivos melhorar a qualidade do produto, aumentar a sua qualidade e aumentar a produtividade. A remodelação do processo produtivo da siderurgia através da produção em mini-acearia é um passo importante neste sentido. Esta vai permitir ganhos de produtividade por duas vias: por um lado, o forno eléctrico evita níveis elevados de poluição local e elevados investimentos em termos ambientais para manter o alto-forno; por outro lado, a substituição dos minerais por sucata, permite reduzir os custos da matéria-prima. A automatização quase integral do trem de laminagem e modernização dos comandos, datados de 1990, de forma a dotar a linha de maior precisão, fiabilidade e rigor, tem vindo a permitir atingir uma maior velocidade de processamento de bobine.

2.1.3. Uma laboração contínua com predominância de horários nocturnos

Na unidade da Maia a empresa adoptou um sistema de organização de turnos em laboração contínua, em que predominam os horários nocturnos e de fim-de-semana, de forma a compatibilizar os horários de trabalho com as vantagens do tarifário da electricidade. Pela mesma razão, no Seixal, logo que entre funcionamento o forno eléctrico, a previsão da empresa é de passar a laborar sobretudo à noite e aos fins-de-semana.

Ainda que bastante sólida a situação económica do grupo¹⁴³, o mesmo já não se pode dizer da empresa, cujos resultados ao longo dos anos têm sido variáveis. Por exemplo, os efeitos da crise asiática conduziram a um saldo negativo em 1998, depois de resultados líquidos positivos obtidos em 1997.

¹⁴³ Entrevista de Veiga Anjos, Presidente da SN – Serviços e membro do conselho de administração da SN – Longos, ao Semanário Expresso de 30-01-99.

2.2. Uma política de renovação dos recursos humanos indutora de flexibilidade

Esta fase de reconstrução e de transição vivida pela empresa, sobretudo da sua unidade do Seixal, é acompanhada de uma política de recursos humanos que tem vindo a pautar-se por uma racionalização ao máximo dos seus trabalhadores e pelo seu rejuvenescimento, como parte da estratégia de aumento da competitividade. Para além das saídas que têm vindo a decorrer por pré-reforma aos 55 anos, no âmbito do apoio social previsto pelo Acordo CECA, a empresa recorreu já a despedimentos colectivos, por extinção dos postos de trabalho resultante de processos de modernização tecnológica, objecto posterior de negociações por mútuo acordo. O número de efectivos é hoje mais reduzido do que em 1996, ultrapassando pouco mais de metade daquele que foi afecto à empresa no plano geral para a cisão da Siderurgia Nacional: 840, repartidos pelo Seixal (410) e Maia (430). Só no ano de 1995/96, saíram da empresa 205 trabalhadores.

2.2.1. A renovação do emprego e a flexibilidade quantitativa

Em cinco anos a empresa renovou perto de 30% da mão-de-obra. Assim, apenas 70% dos assalariados actuais transitaram da antiga empresa. Como se pode observar no quadro seguinte o emprego com menos de 5 anos só de 1999 para 2000, passou de 18,3% para 27,9%, o que representa um acréscimo de quase 10%.

QUADRO 23 – ANTIGUIDADE DOS TRABALHADORES NA EMPRESA SPL

Classes de Antiguidade	1999				2000			
	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%
Até 2 anos	64	5	69	16,4	95	7	102	22,2
De 2 a 5 anos	5	3	8	1,9	24	0	24	5,2
De 5 a 15 anos	7	2	9	2,1	10	4	14	3,0
Acima de 15 anos	318	18	336	79,6	301	19	1320	69,6
Total	394	28	422	100	430	30	460	100

Fonte: Balanço Social.

A renovação do emprego faz-se sobretudo através da contratação a termo, com a particularidade da maioria dos contratos não serem renovados. Por exemplo, nenhum trabalhador, com contrato a termo, transita para o quadro permanente da empresa nos anos de 1999 e 2000. No entanto, nesses anos, encontravam-se nessa situação contratual 10 e 20% dos trabalhadores, respectivamente. Como revela o quadro 24, a elevada percentagem de saídas de pessoal com contrato a termo por antecipação da cessação do contrato é ainda indicativa da vivência de um clima social pouco motivador para os novos recrutados na empresa.

QUADRO 24 – VÍNCULO CONTRATUAL A TERMO E MOTIVOS DE SAÍDAS NA EMPRESA SPL

Vínculo Contratual a Termo e Motivos de Saídas	1998		2000	
	H	M	H	M
Contratados a termo certo	33	10%	82	20%
Contratados a termo que passam ao quadro permanente	0	0%	0	0%
Saídas de pessoal com contrato a termo por antecipação da cessação do contrato	9	90%	29	85%
Saídas de pessoal com contrato a termo por cessação do contrato	1	10%	5	15%
Contratados a termo que transitaram do ano anterior	12	36%	37	40%

Fonte: Balanço Social.

2.2.2. A evolução do emprego segundo a estrutura etária

A estrutura etária da empresa reflecte as contingências da sua história recente, apresentando-se concentrada nos escalões etários acima de 40 anos (cerca de 70% do emprego) e abaixo de 30 anos (17,2%). O baixo valor da idade etária dos 30 aos 39 anos reflecte a ausência de admissões nos anos que antecederam a reprivatização da empresa.

QUADRO 25 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA SPL, SEGUNDO A ESTRUTURA ETÁRIA

Classes de Idades	1999				2000			
	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%
De 18 a 29 anos	41	6	47	11,1	73	2	79	17,2
De 30 a 39 anos	35	8	43	10,2	49	6	55	12,0
De 40 a 54 anos	316	15	331	78,4	300	18	318	69,1
Acima de 50 anos	1	0	1	0,2	8		8	1,7
Total	393	29	422	100	430	26	460	100
Nível etário médio	44,08				44,9			

Fonte: Balanço Social.

2.2.3. A evolução do emprego segundo a habilitação escolar

A maioria dos empregados detém uma escolaridade inferior ao 2.º ciclo do ensino básico e quase 70% inferiores à actual escolaridade obrigatória. Contudo, a renovação e o rejuvenescimento dos trabalhadores, aliado a uma política de recrutamento mais exigente em termos de requisitos escolares, faz subir a representatividade dos níveis superiores de habilitação escolar, como indica o quadro 26.

QUADRO 26 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA SPL, SEGUNDO A ESTRUTURA DE HABILITAÇÃO ESCOLAR

Classes de Habilitação	1999				2000			
	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%
Igual e inferior 2.º ciclo ensino básico	228	4	232	55,0	236	5	241	52,4
3.º ciclo do ensino básico	75	10	85	20,1	78	11	89	19,3
Ensino secundário	53	3	56	13,3	62	3	65	14,1
Politécnico e superior	36	11	49	11,6	54	11	65	14,1
Total	392	28	422	100	430	30	460	100

Fonte: Balanço Social.

2.2.4. A evolução do emprego segundo a estrutura de qualificações

No que se refere à estrutura de qualificações do emprego, o grande peso concentra-se no nível dos qualificados e altamente qualificados. A organização de trabalho taylorista em áreas não modernizadas explica ainda o peso relativo dos quadros intermédios (6,3%) e semiquificados (3,9%).

QUADRO 27 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA SPL, SEGUNDO OS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

Níveis de Qualificação	1999				2000			
	H	M	H+M	%	H	M	H+M	%
Dirigentes	4	1	5	1,2	2	1	3	0,7
Quadros superiores	31	8	39	9,2	32	5	37	8,0
Quadros médios	39	4	43	10,2	44	5	49	10,7
Quadros intermédios	21	0	21	5,0	29	0	29	6,3
Altamente qualificados e qualificados	283	13	296	70,1	306	17	323	70,2
Semiquificados	16	2	18	4,3	16	2	18	3,9
Praticantes e aprendizes					1	0	1	0,2
Total	394	28	422	100,0	430	30	460	100,0
N.º médio pessoas/ano	418				439			

Fonte: Balanço Social.

3. A EMPRESA DA INDÚSTRIA VIDREIRA

O sector da indústria do vidro, cuja participação no VAB e no emprego da Indústria Transformadora portuguesa¹⁴⁴ é de 1,3% e 1%, respectivamente, é constituído basicamente por três segmentos: o vidro de embalagem, segmento mais importante e que contribui com cerca de 68% para o VAB do sector; o vidro doméstico, que contribui com 19%; por último, o vidro plano que contribuindo com 6% para esses mesmo VAB, é entre nós produzido por uma única empresa. É sobre esta empresa de vidro plano que incide o estudo. A empresa pertence a uma filial espanhola de um dos maiores grupos internacionais de vidro – uma multinacional francesa –, cuja criação data de 1665. Além do vidro, o grupo posiciona-se como líder mundial nas seguintes actividades: isolamento, materiais de construção, canalização, embalagens, fibras de reforço, cerâmicas e abrasivos. Com um volume de negócios de 29 biliões de Euros, um resultado bruto de 1,5 biliões de Euros, um autofinanciamento de 2,6 biliões de Euros e um investimento industrial de aproximadamente 1,7 biliões de Euros, em 2000, o grupo empregava 171 mil pessoas¹⁴⁵. A Divisão Vidro do grupo em que se integra a empresa em estudo está presente em 45 países, através de mais de 100 sociedades consolidadas, e produz, transforma e comercializa os vidros destinados aos mercados de construção, indústria automóvel, aviação, electrodomésticos, refrigeração comercial e óptica. Os investimentos do grupo em Portugal estendem-se a cerca de uma dezena de empresas localizadas em vários pontos do país, numa estratégia industrial e comercial de controlo do mercado nacional na produção e distribuição de vidro para construção, automóvel e embalagem e na fabricação de isolamentos, abrasivos

¹⁴⁴ Dados de 1998, retirados de Nunes, Catarina e Célia Godinho: *Produção de Vidro – Uma tradição nacional*, Documentos de Trabalho, Série GEPE. Dinâmicas Sectoriais, 2001.

¹⁴⁵ Dados publicados pelo grupo e pela empresa.

e materiais de construção. A presença do grupo no capital da empresa data de 1962, com uma participação de (20%). Em 1989, o grupo adquire mais 25% do capital e, em 1991, a sua totalidade, com a compra global da participação do Estado português na sociedade.

3.1. A história e a evolução dos processos de fabrico

A história da empresa remonta a Setembro de 1936. Ela nasce da fusão de 7 empresas que se dedicavam à produção de vidro plano pelo processo manual do cilindro plano.

A empresa foi dotada de dois processos tecnológicos de fabricação de chapa de vidro: o processo Fourcault, implementado por ocasião da criação da empresa e o processo Pittsburg, implementado cerca de uma década depois. Em 1942, a empresa inicia a fabricação de vidro fosco, em 1948, de vidro polido e vidro inestilhaçável. Em 1956, além dos anteriores passa também a produzir fibras de vidro e vidro em mosaicos; por último, em 1969, inicia a fabricação de vidro impresso¹⁴⁶.

3.1.1. Os processos de fabrico

Os processos de fabrico do vidro baseavam-se na utilização de mão-de-obra intensiva directa desde a fase de composição e mistura dos minerais conduzidos para a sua fusão no forno, até à fase de acabamentos finais (corte, e manuseamento das chapas de vidro). O trabalho das linhas de produção repartia-se por um número muito elevado de categorias profissionais pouco qualificadas, coordenadas por um número importante de encarregados, normalmente seleccionados entre os vidreiros com mais antiguidade. A aprendizagem da profissão decorria da experiência obtida no posto de trabalho e as relações familiares regiam de uma forma geral os novos ingressos na empresa. A profissão de vidreiro tendia assim a passar de pais para filhos. Como era característico das melhores empresas na época, a empresa estava dotada de algumas infra-estruturas sociais de apoio aos seus trabalhadores: bairro próprio de habitação, transportes de ligação entre o bairro e a fábrica, creche, refeitório e posto médico permanente. No final do Estado Corporativo, a empresa empregava aproximadamente 1250 pessoas.

Em 1975, no decurso do V Governo Provisório liderado por Vasco Gonçalves, a empresa integrou o pacote de empresas e grupos económicos então nacionalizados. A justificação para esta nacionalização foi o facto de a empresa produzir uma indústria básica, em situação de monopólio. Contudo, apenas é nacionalizada a participação portuguesa no capital, permanecendo privado os 20% do capital detido pela multinacional francesa. Como já referimos, esta multinacional vem a comprar ao Estado 15% da sua participação na empresa em 1989, e, em 1991, o capital remanescente, ou seja, os restantes 45%.

Ainda antes da nacionalização, os trabalhadores em plenário votam a destituição do Conselho de Administração, o saneamento de alguns quadros, e exigem junto do

¹⁴⁶ Sacramento, J. e Eugénio Silva: História pequena do vidro, texto policopiado cedido pela Federação dos Sindicatos das Indústrias de Cerâmica, Cimento e Vidro de Portugal.

Ministério da Economia, a intervenção deste no sentido de pressionar os accionistas a nomearem administradores “com competência técnica e a tempo inteiro”¹⁴⁷.

Na verdade, os trabalhadores manifestavam já alguma preocupação com a viabilização económica da empresa, dada a degradação dos fornos e o estado obsoleto dos processos tecnológicos de fabrico. Ainda que os fornos venham a ser objecto de reconstrução em 1979, durante o Governo liderado por Maria de Lurdes Pintassilgo¹⁴⁸, a sua previsão de encerramento foi estimada para 1984/85¹⁴⁹.

No final dos anos 70, a situação económica da empresa é de estagnação. As possibilidades de desenvolver novos produtos eram limitadas pelas tecnologias do processo de fabrico e, em 1984 e 1985, a empresa apresenta prejuízos que rondam os 212 mil contos e 800 mil contos, respectivamente¹⁵⁰.

3.1.2. A introdução de um novo processo de fabrico

Ainda antes da reprivatização da maioria do capital, em 1984, em parte por pressão dos próprios trabalhadores da empresa¹⁵¹, o IPE negoceia com o outro accionista um plano de desenvolvimento e reconversão tecnológica da empresa que inclui a instalação de uma nova linha de produção. Assim, em 1986 (50 anos após a sua fundação), a empresa inaugura a sua fábrica de produção de chapa de vidro através de um novo processo – o processo Float – que passa a substituir os processos originais, Fourcault e Pittsburg, já em desuso há muito tempo na Europa¹⁵².

Em 1996, ou seja, dez anos depois da instalação do processo Float, os fornos são reconstruídos, ampliados, e a linha de produção dotada de maior automatização. A nova linha reinicia a sua produção em finais de Abril de 1997. Menos exigente em termos de quantidade de emprego, mas, mais exigente no nível da sua qualificação, o novo processo permitiu à empresa duplicar a sua capacidade produtiva, reduzir os custos de produção e melhorar significativamente a qualidade do produto. Calculado o seu custo em 13 milhões de contos, ela ficou assim dotada de uma capacidade de produção de 500t/dia de vidro Float incolor e de cor, com espessuras que podem variar de 1,1mm a 19 mm.

A modernização do processo de fabrico e de toda a gestão administrativa foi ainda concomitante com o encerramento do sector de produção de mosaicos e a extinção de alguns serviços de apoio social (creche, posto médico). A empresa está actualmente a negociar a venda das habitações aos próprios trabalhadores e a substituição do transporte por subsídios de deslocação.

3.1.3. A autonomização de áreas de actividade em empresas autónomas

No âmbito do processo de reestruturação, impõe-se ainda referir a autonomização de áreas de actividades em empresas especializadas suas associadas, de que são

¹⁴⁷ A Capital, de 10 de Fevereiro de 1975.

¹⁴⁸ O Dia, de 21 de Dezembro de 1979.

¹⁴⁹ Diário de Lisboa, 25 de Março de 1983.

¹⁵⁰ Avante, de 15 de Janeiro de 1987.

¹⁵¹ Os trabalhadores fizeram manifestações junto do IPE reivindicando a reconversão tecnológica da empresa (Diário de Lisboa, 25 de Março de 1983).

¹⁵² Em entrevista, o Director dos Recursos Humanos da empresa referiu que estes processos foram os últimos desmantelados na Europa.

exemplos, a transformação de vidro para automóvel e a transformação do vidro para a construção civil, nascidas de novas solicitações do mercado. No caso da primeira, da necessidade de responder adequadamente à implantação da AutoEuropa na Península de Setúbal; no caso da segunda, do grande acréscimo da utilização do vidro na construção civil, nos últimos anos.

Assim, a actividade da empresa, concentra-se, hoje, na fabricação de chapa de vidro plano com características variáveis em função das solicitações do mercado. As principais clientes são empresas suas associadas, ou associadas do grupo, que produzem e comercializam produtos resultantes da transformação do vidro (vidros para automóvel, aviões, montras, portas, etc.). Por conseguinte, de uma forma geral, são estas empresas que abastecem directamente o mercado, em função da especificidade dos produtos que transformam. No entanto, na medida em que a produção da empresa é superior ao consumo nacional, cerca de 50% do vidro produzido é ainda exportado para França e Espanha.

A empresa encontra-se uma boa situação económica, expressa em saldos líquidos positivos, desde 1998. Vários factores têm vindo a concorrer para esta evolução positiva. A primeira prende-se com a flexibilidade da fábrica, devido à relativa pequena dimensão do forno. Esta flexibilidade permite ir ao encontro das solicitações do cliente, produzindo vidro de acordo as especificações solicitadas. A boa conjuntura económica do vidro, em particular dos sectores da construção e do automóvel, e a melhoria do nível dos parâmetros da exploração da linha de produção devido aos avanços tecnológicos e à maior qualificação dos recursos humanos pesam igualmente nos resultados positivos da empresa. Por exemplo, de 1999 para 2000 a empresa registou um aumento da tonelage de vidro produzido que passou de 106 mil toneladas para 127 mil toneladas e o rendimento global da capacidade produtiva da fábrica passou de 81% para 86,3%, situando-se em 2004 muito acima dos 90%.

3.2. A modernização tecnológica e as mudanças na organização do trabalho

O ciclo de produção que nos processos de fabrico Fourcault e Pittsburgh assentava em tecnologias rudimentares e na utilização de mão-de-obra intensiva directa de montante (pesagem e composição dos materiais para a fusão) a jusante (corte, condicionamento e armazenamento), numa partilha segmentada de tarefas de regulação, controlo, manutenção, execução e limpeza, entre trabalhadores que adquiriam o seu saber através da experiência profissional, actualmente, é totalmente controlado por equipas de operadores que acompanham o seu desenvolvimento através de terminais de computadores, situadas em cabines dispostas ao longo da linha de produção.

3.2.1. Um processo de fabrico integralmente automatizado

Uma demarcação importante entre os processos de fabrico Fourcault e Pittsburgh e Float é a forma como se produz o arrefecimento do vidro: enquanto nos primeiros o vidro era produzido na vertical, no segundo, como o próprio nome indica, o processo de fabrico desenvolve-se na horizontal fazendo uso de tecnologias de informática de processo, na seguinte sequência de fases: recepção e controlo de matérias-primas, composição, fusão, banho float, estenderia (recozimento), corte e desbandagem

e armazenamento e expedição do produto final. Assim, após a recepção, as matérias-primas são ensiladas e, na composição, estas (areia, carbonato de sódio, dolomite, etc.) são pesadas e transportadas para a misturadora, onde é adicionado thick fuel oil a 1%S e casco moído. A mistura é enviada ao forno procedendo-se à fusão e a um primeiro arrefecimento, após o qual se segue o banho float onde, por flutuação sobre um banho de estanho líquido, é formada a lâmina de vidro de plano. O arrefecimento desta lâmina faz-se pelo recozimento numa atmosfera controlada denominada estenderia. De seguida o vidro passa a zona equari, onde é cortado e desbandado, formando-se lotes de produto final, que são acondicionadas e armazenadas, até serem expedidos e/ou reinjectados para corte. A linha de produção está toda automatizada, fazendo uso das tecnologias informáticas e electrónicas mais actualizadas.

3.2.2. A constituição das equipas de trabalho

A laboração contínua do processo produtivo é garantida por cinco equipas, organizadas por turnos rotativos da seguinte forma: 0-8 horas, 8-16 horas e 16-24 horas. As 2 restantes equipas rendem as folgas das 3 equipas anteriores. Constituídas por 11 pessoas, as equipas são coordenadas por chefes de turno, hierarquicamente dependentes do director da produção e, operacionalmente, responsáveis pelo funcionamento de toda a linha.

Enquanto que até há algum tempo cada equipa era sempre coordenada pelo mesmo chefe de equipa e, por isso mesmo, os horários de trabalho coincidiam, actualmente, os horários são desfasados (das 6-14 horas, 14-22 horas e 22-6 horas) de molde a permitir a continuidade do trabalho e evitar a passagem de possíveis problemas de um turno para outro. A prática de horários de trabalho desfasados permite que o mesmo chefe de equipa possa coordenar todas as equipas e, assim, conhecer todos os membros que as constituem. A vantagem deste conhecimento consiste em tornar mais objectiva a avaliação das capacidades, necessidades de formação, motivação a avaliação de desempenho de cada trabalhador, já que cada um dos trabalhadores não é apenas avaliado por um coordenador mas por todos os coordenadores das equipas.

Além do coordenador, cada equipa inclui um operador de composição de fusão, dois operadores float/estenderia, dois mecânicos, um operador ligado ao controlo de qualidade e 4 operadores de corte. Por seu lado, no armazém, expedição dos produtos, funcionam dois turnos, com duas pessoas cada turno. As tarefas de manutenção, reparação do forno, e as mudanças de fabricação de produtos, decorrem em horário normal, ou seja, das 9 às 18 horas. Especialistas de outras fábricas do grupo reforçam os recursos humanos da empresa sempre que a complexidade das operações assim o exigem, de que é exemplo, a reparação do forno em funcionamento.

3.2.3. O impacto das transformações tecnológicas e organizacionais sobre o emprego

A implementação do processo Float e a progressiva automatização informatizada do processo de produção, o controlo de qualidade por leitura óptica e a robotização do corte e armazenamento, mudaram radicalmente a organização do trabalho na empresa, o conteúdo das tarefas afectas às diferentes fileiras de mobilidade existentes

na empresa e as competências que os profissionais das diferentes fileiras são chamados a mobilizar. Tal como nas empresas anteriormente estudadas, a fabricação passou a realizar ensaios antes realizados em laboratório, o controlo de qualidade ao longo da linha e tarefas de conservação, funcionamento e limpeza dos equipamentos. A função de regulação dos operários profissionais tornou-se mais abstracta e complexa, tornando-se mais exigente em termos de conhecimentos de natureza técnica relacionada com a engenharia de sistemas, a mecânica e a electrónica. Por seu lado, a passagem de ensaios para a linha de produção e a fabricação de vidro de grande qualidade, elevou as exigências de conhecimento técnico da fileira de controlo de qualidade/laboratório.

Sendo certo que as competências técnicas essenciais para a progressão nas diferentes fileiras profissionais não desvaloriza o conhecimento que decorre da experiência profissional, as características do conteúdo das funções a desempenhar são mais exigentes em termos de uma formação inicial mais geral e técnica. A maior complexidade dos equipamentos associados ao processo de fabrico desvaloriza, por sua vez, o processo de ascensão a chefes de turno. Assim, o chefe de turno deixou de ser oriundo de percursos tradicionalmente internos da fileira da fabricação (vidraceiros), para passar a ser recrutado entre profissionais das fileiras profissionais (mecatrónico, instrumentação electrónica) e/ou da carreira dos técnicos industriais. Assim, tal como se constata em todas as empresas estudadas, uma formação técnica inicial torna-se indispensável para aceder ao grau de competência requerido pelo chefe de turno.

As modificações na organização do trabalho, a transformação radical do conteúdo das funções e a maior exigência de competências técnicas e relacionais e de novos modos de intervir nas situações de trabalho, alteraram profundamente as características do emprego da empresa. Para esta alteração contribuíram, ainda, o encerramento do sector de produção de mosaicos, a exteriorização de actividades não directamente relacionadas com a fabricação do vidro (vigilância, limpeza, reparação e conservação de infra-estruturas), a extinção de alguns serviços de apoio social (creche, posto médico, etc.) e a autonomização de áreas de actividade, no âmbito do processo de reestruturação.

A gestão do emprego é, assim, confrontada por dois fenómenos simultâneos: contracção de efectivos e formação dos assalariados em competências necessárias ao novo processo produtivo.

No que se refere ao desenvolvimento de novas competências profissionais, o quadro 28 revela ser significativo o montante investido pela empresa em formação profissional ao longo dos anos, bem como o número médio de horas dedicadas à formação profissional por cada trabalhador. Como se pode observar, os valores mais elevados de ambos os indicadores tendem a situar-se nos anos em que a empresa procedeu à modernização da linha de produção.

QUADRO 28 – ACÇÕES DE FORMAÇÃO DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA V

Formação (por trabalhador)	1985	86	87	88	89	1990	91	92	93	94	95	96	2000
N.º médio/horas f. profissional	14,2	41	53	58	39	16,2	14	36	16	8,7	31	20	31
Custo médio da f. profissional	34	74	106	107	48	65,2	55	183	84	46	113	95	104,8

Fonte: Balanço Social.

Em 2004 a empresa começou a implementar um plano de auto-formação, em suporte informático, que embora actualmente apenas acessível aos trabalhadores da zona quente se prenda estender à zona fria. Este plano tem como ponto de partida a definição de perfis profissionais de cada área de trabalho e o diagnóstico de cada operador relativamente a diferentes valências de uma matriz de policompetências (produção, segurança, qualidade, responsabilidade, interesse, etc.). Podendo ser desenvolvido nos tempos mortos pelos próprios operadores em módulos de formação, este plano formativo tem a vantagem de permitir a individualização do plano formativo de cada assalariado, em função das suas motivações, capacidades e competências profissionais.

No que se refere à evolução do emprego, observa-se que a primeira importante redução tem lugar em 1986. Ela é concomitante com o processo de reestruturação que levou à desactivação dos antigos fornos Fourcault e Pittsburg e encerramento do sector dedicado à produção de mosaicos de vidro utilizados na construção civil para forrar piscinas, edifícios, etc.

Assim, o número de efectivos que, em média, na década de 75 a 85 se situava à volta de 1250 (1300 em 1975¹⁵³, 1250 em 1981¹⁵⁴, 1260 em 1983 e 1245 em 1985), em 1986 é apenas de 956, ou seja, são extintos no decurso apenas de um ano 292 empregos. No ano seguinte desaparecem mais 137 postos de trabalho. A redução de efectivos é uma constante desde então, atingindo os valores mais elevados em 1990, 1991 e 1993. Em quinze anos, saíram da empresa 843 trabalhadores com contrato permanente e 249 com contratos a prazo, como revela o quadro 29.

QUADRO 29 – EVOLUÇÃO DOS EFECTIVOS E SAÍDAS DA EMPRESA V

Ano	Total de Efectivos	Efectivos Permanentes	Nível Etário Médio	Saídas			
				Contrato Permanente		C. Prazo	Soma
				Total	Mútuo Acordo		
1985	1243	93,8%	43,1	25	2 (8%)	32	57
1986	956	98,7%	42	224	212 (95%)	68	292
1987	831	99,5%	42,6	130	124 (95%)	7	137
1988	770	96,8%	42,5	86	81 (94%)	4	90
1989	753	93,4%	42,5	49	41 (84%)	13	62
1990	716	94,7%	42,6	54	51 (94%)	12	66
1991	644	93,2%	41,36	104	97 (93%)	13	117
1992	595	96%	42,04	44	39 (8%)	42	86
1993	535	99,3%	42,2	61	58 (95%)	8	69
1994	565	92,4%	41,56	15	11 (73%)	13	28
1995	591	87,5%	41,47	10	3 (30%)	24	34
1996	279*	98,2%	46,12	24	17 (70,8%)	11	35
2000	185	93,5%	45,73	17	17 (100%)	2	19

* Perto de 280 trabalhadores afectos à produção do vidro automóvel transitaram para a empresa especializada entretanto criada para esta actividade.

Uma das grandes preocupações da empresa foi a gestão consensual das saídas da empresa. Ainda que os sindicatos (e comissão de trabalhadores) tenham intervido informalmente na definição das condições gerais dessas saídas, nomeadamente, dos

¹⁵³ Comércio do Porto, de 6/2/1975.

¹⁵⁴ Jornal de Notícias, de 21/3/1981.

montantes das indemnizações a atribuir por cada ano de serviço, tais saídas foram negociadas directamente com os próprios trabalhadores.

Em consequência da renovação progressiva dos assalariados com a partida massiva dos mais velhos, menos escolarizados, e problemáticos em termos da sua reconversão profissional, no quadro de negociações directas de pré-reformas ou indemnizações por mútuo acordo, e a entrada de jovens mais escolarizados, os recursos humanos da empresa possuem hoje características bem diferentes do passado recente.

3.2.4. A estrutura de qualificações

No que se refere à estrutura de qualificações, a pirâmide que em 1985 e mesmo em 1987 apresentava características próprias das organizações tayloristas (forte concentração do emprego nos níveis inferiores de qualificação, ou seja semiqualeficados, qualificados e chefias intermédias), altera-se significativamente a favor dos profissionais altamente qualificados e quadros médios. O número de casos residuais de profissionais ao nível dos qualificados e semiqualeficados estão identificados no sentido da sua requalificação ou da sua saída da empresa a muito curto prazo. Quer isto significar que daqui a 2 anos a empresa prevê não deter qualquer profissional em nível de qualificação inferior ao qualificado/altamente qualificado. O quadro 30 apresenta essa alteração substancial da estrutura de qualificações.

QUADRO 30 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA V, SEGUNDO OS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

Níveis de Qualificação	1985		1987		1990		1996		2000	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Quadros superiores e dirigentes	63	5,1	42	5,1	71	9,9	33	11,8	22	11,9
Quadros médios	60	4,8	55	6,6	32	4,5	43	15,4	46	24,9
Quadros intermédios	111	8,9	74	8,9	44	6,1	9	3,2	5	2,7
Altamente qualificados e qualificados	598	48,1	443	53,3	449	62,7	177	63,4	108	58,4
Semiqualeficados	282	22,7	164	19,7	57	8,0	15	5,4	3	1,6
Prof. não qualificados	70	5,6	45	5,4	14	2,0				0,0
Praticantes e aprendizes	59	4,7	8	1,0	49	6,8	2	0,7	1	0,5
Total	1243	100,0	831	100,0	716	100,0	279	100,0	185	100,0

Fonte: Balanço Social.

3.2.5. A habilitação escolar

No que diz respeito à evolução do emprego, segundo a habilitação escolar (quadro 31), os dados do Balanço Social revelam que em quinze anos duplicou e triplicou a proporção da população da empresa com níveis médios/superior de educação e com o ensino secundário completo. Ao invés, decresce a percentagem do emprego com níveis inferiores ao ensino secundário, em relação com as estratégias de recrutamento de jovens com escolaridade não inferior ao 12.º ano. Com efeito, das 13 pessoas admitidas na empresa nos últimos 5 anos (2000-2004), 4 delas são licenciados, 4 detêm o ensino secundário e as restantes 4 o 3.º ciclo do ensino básico (9 anos de escolaridade). Assim, em 2004, a percentagem do emprego com formação universitária completa é de 14% que associado com o emprego com o ensino secundário representam quase 35%.

QUADRO 31 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO, SEGUNDO A ESTRUTURA DE HABILITAÇÃO ESCOLAR DA EMPRESA V

Classes de Habilitação	1985		1987		1990		1996		2000		2004	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Igual e inferior 2.º ciclo ensino básico	943	75,9	598	72,0	498	69,6	170	60,9	90	48,6	61	40,7
3.º ciclo do ensino básico	177	14,2	133	16,0	129	18,0	49	17,6	33	17,8	37	24,7
Ensino secundário	56	4,5	45	5,4	40	5,6	36	12,9	43	23,2	31	20,7
Ensino nível médio e superior	67	5,4	55	6,6	49	6,8	24	8,6	19	10,3	21	14,0
Total	1243	100,0	831	100,0	716	100,0	279	100,0	185	100,0	150	100,0

Fonte: Balanço Social.

4. A EMPRESA PETROLÍFERA

A indústria petrolífera desenvolve-se em Portugal a partir de 1933, com a criação da empresa de capital misto (francês e português) Sonap – Sociedade Nacional de Petróleos, SARL. No entanto, esta empresa centrava a sua actividade exclusivamente nas áreas de comercialização e distribuição de produtos petrolíferos no mercado nacional, continente e nas então colónias portuguesas Angola e Moçambique. A refinação do petróleo só vem iniciar-se em 1940, com a construção de uma refinaria em Cabo Ruivo, Lisboa, propriedade da Sacor – Sociedade Anónima Concessionária de Refinação de Petróleos, constituída em 1938.

A insuficiente capacidade desta refinaria relativamente às necessidades de consumo do país, justificou a criação por parte da mesma empresa de uma outra fábrica no Porto, inaugurada em 1969. Para além da refinaria, dotada de uma capacidade de refinação de 2 milhões toneladas/ano, esta unidade no Porto, integrou ainda uma fábrica de óleos e, mais tarde, uma fábrica de produtos químicos. Em 1970, foi ampliada a Refinaria de Cabo Ruivo para 2 milhões toneladas/ano e em 1971, a capacidade de refinação do Porto para 5 milhões toneladas/ano. Neste mesmo ano, é desencadeado o Projecto do Complexo Industrial de Sines, constituído por uma refinaria e uma fábrica de petroquímica de olefinas, adjudicado ao grupo Sonap-Cuf, que criam em 1972, para a sua gestão, a empresa Petrosul – Sociedade Portuguesa de Refinação de Petróleos.

Em 1975, são nacionalizadas a Sacor, a Sonap e a Petrosul, bem como a Cidla – Combustíveis Industriais e Domésticos, SARL, empresa subsidiária da Sacor, criada em 1939, para a distribuição de óleos lubrificantes e gases liquefeitos, nomeadamente o butano e o propano. Estas empresas nacionalizadas, que consubstanciavam a indústria petrolífera nacional, fundam a empresa Petrogal, em 1 de Abril de 1976, com a designação, em 1989, de Petróleos de Portugal – Petrogal, E.P.

Depois de duas fases de reprivatização, em Janeiro de 1992 (25%) e Junho de 1995 (mais 20%), o capital social da empresa divide-se, em 2002, entre o Estado com 55% e o consórcio privado Petrocontrol com 45%.

Ainda que empresa tenha apenas um quarto de século de existência, ela tem atrás de si uma longa e complexa história que herda das empresas que a constituíram. Assim, primeiro, ela sofre o impacto da junção das quatro empresas, transportando, cada uma delas, as suas áreas de actividade, recursos humanos, práticas de gestão e culturas; segundo, teve que adaptar-se às decisões estratégicas das políticas governamentais nem sempre caracterizadas pela continuidade. Simultaneamente, a

inserção portuguesa no mercado único tornou o mercado nacional mais permissivo à implantação das petrolíferas estrangeiras, o que veio aumentar significativamente a concorrência nas áreas da distribuição e comercialização.

A reorganização da empresa e a definição de uma estratégia de “emagrecimento” e maior qualificação dos recursos humanos surge então de múltiplas necessidades: aproximar-se de critérios de competitividade próximos dos das suas concorrentes internacionais; criar condições favoráveis a uma nova fase de reprivatização e responder satisfatoriamente às expectativas de rentabilização do capital dos accionistas privados; tornar fluída a comunicação e mais rápido os processos de tomada de decisão; definir claramente os contornos das diferentes áreas da empresa como forma de imputar custos, resultados e responsabilidades.

A diminuição do número de níveis hierárquicos, a descentralização do processo de tomada de decisão do centro institucional para o centro direccional dos vários negócios, são, assim objectivos orientadores de estratégias definidas para um curto prazo. Concretamente, um estudo encomendado à Mckinsey aponta para um organigrama de «emagrecimentos» e uma proposta de melhoria das qualificações dos assalariados, a desenvolver em quatro vertentes: classificação de funções, avaliação de desempenho, política retributiva e avaliação do potencial humano.

A execução desta proposta, apoiada pela consultora Hay Group, inclui várias metodologias combinadas. Estas incluíam a avaliação de desempenho nos últimos três anos e a realização de entrevistas individualizadas, no caso dos quadros. O entendimento então manifesto pela Comissão de trabalhadores foi que com estas entrevistas e outras provas psicológicas então realizadas, a Comissão Executiva estava a «a violar a intimidade das pessoas», a «institucionalizar um verdadeiro terrorismo psicológico» e a eliminar «direitos dos trabalhadores» com o objectivo de dismantelar a empresa.

O suporte legal no Decreto-Lei n.º 400/91, que contempla o despedimento do trabalhador por inadaptação ao posto de trabalho em caso de reestruturação e transformação tecnológica, e a afectação de verbas relativamente avultadas para a negociação de saídas por mútuo acordo e de pré-reformas¹⁵⁵, facilitaram a redução e o ajustamento de efectivos, ainda que não totalmente isenta de alguma conflitualidade laboral.

Se os principais afectados por essa estratégia de «emagrecimento» foram trabalhadores com baixa qualificação e com idades etárias mais avançadas, ela tem tido praticamente todos os grupos profissionais¹⁵⁶. Assim, o volume de emprego que nos anos 80 rondava os 8.000 trabalhadores, em 1994, só já atinge cerca de metade desse valor, diminuindo para 3515 em 1996, 2863 em 1997 e para cerca de 2500 trabalhadores em 2002.

Depois de uma geração de prejuízos nos anos de 1991 a 1995, que encontra justificação na desadequação do seu perfil técnico e financeiro, acrescidos dos custos de uma longa reestruturação numa fase de total liberalização do sector, a empresa inverte

¹⁵⁵ De acordo com o Jornal Expresso, de 16/03/98, só em 1997 a Petrogal gastou cerca de 16 milhões de contos para reduzir 652 efectivos ao seu quadro de pessoal: “Entre rescisões por mútuo acordo e pré-reformas, a Petrogal pagou uma média de 24 mil contos por cada trabalhador que saiu da empresa, sendo o valor mínimo de seis mil contos e o máximo de mais de 60 mil contos”. Um dos interlocutores entrevistados confirmou a ideia avultada do montante das indemnizações, sem contudo especificar montantes.

¹⁵⁶ O «Projecto Galp», da autoria da Mckinsey, previa só para uma primeira fase da aliança, a saída da empresa de 310 quadros: 45 ao nível das funções corporativas, 157 ao nível dos serviços partilhados, 31 dos serviços de medicina e 77 nos serviços gerais (Expresso, 3/06/2000).

essa tendência negativa a partir de 1996, registando um resultado positivo no montante de 6.560 milhões de contos. Apesar de vir a efectuar avultados investimentos na área da protecção ambiental (dessulfuração) nas refinarias¹⁵⁷, a empresa, no exercício dos anos seguintes, reforçou os resultados positivos para atingir, em 1998, o valor considerado histórico de 32.843 milhares de contos, contribuindo para tanto a correcção do perfil técnico de algumas unidades fabris e a entrada em funcionamento de novas unidades.

4.1. A unidade industrial S

No campo da refinação, a empresa dispõe de uma capacidade instalada de destilação de 15,2 milhões de toneladas/ano, distribuída em dois complexos fabris compostos pela refinaria de Sines e refinaria do Porto. Começando a laborar em 1969, a refinaria do Porto ocupa uma área de 290 hectares e apresenta uma capacidade de destilação total de 4,7 milhões de toneladas/ano e uma unidade de reformação catalítica (*platforming*) de 1,1 milhões de toneladas/ano. A sua capacidade de armazenagem total é de 1,6 milhões de metros cúbicos, dos quais 56% se destinam ao petróleo bruto.

Bastante maior do que a anterior, a refinaria de Sines entra em funcionamento em 1978, e ocupa uma área de 320 hectares. A sua capacidade de destilação é de 10,9 milhões de toneladas/ano e uma capacidade de armazenagem total de 2,8 milhões de metros cúbicos, dos quais cerca de 50% se destinam a petróleo bruto. As condições climatéricas e as características das correntes marítimas dotam esta refinaria de condições operacionais bastante mais favoráveis do que a anterior. Este factor pesou na decisão estratégica de a favorecer em termos de investimentos na sua modernização tecnológica nos últimos anos. Foi sobre esta unidade que incidiu concretamente o estudo realizado.

4.1.1. O processo de refinação

A fábrica de refinação é um complexo sistema técnico que separa e transforma o petróleo bruto em diferentes produtos, através de um conjunto de diferentes processos envolvendo reacções químicas e físicas, com utilização de caldeiras, misturadoras, separadoras, fornos, motores, reactores, compressores de aspiração e compressores de gases, bombas de aspiração e compressão, ejectores, permutadores, catalisadores, colunas, arrefecedores, filtros, drenos e uma vasta rede de tanques de armazenagem.

A unidade fabril estudada inclui duas fábricas, designadas I e II, correspondendo os números à ordem sequencial em que foram construídas e entrado em funcionamento (respectivamente, 1978 e 1994), e uma outra designada de utilidades.

A fábrica I encontra-se estruturada em três zonas. A primeira inclui: destilação atmosférica, fraccionamento, recuperação de enxofre e quatro unidades de merox: de petróleo, de gasolina ligeira e de isopentano. A segunda integra: *platforming*, regeneração de catalisador, azoto, produção de vapor e três unidades de hydrobon: de nafta, de

¹⁵⁷ Só no ano de 1997 foram investidos cerca de 30 milhões de contos em duas unidades de dessulfuração, estimando-se ser necessário investir, até ao final de 2002, em novas especificações ambientais das gasolinas e do gasóleo um montante aproximado de 65 milhões de contos e 90 milhões de contos em alterações na composição qualitativa e quantitativa da procura de produtos petrolíferos.

destilados e de gasóleo de vácuo. A terceira contém: isomax, aminas, águas temperadas, destilação de vácuo, fraccionamento, oxidação de asfaltos e dessulfuração de gasóleo.

A fábrica II inclui nove outras unidades: *fluid catalytic cracking*, tratamento de gases por amina, produção de enxofre, merox de GPL, merox de gasolina, *visbreaker*, destilação de vácuo II, *hydrison* e alquilação.

O petróleo bruto é uma mistura complexa de variadas espécies moleculares de hidrocarbonetos e substâncias várias. Os componentes básicos são essencialmente os átomos de carbono e hidrogénio, ainda que também entrem na sua composição, em menores quantidades, enxofre, oxigénio e vários metais. Da combinatória da sua composição são geralmente definidos quatro grandes tipos de petróleos brutos: Médio Oriente, África do Norte, África Ocidental e Mar do Norte.

A actividade de refinação consiste em separar moléculas de maiores dimensões em moléculas de menor dimensão (*cracking*), construir novos rearranjos da estrutura molecular (*reforming*) e aglutinar moléculas mais simples em moléculas maiores (*alkilação*). O produto final de todo o processo de refinação é a purificação de produtos, quer retirando contaminantes (por exemplo produtos com mau cheiro), quer retirando enxofre de molde a responder as exigências legais de protecção ambiental.

O processo de produção inicia-se com a extracção dos sais do crude, a qual é feita a partir da sua mistura com água. O crude é depois separado nas suas diferentes fracções (nafta, gases, petróleo, gasóleo ligeiro, e resíduo atmosférico) na coluna de *destilação atmosférica*. Os gases e a nafta são sujeitos a diversos fraccionamentos na *desbutanizadora*¹⁵⁸ que separa moléculas C1-C4 das restantes C5 ou mais. As moléculas C1-C4 são a seguir separadas na *desetanizadora*¹⁵⁹ em C1-C2, que constituem o fuel gás, C3 (propano) e C4 butano, que são ainda separadas no fraccionamento de LPG¹⁶⁰.

A nafta é separada no *spliter* em gasolina leve (C5), média e pesada. A leve entra na *desizopentanizadora*¹⁶¹ e é fragmentada, retirando o isopentano, em gasolina ligeira, de corte médio e de fundo, também designada nafta química. A gasolina média é sujeita a reacções de cranqueamento no *isomax* a fim de se obterem C3 e C4, que a seguir são separados da gasolina (C5) de *isomax*.

O resíduo atmosférico é objecto de novo processo de destilação de vácuo em duas unidades a fim de se obter nova separação de componentes. Na primeira obtém-se o gasóleo pesado e ligeiro de vácuo, separado de diversos resíduos: Slop/Wax e asfalto. Na segunda produz-se gasóleo de vácuo ligeiro e pesado e um fundo de resíduo cuja viscosidade é reduzida no *visbreaker*, através de rearranjos moleculares e novas separações em GPL, nafta, gasóleo e resíduo de *visbreaker*.

Do conjunto das unidades das fábricas as mais complexas e mais difícil aprendizagem são o *isomax*, *platforming* e destilação; as de maior risco, devido às pressão, temperatura, quantidades e tipos de produtos, são as de *Isomax* (pressões), dessulfuração e pressão *platforming*, destilação atmosférica e enxofre.

¹⁵⁸Este fraccionamento é promovido por adição de calor no fundo (entre 65 a 80 graus centígrados) e por uma pressão de 13 bar.

¹⁵⁹Este fraccionamento é promovido através de *reboiler* com vapor saturado e à pressão de 29 bar.

¹⁶⁰Este fraccionamento, alimentado pela *desetanizadora*, *isomax* e *platforming*, opera-se através de *reboiler* com vapor a uma pressão de 18 bar, e com temperatura de fundo entre 104 a 118 graus centígrados.

¹⁶¹Este fraccionamento é produzido através de *reboiler* de vapor de fundo, a 110-120 graus centígrados de temperatura e 21 bar de pressão.

4.1.2. Evolução tecnológica e automatização

As refinarias tal como as cimenteiras são locais produtivos, onde a automatização conhece o seu maior desenvolvimento. Como se referiu na introdução deste capítulo, a automatização desenvolve-se de 1950 a 1965, fazendo uso de tecnologias pneumáticas que funcionam a partir de ar comprimido. É a fase das condutas locais. Os controladores são mecânicos e funcionam através do movimento físico de um diafragma, um tubo *bourdon* ou uma coluna de líquido. Em consonância com a variação da pressão medida, por via de relês pneumáticos, o movimento é amplificado, de forma a posicionar o êmbolo de uma válvula pelo movimento de um diafragma ou pistão. Depois da segunda metade dos 60, a evolução tecnológica foi marcada pela substituição dos controladores mecânicos por sensores e transmissores de controlo electrónico no sentido de maior concentração dos dados, decisões e rapidez de informação. A instrumentação analógica electrónica encontra-se num longo painel disposto ao longo de uma das paredes de uma grande sala. Neste painel estão as partes aparentes dos reguladores analógicos, registadores, sistemas de alarme e chaves de acesso. Assim, um único local centraliza os aparelhos do sistema de medida, de telecontrolo e de telecomando do processo de produção.

Construída nos anos setenta, a primeira fábrica da refinaria em estudo foi equipada com tais tecnologias electrónicas analógicas. Porém, este perfil tecnológico foi alterado na primeira metade dos anos 90, o qual tem vindo, desde então, a ser objecto de melhorias progressivas como forma de aumentar a automatização. Esta tem agora como suporte um sistema tecnológico computadorizado, constituído por um computador central, ligado a redes locais de microprocessadores, baseado sobre a utilização de componentes e programas muito complexos. Este sistema tecnológico, caracteriza-se pelo facto do computador “sentir” cada uma das variáveis capazes de serem observadas no processo e gerar, através de algoritmos implementados por *software*, os sinais de controlo necessários à manutenção dos valores de referência definidos e desejados. Os controladores analógicos são substituídos por estações de controlo local, podendo, de alguma forma, o sistema tecnológico implementado ser subdividido em três subsistemas.

O primeiro, está acoplado ao processo e nele estão localizadas as estações que fazem a interface dos processos com o sistema de controlo distribuídos e que se subdivide, por sua vez, em dois tipos de estações: estação de monitorização, que supervisiona os pontos do processo para variáveis digitais (contínuas) e variáveis discretas (analógicas); estação de controlo, que gera as regras para o controlo da planta, dentro do campo das variáveis digitais. O segundo subsistema, de monitorização e operação (interface homem/máquina), é constituído por consolas (instrumentos de visualização em tela de vídeo), accionado através de teclado. Por último, o terceiro subsistema, de comunicação, constituído por redes locais de computadores, faz a ligação entre os dois subsistemas anteriores. Assim, as estações captam os valores no processo em si, e transmitem-nos, sob forma digital, para a interface homem/máquina, onde se encontra o subsistema de operação propriamente dito: monitores de vídeo, teclado, impressoras, copiadora de vídeo e outras unidades que permitem a entrada e saída dos dados. É a partir daqui que o operador de consola vigia e controla o processo de produção e manipula os parâmetros das diferentes variáveis.

Assim, os velhos e enormes painéis analógicos das consolas de operação foram substituídos por *écrans em sistema digital*, associados a dispositivos de controlo – comando assistidos por uma rede descentralizada de computadores que colhem e transmitem informações (dados), que permitem uma visão geral do processo, a manipulação de sinópticos, o registo de tendências, a anunciação de alarmes, a manipulação de parâmetros de controlo (pontos de ajustamento, saídas, acções), a manipulação de variáveis de processo, supervisão global do sistema, além da optimização do processo de gestão da produção.

O novo modelo digital introduziu, por conseguinte, uma enorme mudança na relação de troca de informações entre os operadores e o dispositivo técnico: a proximidade espacial do dispositivo de apresentação da informação é substituída por uma sucessão de vistas parciais num ecrã de visualização que através do teclado o operador deverá chamar, observar, imprimir e, caso necessário, corrigir, a partir do seu conhecimento empírico, ou, tomando como referência, as especificações registadas no manual pelos engenheiros e técnicos.

Como já se referiu, as transformações registadas pela unidade fabril em estudo, vão além da alteração do perfil tecnológico da fábrica I. Entre elas contam-se ainda a construção e entrada em funcionamento de uma nova unidade fabril (fábrica II) e de uma central térmica.

4.1.3. Algumas mudanças na repartição do trabalho e das competências requeridas

Em termos simples, pode-se estruturar a força de trabalho da refinaria, ligada directamente à produção, em quatro grupos profissionais.

O primeiro grupo é constituído pelos técnicos, engenheiros e quadros. Recrutados entre candidatos detentores de formação de nível superior, são os detentores do saber teórico e realizam a preparação do trabalho¹⁶², a concepção dos produtos e a sua comercialização. O segundo grupo integra os operários especializados nas actividades de controlo-vigilância-condução e compreende dois grupos profissionais, os operadores de exterior e os operadores de painel/consola. Eles constituem o nó central e estável sobre o qual repousa o desenvolvimento do processo de produção, competindo-lhes o funcionamento das instalações. Tradicionalmente recrutados jovens, como operadores de exterior, o «saber prático» que vão adquirindo com a sua passagem sucessiva de um posto a outro, associada a uma formação profissional intensa, constitui a base a partir da qual puderam negociar o seu estatuto e a sua carreira, que culmina em operador de painel/consola. O terceiro grupo profissional é constituído pelos operários profissionais e técnicos de manutenção (electricistas, mecânicos, electromecânicos, electrotécnicos, etc.). Por último, existem ainda os operários pouco qualificados, associados a tarefas de limpeza das instalações, manutenção pouco qualificada (de 1.º nível), condicionamento e expedição.

No que se refere aos técnicos e engenheiros, as alterações tecnológicas registadas pela unidade fabril, fazendo evoluir as suas qualificações não alteraram, contudo, o sentido preciso da sua função e das suas tarefas. Da mesma forma que nas indústrias

¹⁶² Esta preparação do trabalho incide menos sobre a definição detalhada dos modos operatórios dos trabalhadores tomados individualmente como acontece no caso das empresas de produção em série, do que sobre a programação dos processos, os ritmos da produção e a utilização «ótima» das capacidades instalações fabris.

de produção em série, estes profissionais assumem o essencial do trabalho de concepção. A preparação do trabalho incide aqui mais sobre a programação dos processos, a utilização «óptima» das instalações, os ritmos de comando, etc., do que sobre o detalhe de modos operatórios dos trabalhadores tomados individualmente.

No que se refere aos restantes grupos profissionais, eles são afectados de uma forma desigual por processos de estabilização/destabilização. O quadro 32, adaptado de C. du Tetre, 1989, permite observar a forma como evolui a divisão do trabalho e a estruturação do emprego ao longo das diferentes fases de automatização da indústria petrolífera, bem como os processos de segmentação induzidos relativamente a esses grupos profissionais.

A introdução da automatização pneumática ligada às condutas locais gera uma fragmentação de estatutos dos operários de ofícios em dois. Enquanto, por um lado, uma grande massa de trabalhadores pouco qualificados (ligados a tarefas de limpeza, pequena manutenção, embalagem, expedição, etc.), sofre um processo de exteriorização, por outro lado, alguns trabalhadores vão beneficiar de uma carreira profissional qualificante, que é reforçada com a introdução das condutas optimizadas.

QUADRO 32 – DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E CARACTERÍSTICAS DO EMPREGO NAS INDÚSTRIAS PETROLÍFERAS

Fases	Nível de Automatização	Tecnologia	Características de Controlo	Divisão do Trabalho	Gestão da Força de Trabalho
Antes de 1950	Pré-automatização: aparelhos regulados à mão	Mecânica	Controlo sobre o lugar	1 – Operários de produção: forte qualificação especializada; fraca qualificação geral. 2 – Manutenção: operários de "ofício"	Homogeneidade dos estatutos operários produção: OS; Controlo: OP Operários manutenção: OP
1950-64	Condutas locais	Tecnologias pneumáticas	Controlo sinóptico disperso (20 válvulas)	Separação precisa de tarefas entre: – De limpeza, expedição e pequena manutenção; – Dos operadores de painel e de exterior.	Diferenciação de estatutos: • Operários de limpeza: OS; • Operários de exterior e de painel. Estabilização dos operários de manutenção: (O.P)
1965-79	Condutas centralizadas e hierarquizadas	Tecnologias electrónicas (aparelhos analógicos). Informática industrial (numérica)	Controlo analógico centralizado (50 a 100 válvulas)		Manutenção tradicional: destabilizada. Especialistas de automatismos: estabilizados.
Depois de 1980	Condutas optimizadas	Microelectrónica: descentralização das informações de das ordens (microprocessadores); centralização dos dados e dos comandos (computadores de processo).	Controlo geral e sinóptico obtido por sequências	5.ª equipa polivalência operador – manutenção	Manutenção tradicional: destabilizada; Especialistas de automatismos: estabilizados

Adaptado de C. du Tetre, 1989: 289

Com efeito, o desenvolvimento dos processos automáticos induz o aparecimento de novos elementos aleatórios tanto relativamente «ao momento» em que vão ocorrer como sobre «a sua natureza», que resultam da descontinuidade existente entre um saber teórico e a sua aplicação prática. Este facto conduziu ao desenvolvimento de uma política de estabilização dos trabalhadores afectos directamente às tarefas de controlo-vigilância-condução, ou seja, de operadores do exterior ou «rondeiros» e operadores de painel/consola, capazes de dominarem uma grande variedade de respostas e de iniciativa de intervenção imediata e pertinente. A posição estratégica deste grupo profissional é ainda reforçada pelo facto das características dos produtos fabricados serem fortes potenciadoras de riscos graves de segurança, nomeadamente, toxidade, incêndios, etc.

Na medida em que uma parte importante do rendimento das instalações depende destes profissionais, vão constituir-se no nó central da força de trabalho operária, pelo que vão beneficiar de uma carreira profissional longa e qualificante. Assim, de uma forma inversa à automatização rígida introduzida nas indústrias de produção em série, aqui, a automatização induziu uma elevação das qualificações, com reconhecimento nas classificações profissionais das convenções colectivas.

O desenvolvimento actual da automatização está a ser acompanhada igualmente de uma elevação das qualificações deste grupo profissional. Como já foi escrito atrás, a microelectrónica e a introdução dos microprocessadores permitiu dar um salto muito importante na centralização das informações, alterando a representação do operador relativamente ao sistema de produção.

Com efeito, anteriormente, no velho modelo analógico existia uma vasta representação gráfica e temporal com informações numéricas limitadas, que permitia ao operador de painel um acesso espacial à representação do conjunto do processo (no painel da sala de controlo), e que lhe exigiam um grande conhecimento das unidades de exterior, dos lugares, dos processos e das peças dos diferentes componentes tecnológicos. Hoje, o operador de consola, apenas pode visualizar no ecrã uma sequência do processo de produção. O que quer dizer que ele tem um acesso sequencial à informação. Essa transformação da natureza do controlo aumenta o nível de abstracção necessário, exigindo uma maior capacidade de memorização, ou seja maiores cargas mentais. Na medida em que os microcomputadores regulam cada vez mais aparelhos, os operadores são solicitados a controlar e a memorizar processos de diferentes unidades de produção. As cargas mentais do operador são ainda reforçadas pelo facto dos processos de produção serem cada vez mais complexos. Esse acréscimo de cargas mentais é, contudo, compensado por uma simplificação do controlo, na medida em que dada a maior fiabilidade dos automatismos implementados, estes praticamente não só não necessitam de vigilância, como em caso de emergência de situações críticas accionam alarmes que facilitam o diagnóstico do operador. As cargas mentais tendem, assim, a fixar-se sobre as anomalias ou sobre a optimização do processo, implicando um novo tipo de competências mais assente na lógica informática e de maior conhecimento teórico do processo do que na experiência anterior.

Os operadores das quatro posições da consola na empresa detinham um saber aprendido pela experiência de operadores de exterior, donde ascenderam por promoção. Dois eram chefes de serviço e dois eram chefes de secção. Hoje são grandes gestores da informação e detentores de um poder que se tem vindo a manifestar nas

reivindicações que têm vindo a liderar e/ou a apoiar nos últimos anos. Entre outros aspectos, conquistaram o estatuto de igualdade para o grupo traduzido na ascensão dos que ainda não possuíam a categoria a chefes de serviço, a redução do tempo de trabalho de 38 horas, o direito a um prémio de produtividade e a melhorias salariais significativas.

Numa estratégia de controlo do poder adquirido pelos operadores em geral e de operadores de consola em particular, mas também com o objectivo de diminuir o tempo de permanência frente ao ecrã, evitar que os operadores de consola percam o conhecimento sensorial do desenvolvimento dos processos e promover uma gestão mais rentabilizada dos operadores de consola e operadores de exterior, a empresa está a procurar implementar um novo plano de carreiras em que é estimulada a polivalência do tempo de trabalho entre funções de “consola” de várias áreas da fabricação e funções de “operação exterior/manutenção”.

Este novo plano de carreiras industriais de estímulo à polivalência, foi começado a implementar em 2001 e tem como suporte o conceito de multivalência, fundado sobre planos de formação teórica e prática (no posto de trabalho). Entendendo por isso a aptidão adquirida para o exercício efectivo de funções em vários postos de trabalho, de acordo com a aquisição sucessiva de módulos adicionais de conhecimentos a partir do respectivo módulo base, a multivalência pode desenvolver-se de uma forma horizontal (através de aquisição de módulos adicionais de conhecimentos correspondentes a postos de trabalho da mesma função) e vertical (por aquisição de módulos adicionais de conhecimentos correspondentes a postos de trabalho integrados em funções de nível de qualificação superior). A aprovação num módulo de multivalência é remunerada acessoriamente até ser integrado no salário, e implica a disponibilidade do trabalhador para o desempenho de funções correspondentes.

Como se escreveu atrás, a maioria das tarefas da manutenção/conservação, são desempenhadas por trabalhadores (electricistas, mecânicos, soldadores, electro-mecânicos, etc.) que formam um corpo de operários profissionais que beneficiam igualmente de uma fileira profissional qualificante. Mas, à medida que se desenvolve a automatização baseada em tecnologias electrónicas, conjugam-se dois fenómenos para também destabilizar este grupo profissional. De um lado, opera-se uma mudança das tarefas de manutenção. São necessários menos electricistas, mas mais electro-mecânicos, menos soldadores e mais especialistas na manutenção de automatismos, pelo que a empresa tem vindo a contratar novos profissionais com formação técnica nestas áreas. Do outro lado, o número de tarefas que advêm das profissões tradicionais diminuem, pelo que também sobre estes a empresa exerce pressão para o desenvolvimento da polivalência.

4.1.4. A evolução do volume do emprego

Apesar do número de unidades fabris aumentar nos anos noventa a refinaria regista uma redução de cerca de 143 empregos de 1989 para 2001. Contudo, esta redução, é menos consequência do processo de modernização tecnológica do que da estratégia de emagrecimento prosseguida pela empresa e que associou dois projectos. O primeiro projecto, designado Castor, visou essencialmente o *outsourcing* de actividades nas áreas da manutenção e da segurança através da concessão de facilidades e

apoios financeiros à criação de empresas pelos próprios trabalhadores. A estratégia da empresa consistiu em reservar para si apenas as actividades de controlo e supervisão, ou seja apenas a vertente mais qualificada da manutenção e segurança. Como mostra o quadro 33, a implementação deste projecto repercutiu-se numa redução de 110 empregos.

QUADRO 33 – EVOLUÇÃO DOS EFECTIVOS NA REFINARIA (S)

1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
652	577	507	533	561	594	608	602	500	492	530	533	509

A implementação do projecto Prime a partir de 2000, orientado para a redução de efectivos por via da rescisão de contrato por mútuo acordo e negociação de pré-reformas, permitiu inflectir o ligeiro crescimento do emprego registado nos anos de 1999 e 2000. Este foi fruto de novas admissões destinadas a reforçar o trabalho de turnos, por efeito da aplicação da redução do horário de trabalho do pessoal fabril para 38 horas, negociado por todos os sindicatos representados na empresa.

A análise da evolução do emprego, segundo o nível de antiguidade na empresa, mostra que tem havido uma política de renovação relativamente permanente do emprego (quadro 34).

QUADRO 34 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA REFINARIA (S), SEGUNDO O NÍVEL DE ANTIGUIDADE

Classes de Antiguidade	1995		1997		1999		2001	
Até 6 anos	116	19,1	76	15,2	91	17,2	66	13,0
De 6 a 10 anos	68	11,2	90	18,0	89	16,8	81	15,9
De 11 a 15 anos	140	23,0	45	9,0	39	7,4	81	15,9
Acima de 15 anos	284	46,7	289	57,8	311	58,7	281	55,2
Total	608	100	500	100	530	100	509	100

Em consequência de tal política, a estrutura etária tem evoluído de uma forma bastante equilibrada, como sintetiza o quadro 35. Assim, ao longo dos últimos seis anos, ainda que seja maior o peso da classe etária dos 40 aos 49 anos da pirâmide de idades, a população com menos de 30 anos assume uma proporção quase idêntica à da população com mais de 50 anos.

QUADRO 35 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA REFINARIA (S), SEGUNDO AS CLASSES DE IDADE

Classes de Idade	1995		1997		1999		2001	
De 18 a 29 anos	68	11,2	40	8,0	82	15,5	75	14,7
De 30 a 39 anos	197	32,4	144	28,8	134	25,3	125	24,6
De 40 a 49 anos	231	38,0	226	45,2	218	41,1	211	41,5
Acima de 50 anos	112	18,4	90	18,0	96	18,1	98	19,3
Total	608	100	500	100	530	100	509	100

Indo ao encontro do que se escreveu atrás, a introdução dos sistemas digitais induziu uma elevação das qualificações reconhecidas nas classificações profissionais. Com efeito, conscientes do seu novo poder, os operadores de consola, distribuídos

entre chefes de serviço e chefes de secção, conduziram um pré-aviso de greve em Dezembro de 1994, que além de vantagens salariais, os uniformizou na categoria de chefes de serviço. Em Outubro de 1996, apoiados pelos operadores, os chefes de serviço lideraram um novo pré-aviso de greve em que reivindicaram acréscimos salariais e uma reestruturação de carreiras. Do processo de negociação resultou não apenas uma massa salarial de acréscimo que os beneficiou, como todos os operadores ajudantes passaram para a categoria de operadores.

A satisfação de tais reivindicações e a implementação dos programas Castor e Prime, induziu uma melhoria da estrutura de qualificações no sentido da sua maior concentração nos níveis mais qualificados, registando, conjuntamente, os quadros de nível superior e nível médio um acréscimo de 10% em apenas 6 anos. Assim, estes grupos passam de uma representação de 36,2% em 1995 para 46,2% em 2001 (quadro 36).

QUADRO 36 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA REFINARIA (S), SEGUNDO OS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

Níveis de Qualificação	1995		1997		1999		2001	
Dirigentes	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Quadros superiores	25	4,1	35	7,0	63	11,9	30	5,9
Quadros médios	195	32,1	83	16,6	169	31,9	205	40,3
Quadros intermédios	43	7,1	189	37,8	94	17,7	75	14,7
Altamente qualificados e qualificados	338	55,6	189	37,8	203	38,3	196	38,5
Semiquilificados e não qualificados	6	1,0	3	0,6	0	0,0	2	0,4
Total	608	100	500	100	530	100	509	100

A estrutura de habilitações escolares apresentada no quadro 37 regista igualmente uma elevação dos níveis mais elevados, sobretudo em consequência da saída dos menos escolarizados e da contratação de jovens com pelo menos o 12.º ano ou equivalente.

QUADRO 37 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA REFINARIA (S), SEGUNDO OS NÍVEIS DE ESCOLARIDADE

Classes de Habilitação	1995		1997		1999		2001	
Ensino básico	196	32,2	182	36,4	106	20,0	118	23,2
Ensino secundário	315	51,8	225	45,0	338	63,8	298	58,5
Técnico profissionais	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Politécnico e superior	97	16,0	93	18,6	86	16,2	93	18,3
Total	608	100	500	100	530	100	509	100

5. A EMPRESA CIMENTEIRA

O sector cimenteiro nacional é constituído por dois grupos empresariais que actuam numa estratégia de grupo económico de raiz nacional. Estruturaram-se por grupos empresariais integrados, bem dimensionados, modernos, actuando com forte incidência nos produtos derivados do cimento, dos betões, agregados e pré-fabricados. Estes dois grupos detêm participações em várias empresas. O grupo cimenteiro a que

pertence a empresa em estudo actua em sete países¹⁶³, conta com cerca de 6 mil trabalhadores e metade do seu volume de negócios é gerado fora de Portugal.

A empresa estudada produz e comercializa cimentos e cal hidráulica, e é líder do mercado em Portugal com uma quota de cerca de 60%. Com três centros de produção (Alhandra, Souselas e Loulé), detém uma capacidade instalada na produção anual de cimento de cerca de 6 milhões de toneladas, produzindo na Fábrica do cabo Mondego 200 mil toneladas de cal hidráulica. Os seus índices de produtividade contam-se entre os melhores do sector a nível internacional.

Em 1997, a empresa assegurou a certificação das suas fábricas, segundo a norma ISSO 9002 e, em 1999, inicia o Projecto de Gestão pela Qualidade Total, segundo o modelo EFQM – *European Foundation for Quality Management*. Na década de 90, a empresa recebe três prémios de melhor empresa do ano atribuído pela revista Exame.

5.1. História e evolução da empresa

As suas origens remontam a Março de 1976, ano em que depois de nacionalizadas em 1975, sete cimenteiras portuguesas se fundiram numa única empresa¹⁶⁴. Progressivamente, a empresa então com uma capacidade de 3 milhões de toneladas/ano, para poder corresponder às solicitações da procura e obter ganhos de produtividade, desenvolveu um enorme esforço de modernização das suas instalações, procedeu à substituição da utilização do fuel-óleo por carvão e efectuou fortes investimentos em todas as unidades fabris. No início dos anos 90, a empresa torna-se numa das mais rentáveis empresas do sector a nível internacional.

A reprivatização da empresa que atinge hoje 100% do capital social foi feita em quatro fases: 1994 com a alienação de cerca de 20% do capital; 1996 com alienação de 45% do capital; 1998 com alienação de 25% do capital e 2001 com alienação dos restantes 10% do capital social.

5.1.1. Um crescimento económico impulsionado pelo desenvolvimento do sector da construção civil e obras públicas

O crescimento da construção civil e obras públicas (Expo 98, Ponte Vasco da Gama, auto-estradas...) que nos últimos anos registaram um nível de actividade superior aos outros sectores da Economia Portuguesa, contribuiu determinantemente para o crescimento espectacular da empresa. Por exemplo, as vendas de cimento nacional no mercado português tiveram, em 2000, um acréscimo em relação ao ano anterior de cerca de 3% e as vendas da empresa, no mercado doméstico, de cimento e clínquer, um acréscimo de 4,5%. O fortíssimo consumo interno¹⁶⁵ tem, assim, consumido a produção da empresa, apesar desta vir a crescer fortemente desde 1993. Com um volume de negócios de 450,6 milhões de Euros em 2000 (mais 6,9% do que no ano de 1999), a empresa tem vindo a registar um aumento da produtividade global que cresceu 8%,

¹⁶³ Portugal, Espanha, Marrocos, Tunísia, Egipto, Brasil e Moçambique.

¹⁶⁴ Cisul – Companhia Industrial de Cimentos, SARL; Cinorte – Companhia de Cimentos do Norte, SARL; Empresa de Cimentos de Leiria SARL; Companhia de Cimentos do Tejo, SARL; Companhia de Carvões e Cimentos do Cabo Mondego, SARL; Sagres – Companhia de Cimentos do Algarve; SARL; Cibra – Companhia Portuguesa de Cimentos Brancos, SARL.

¹⁶⁵ Portugal tem registado um consumo per capita de cimento dos mais elevados da Europa, nos últimos anos.

¹⁶⁶ Relatório e Contas, 2000.

nesse mesmo ano, em termos de relação produção/emprego, e de 3,3%, em termos de valor acrescentado bruto por trabalhador (285,8 milhares de Euros¹⁶⁶).

A empresa tem investido a montante nas pedreiras e noutras fontes de matérias-primas, sendo grande parte da extracção de matérias-primas feita por subcontratação de empresas mas sob o seu controlo. A jusante, a empresa possui uma rede de distribuição e vendas bem organizada em todo o território nacional. Os produtos que vão sendo lançados no mercado são dados a conhecer aos consumidores através de estratégias de marketing bem desenvolvidas e implementadas.

Contudo, dois dos factores produtivos mais importantes nesta indústria são a tecnologia e a energia. O cimento, tal como outras indústrias de processo analisadas, são grandes consumidoras de energia, usando como fontes principais a electricidade, o carvão o fuel-óleo e pneus. O processo de moagem das matérias-primas implica a utilização de grandes máquinas accionadas por grandes motores, usando para tal a energia eléctrica. O processo seguinte, o de cozedura, implica a utilização de energia térmica. Estes processos associados a outras tarefas rotineiras implicam um consumo muito elevado de energia, cujo custo representa mais de 20% dos custos totais da produção.

O progresso tecnológico e a redução de consumo energético, por exemplo, através do aproveitamento de energias perdidas e/ou da utilização de desperdícios de alto conteúdo energético, são por isso factores essenciais para a competitividade da empresa. A introdução do forno rotativo (que substitui o forno vertical); a produção da via seca (em vez da via húmida); a moagem em circuito fechado e a utilização dos moinhos de galgas (em vez dos moinhos de bolas) foram inovações introduzidas pela empresa com vista a reduzir o consumo de electricidade.

5.1.2. O processo de fabrico do cimento

O cimento é um ligante hidráulico constituído por um material inorgânico moído de uma forma muito fina. Quando misturado com água em proporções adequadas, forma uma pasta endurecida em virtude das reacções e processos de hidratação, cuja resistência e estabilidade se mantêm posteriormente mesmo em contextos aquáticos.

As matérias-primas principais do cimento são os calcários e as argilas ou areias. A sua extracção é feita em pedreiras, através de um processo que envolve a realização de furos nas rochas para a colocação de cargas explosivas e de que resulta a sua fragmentação. A rocha calcária fragmentada é carregada por pás hidráulicas para camiões ou *dumpers* de grandes portes que transporta a matéria-prima para os britadores.

À fase anterior (1.^a fase do processo de produção), segue-se-lhe a britagem da pedra, através de um efeito de choque contínuo provocado por filas de martelos, a que se segue o seu transporte por telas, para parques de pré-homogeneização (2.^a fase).

A pré-homogeneização inicia a 3.^a fase do processo, que inclui a homogeneização e que consiste na associação de aditivos, moagem de cru e armazenamento da mistura obtida (mistura fina, física e quimicamente homogénea, vulgarmente designada de farinha).

A 4.^a fase do processo consiste na ida ao forno da «farinha», onde se atingem temperaturas na ordem dos 1450°. Daqui sai o «clínquer»¹⁶⁷, uma rocha artificial, que é armazenada em silos.

¹⁶⁷ Os compostos químicos básicos do «clínquer» de cimento são, em valores médios: silicato tricálcio (50%); silicato bicálcio (25%); alumínio tricálcio (10%); ferro aluminado tetracálcio (10%) e gesso (5%).

A 5.^a fase do processo de produção consiste na moagem do «clínquer», sendo-lhe adicionado outros produtos para correcção da sua composição química e de acordo com o cimento pretendido (o mais utilizado no mercado é o cimento *portland*. O cimento é a seguir armazenado em silos, a que se segue a fase de ensacagem e expedição (6.^a fase).

5.1.3. A modernização tecnológica da empresa

A necessidade crescente de aumentar a produção, reduzir o consumo de energia e de melhorar a qualidade do clínquer produzido, levaram a progressos tecnológicos muito grandes da empresa. Todas as fábricas se encontram equipadas com tecnologias de ponta, acompanhando a evolução verificada no sector cimenteiro nos países mais desenvolvidos. Assim, e no que se refere ao consumo de energia, a evolução tecnológica permitiu diminuir as perdas de calor (nas cozeduras) e de electricidade (na moagem). Os avanços tecnológicos no domínio do manuseamento e homogeneização dos materiais pulverulentos permitiu, por sua vez, substituir nas fábricas as linhas de produção de «via húmida» pelas de «via seca», levando ao aumento da capacidade produtiva e redução do consumo de combustível (através da introdução de equipamentos de recuperação de calor exterior ao forno rotativo).

No que se refere concretamente às linhas de produção, estas foram integralmente automatizadas. A condução e vigilância dos equipamentos de todas as fábricas, desde a pré-homogeneização até à ensilagem do cimento, é efectuada através de um moderno sistema de comando à distância, a partir de uma sala de comando, em posição estratégica, com recurso a autómatos programáveis e a microcomputadores de processo. Um sistema de câmaras de televisão permite, ainda, o controlo visual de zonas sensíveis da fábrica.

O aumento da produção e a necessidade de uma qualidade cada vez maior do clínquer produzido levaram também a um processo mais sofisticado de verificação de qualidade. Assim, e com o objectivo de permitir correcções imediatas na fase de pré-homogeneização, foi automatizada a recolha de amostras da matéria-prima britada e a sua análise através de raio X. Depois do processo de homogeneização, procede-se também a uma análise do “cru” por raio X, controlando assim o clínquer a ser cozido. Para além disso, é ainda feita a “microscopia óptica” do clínquer, por luz reflectida, permitindo obter informações importantes sobre a estrutura do clínquer, assim como sobre a condução do processo. Por conseguinte, o laboratório fabril tem um papel importante no controlo da qualidade através de ensaios de natureza química, física e mecânica.

Na última década, a empresa investiu assim em várias áreas estratégicas: actualização e substituição do equipamento produtivo e tecnológico do parque industrial, controlo e gestão da qualidade, certificação de produtos, melhoria na protecção do ambiente (redução do ruído), despoejamento, recuperação de pedreiras esgotadas, melhoramento da arquitectura fabril, etc.

5.2. As estratégias de gestão de recursos humanos e a evolução quantitativa e qualitativa do emprego

A subcontratação de actividades de perfuração e transporte das matérias-primas, bem como dos serviços de vigilância e limpeza, a reorganização do trabalho

induzida pela implementação de autómatos programáveis de montante a jusante e pela condução e controlo do processo de fabricação centralizado, são factores com grande impacto sobre o emprego, quer numa vertente quantitativa quer qualitativa.

5.2.1. A evolução do volume emprego

O número de recursos humanos detido pela empresa em 2002 é pouco mais de um terço daquele que possuía a empresa no final da década de 80: o volume do emprego evoluiu de 2349 em 1988 para 836 em 2000. Se uma parte da redução do emprego é explicada pela política de subcontratação de actividades a montante (perforação e transporte da matéria-prima nas pedreiras), de actividades de manutenção simples e de actividades periféricas à fabricação (limpeza, controlo e vigilância externa de instalações), a fatia mais importante deve-se aos melhoramentos tecnológicos feitos de montante a jusante. Tais melhoramentos permitem que uma equipa constituída por 8 a 10 pessoas assegure hoje o funcionamento de qualquer uma das fábricas. Por exemplo, a interligação das fases de transformação resultante da integração do processo produtivo e a sua centralização na sala de comando reduziu significativamente o número de operadores de fabricação. Também a ensacagem e a expedição que antes absorviam mão-de-obra abundante processa-se hoje de uma forma integralmente automatizada, através de máquinas equipadas com alimentação automática de sacos e controlo electrónico de pesagem e carregadores automáticos. A robotização do controlo de qualidade ao longo da linha de fabricação contribuiu igualmente para a redução dos analistas de laboratório.

5.2.2. As mudanças na organização do trabalho e nas qualificações

Às transformações quantitativas do emprego aliam-se transformações qualitativas por efeito das alterações tecnológicas e da reorganização das tarefas fabris. Assim, a interligação das fases de fabricação e a sua condução centralizada através de sistemas automatizados, conduz a intervenção humana a controladores desses sistemas. Em vez de dispersos ao longo da linha de fabricação os operadores encontram-se na sala de comando frente ao ecrã de televisão e comando computadorizado e intervêm a partir daqui no processo corrigindo anomalias e desvios de parâmetros. O trabalho destes operadores tornou-se mais abstracto e as suas tarefas têm o sentido de um conjunto funcional. Neste sentido, o conteúdo do seu trabalho evoluiu no sentido de uma «multivalência», que se traduz num alargamento das suas capacidades de condução de várias fases do processo, de diagnóstico de anomalias e de correcção quando necessário.

As transformações operadas ao nível da qualificação dos operadores são visíveis na estrutura de qualificações, como revela o quadro 38.

**QUADRO 38 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA CIMENTEIRA,
SEGUNDO OS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO**

Níveis de Qualificação	1988		1998		1999		2000	
	Empregados	%	Empregados	%	Empregados	%	Empregados	%
Dirigentes	0	0,0	16	1,8	17	2,0	17	2,0
Quadros superiores	138	5,9	79	8,9	78	9,0	81	9,7
Quadros médios	164	7,0	52	5,9	50	5,8	45	5,4
Quadros intermédios	81	3,4	35	4,0	34	3,9	31	3,7
Altamente qual. e qualificados	1113	47,4	477	54,0	631	73,0	612	73,2
Semiquualificados e não qualificados	846	36,0	224	25,4	33	3,8	31	3,7
Aprendizes	7	0,3	0		21	2,4	19	2,3
Total	2349	100	883	100	864	100	836	100

Fonte: Balanço Social.

Com efeito, a sua análise revela o desaparecimento do emprego pouco qualificado: de 36% em 1988 passa para 3,7% em 2000. Em contrapartida, os altamente qualificados e qualificados que, em 1988, representavam 47,4% sobem para 73,2% em 2000. Contudo, a explicação para esta alteração significativa da estrutura de qualificações, tem a ver com a política de emagrecimento seguida pela empresa. Importa sublinhar o baixo peso e a estabilidade relativa dos níveis de qualificação mais elevados, o que é explicado com o facto da empresa adquirir no estrangeiro o *hardware* necessário à laboração fabril e não desenvolver programas próprios.

A política de recrutamento é basicamente condicionada pela exigência do 12.º ano como condição mínima de ingresso tanto para a fileira da fabricação como da manutenção/conservação, explicando a subida do peso deste nível no emprego: 6,3% em 1988 para 11,8% em 2000. Tal como nas restantes empresas anteriormente analisadas diminui o emprego com escolaridade abaixo do 9.º ano: 67,9% em 1988, 43,5% em 2000. Por seu lado o peso do emprego com formação superior evoluiu de 6,5% em 1988 para 12,1% em 2000.

**QUADRO 39 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA CIMENTEIRA,
SEGUNDO OS NÍVEIS DE ANTIGUIDADE**

Classes de Antiguidade	1988		1998		1999		2000	
	Empregados	%	Empregados	%	Empregados	%	Empregados	%
Até 6 anos	367	15,6	28	3,2	22	2,5	20	2,4
De 6 a 10 anos	505	21,5	59	6,7	44	5,1	44	5,3
De 11 a 15 anos	777	33,1	141	16,0	93	10,8	57	6,8
Acima de 15 anos	700	29,8	655	74,2	705	81,6	715	85,5
Total	2349	100	883	100	864	100	836	100

Fonte: Balanço Social.

O quadro supra revela o baixo número de novas admissões na empresa. Como se constata em seis anos apenas foram admitidos 20 trabalhadores. Ainda relevante da política de gestão da força de trabalho é a informação transcrita no quadro 40 sobre a forma de progressão na carreira. O elemento mais significativo é a elevada percentagem de progressão com base no mérito nos últimos anos.

QUADRO 40 – FORMAS DE PROGRESSÃO NA CARREIRA PROFISSIONAL NA EMPRESA CIMENTEIRA

Promoções	1988	1998	1999	2000
Antiguidade	101 [54,6]	210 [84,3]	61 [65,6]	96 [47,5]
Mérito	17 [9,2]	38 [15,2]	27 [29,0]	100 [49,5]
Total	185	249	93	202

Fonte: Balanço Social.

6. A EMPRESA DE CELULOSE E PAPEL

A indústria da pasta, papel e cartão tem um papel importante na estrutura económica do país. Em 1997, o valor estimado da produção da indústria rondava os 288 milhões de contos, cerca de 8% do valor da produção industrial nacional. Neste mesmo ano as exportações atingiram 181 milhões de contos, cerca de 4% do total das exportações nacionais (Melo e Gouveia, 2001).

No país laboram 60 fábricas de papel e cartão e 7 fábricas de pasta para papel e se a dimensão e a produção das últimas (em média acima de 250 mil toneladas em 1999) se aproxima das congéneres internacionais, o mesmo já não acontece relativamente às fábricas do papel e do cartão. A dimensão destas é de uma forma geral menor e apenas 10% possuem uma capacidade produtiva superior a 50 mil toneladas anuais. O número de efectivos que empregam é cerca de 6 mil [2 mil a pasta para papel e 4 mil o papel e cartão¹⁶⁸].

Trata-se de um sector dominado por grupos empresariais, com participações do Estado de diferente grau e que está em processo de reestruturação com vista a uma futura reprivatização total.

6.1. Apresentação da empresa e inovação tecnológica

Situada nos arredores de Viana do Castelo, na margem do Rio Lima, com um VAB de 6 378 mil contos¹⁶⁹, a empresa estudada é uma das maiores empresas papeleiras nacionais. Nasce em 1965, por iniciativa da Celnorte – Celulose do Norte, SARL, com vista à produção de pasta celulósica por via química com a capacidade inicial de 100 t/dia. O projecto é posteriormente alterado e a fábrica apenas vem a arrancar oficialmente em 1974 (Janeiro), com a operação contínua de papel *Kraft liner* atingindo nesse ano a produção de 53 mil toneladas.

Em Maio de 1975, a Celnorte, tal como todas as outras empresas portuguesas de celulose, foi nacionalizada e, em Julho de 1976, foi integrada na Portucel – Empresa de Celulose e Papel de Portugal, EP, ficando a empresa em estudo a constituir o Centro Fabril de Viana.

A fábrica atingiu, em 1979, a produção global de cerca de 155 mil t/ano. No ano seguinte, é iniciada a primeira ampliação para a capacidade de 174 mil t/ano, a qual ficou instalada a partir de fins de 1981. Em 1984 a produção eleva-se acima deste limite previsto, atingindo 177 mil t/ano.

¹⁶⁸ Dados de 1998.

¹⁶⁹ Dados de 1999.

Em 1985 a fábrica beneficiou de alguns investimentos de modernização tendo em vista a sua expansão¹⁷⁰ e, em 1987, o Projecto de Desenvolvimento e Optimização de Viana, elevou a capacidade anual de produção para 220 mil t/ano. Este projecto integrou a instalação de um processo de reciclagem de papéis velhos fornecedor de fibra secundária, a remodelação da máquina de papel Beloit-Walmsley, com alargamento da mesa, instalação de prensa ENP e aumento da secção de secagem.

No âmbito do processo de reestruturação da Portucel, em 1993, a empresa passou a constituir uma unidade empresarial autónoma integrada no grupo Portucel SGPS. No final de 1997 ficou concluído um novo Projecto de Modernização e Optimização, correspondente a um investimento de cerca de 5 milhões de contos. Este projecto fixou a capacidade de produção em 270 mil t/ano. No seguimento do projecto anterior, este acréscimo de produção foi conseguido através de maior incorporação de papéis velhos reciclados, o que obrigou a remodelar o processo de processamento.

Tal como duas outras empresas do denominado «sector castanho» do papel (Portucel Embalagem e Portucel Recicla), o capital social da empresa é hoje integralmente detido pelo grupo Gescartão SGPS, cuja reprivatização do seu capital foi definida no Decreto-lei n.º 57/95, de 31 de Março. Com a primeira fase de reprivatização, 65% o capital do Grupo passou para Imocapital – Sonae e Europac (65%), permanecendo os restantes 35% na Portucel, SGPS. Esta componente pública do capital da Gescartão é reprivatizada em Julho de 2003, através de uma oferta pública de venda.

6.1.1. Estratégia de produto e competitividade empresarial

Portoliner é a designação comercial do produto fabricado na empresa – papel *kraftliner* – destinado à indústria de embalagem de cartão canelado. De acordo com as solicitações dos clientes, o papel é produzido em gramagens compreendidas entre 115 e 330 grs. A sua constituição compreende duas camadas de forma a diferenciar as propriedades das duas faces: a de base, mais apta à colagem da caneladura, e a da cobertura, com melhor acabamento. Um objectivo central da empresa é que o papel produzido possa ser utilizado na produção de produtos de embalagem de cartão canelado com possibilidade de utilização muito diversificada (produtos frutícolas e hortícolas, embalagens para empilhamento, embalagem de representação, etc.).

Assim, em matéria de política de produto, a empresa tem procurado desenvolver sucessivamente novas características do *kraftliner* para além da tradicional resistência ao rebentamento: resistência à compressão, rigidez, comportamento em atmosfera húmida, características de superfície. Esta preocupação com as características de superfície do Portoliner, sobretudo no que diz respeito à aptidão à impressão e à gama mais adequada de porosidade do papel, conduziu à incorporação de uma segunda quantidade de fibra curta de eucalipto. A necessidade de melhorar a regularidade das características finais do papel produzido, pressionou, por outro lado, a introdução de sofisticados computadores de processo na produção da pasta e do papel, como já atrás referimos.

¹⁷⁰ Por exemplo, a fábrica foi dotada de evaporadores Wellman-Swenson com capacidade de evaporação de 150 t-água/dia.

A maioria da produção actual da empresa é exportada para Espanha (cerca de 50%). Apenas cerca de 10% é consumida no país, tendo a remanescente como destino vários países europeus (cerca de 40%). A empresa tem implementado desde 1989 um Sistema de Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9002, reconhecido pelo Instituto Português de Qualidade. Neste momento tem já em projecto um investimento de acima de 1 milhão de euros, destinado a aumentar a capacidade de produção e o desenvolvimento de pelo menos um novo produto.

6.1.2. A racionalização energética e as preocupações ambientais

Na medida em que se trata de uma indústria muito consumidora em termos energéticos e ambientalmente muito poluidora, um outro factor essencial de competitividade, além da produtividade, é a capacidade de racionalizar o consumo energético e minorar o impacto ambiental negativo.

Assim, não somente a empresa tem feito grandes investimentos orientados para a sua autonomia energética como para o controlo de saída de gases e reaproveitamento máximo da água e da lixívia de cozimento da pasta.

No que se refere à racionalização energética, todo o vapor consumido no processo de fabrico é gerado numa caldeira de recuperação¹⁷¹ e numa caldeira auxiliar¹⁷² com capacidade nominal de vaporização de 136 t-vapor/h que queima, simultaneamente, casca e resíduos de madeira, utilizando-se fuel-óleo como combustível de suporte.

O vapor gerado vai, em parte, accionar os ventiladores das caldeiras e bombas de alimentação de água às caldeiras. No entanto, a maior parte do vapor produzido alimenta um turbogerador Siemens de dupla extracção e condensação produzindo, em média, cerca de 12 MW de energia eléctrica. As duas extracções de vapor alimentam as redes de baixa e média pressão.

Em 1984 foi instalada uma sub-estação exterior com uma razão de transformação de 60/11 KV. Em 1997 esta instalação foi redimensionada para fornecer uma potência máxima de 40 MVA, a qual é alimentada pela rede nacional da EDP. Podendo constituir alternativa ao grupo turbogerador em caso de necessidade, esta sub-estação permitirá a venda de energia eléctrica à rede nacional após a concretização do projecto em curso de racionalização energética.

No que se refere à água utilizada no processo fabril, esta é captada do Rio Lima. Após a sua filtragem de areia e tratamento é utilizada na refrigeração do condensador de superfície dos evaporadores, regressando parcialmente à estação de tratamento para ser reutilizada no processo como água filtrada quente.

O volume de água excedente é arrefecido em três torres de refrigeração, constituindo a água fria do processo e água de refrigeração do condensador da turbina.

Por seu lado, a lixívia negra extraída do digestor e utilizada com um teor sólido de 14% é concentrada até 70% numa bateria de evaporadores de 6 efeitos e num concentrador de lamelas do tipo «película descendente», com capacidade máxima de evaporação de 150 t-água/h.

¹⁷¹ Caldeira de Recuperação Babcock-Wilcox, com capacidade máxima de vaporização 106 t/h e uma queima diária de 700 t sólidos lixívia negra.

¹⁷² Caldeira Auxiliar Babcock-Wilcox, com capacidade de 136 t/h e de queima de resíduos de madeira e fuel-óleo.

A lixívia concentrada é previamente misturada com o sulfato de sódio, adicionado para compensação de perdas, juntamente com os sólidos recuperados no electrofiltro, provenientes de arrasto nos gases de combustão da caldeira. Em seguida é queimada numa caldeira de recuperação com capacidade nominal de queima de 700 t-sólidos/dia onde, além da produção de vapor de alta pressão, se recuperam os sais inorgânicos fundidos que escorrem para o fundo da fornalha e são recolhidos no tanque de «smelt».

Após dissolução com lixívia branca fraca é constituída a chamada lixívia verde que será transformada, numa reacção de caustificação, em lixívia branca para cozimento. O controlo automático do grau de caustificação é efectuado através de um sistema computadorizado Kemotron. A capacidade de instalação é de 1300 m³/dia de lixívia branca produzida.

Para a manutenção do índice de sulfuridade da lixívia faz-se a adição controlada de carbonato de sódio e/ou soda cáustica. As lamas de carbonato de cálcio resultantes da reacção são calcinadas num forno rotativo, com capacidade de produção de 130 t-cal/dia, assim se regenerando a cal necessária à caustificação. Para compensar as perdas no circuito adiciona-se uma pequena quantidade de calcário moído.

6.1.3. A organização da produção

A fabricação do papel compreende uma sequência de operações que se pode estruturar em quatro fases: recepção e preparação de madeiras e de aparas de serração de madeira (ou do papel reciclado), produção de pasta, preparação de pasta e produção de papel.

Produzido a partir da matéria-prima da madeira de pinho, complementada com uma pequena quantidade de eucalipto, e de papel reciclado, a preparação das madeiras inicia o processo de produção do papel kraft. Essa preparação consiste em descascá-la, lavá-la e reduzi-la a aparas de pequena dimensão que, após crivagem para separação de finos e serradura, são enviadas para transporte pneumático para as pilhas de aparas. A retoma das aparas para o processo de fabrico de pasta faz-se por meio de transportadoras de correntes duplas de velocidade variável colocadas sob as pilhas e o seu doseamento aferido por balanças que pesam em contínuo a madeira que sai das pilhas¹⁷³. As aparas provenientes das pilhas são então sujeitas a uma crivagem por espessuras sendo conduzidas por um transportador de tela para o digestor contínuo Kamyrr, com capacidade de 530 t/dia. Aqui inicia-se a fase de produção de pasta.

É produzida pelo processo kraft ao sulfato de alto rendimento, utilizando uma lixívia de cozimento à base de soda cáustica e sulfureto de sódio. Após o cozimento, a pasta é lavada em contra-corrente dentro do digestor, a que se segue o descarregamento da pasta. Depois de desfibrada e submetida a um tratamento de refinação a quente numa bateria de refinadores de discos em paralelo, é efectuada por crivagem em circuito fechado a classificação da fibra e a lavagem é processada em 2 filtros rotativos de vácuo e num lavador-prensa. A pasta é, finalmente, armazenada à consistência de 12%. O controlo automático do processo de cozimento é supervisionado por um computador Measurex e o controlo e comando de todas as operações da linha de produção de pasta é efectuado pelos operadores através de um sistema digital Honeywell.

¹⁷³ A casca e a fracção rejeitada na crivagem recebem um tratamento adicional num triturador antes de serem enviadas para um silo circular, de onde são transportadas para a caldeira auxiliar onde são queimadas para a produção de vapor.

A terceira fase do processo de produção é a preparação da pasta. Esta inicia-se com a diluição da pasta em torres de alta consistência, seguida do seu envio para os circuitos separados de preparação das duas camadas que constituem a folha de papel – camada de base e cobertura. Nesta fase, as operações mais importantes são a refinação e a adição de alguns produtos químicos para conferir características de resistência ao papel. À pasta de camada de base é adicionada pasta de fibra secundária proveniente da instalação de reciclagem de papel velho. Seguidamente, a pasta sofre uma forte diluição nas bombas de mistura, após o que é crivada e enviada para as caixas de chegada da Máquina de Papel.

A quarta fase corresponde à produção do papel propriamente dita, que é constituído, como atrás se escreveu, por duas camadas formadas separadamente. A pasta da camada de base é lançada sobre a teia que roda sobre uma mesa de formação inferior do tipo «fourdrinier», com 28 metros de comprimento. A pasta da camada de cobertura é lançada numa mesa formadora superior do mesmo tipo, com 10 metros de comprimento. A junção das duas camadas realiza-se sobre a mesa de base a cerca de um terço do seu final. A drenagem da água faz-se por efeito da gravidade e de vácuo, obtido através de «foils» e de caixas de sucção. Antes de sair do «fourdrinier» inferior a folha passa por um «cilindro aspirante», é destacada da teia pela acção do vácuo de um rolo «pick-up» e é enviada para a secção de prensas. Pelo efeito de prensagem o papel perde parte da água que ainda contém, sendo essa água transferida para os feltros. A secção de prensagem é constituída por um sistema de duas prensas «bi-vent» e por uma terceira prensa do tipo ENP, sendo todas dotadas de feltros superiores e inferiores. A folha de papel transportada por telas atravessa depois a secção de secagem constituída por 71 cilindros aquecidos a vapor, sendo a humidade final do papel reduzida a 7,5%. No interior desta secção o papel é sujeito a nova prensagem numa prensa de alisamento.

Tal como no caso do cozimento da pasta, os operadores comandam e supervisionam todas as operações da terceira e quarta fase do processo através de sistemas digitais de controlo distribuído Honeywell/Measurex, centralizados numa mesma sala de comando.

Por fim, o papel sai da secagem, passa por uma calandra e pela sonda do sistema Honeywell/Measurex que mede a humidade e gramagem e é enrolado em contínuo em carretéis de 3,2 metros de diâmetro. Terminado o enrolamento de cada carretel, este é transferido para uma bobinadora com velocidade de enrolamento de 2.300 m/m, controlo automático da tensão de bobinagem e dureza das bobinas, onde é cortado de acordo com as larguras e diâmetros encomendados pelos clientes. O controlo automático do ritmo de produção, perfis de humidade e gramagem do papel são supervisionados pelo sistema computadorizado Honeywell/Measurex. O papel produzido é desde logo testado no laboratório de controlo local que utiliza um sistema automático Autoline para ensaio das mais importantes propriedades do papel.

A planificação da produção é efectuada num microcomputador ligado ao computador central que assegura a gestão das encomendas. A ligação entre as funções da gestão comercial e qualidade com a execução das encomendas pela fabricação é assegurada por um sistema de comunicação em rede entre o sistema central AS400 e o SIGAB (Sistema Informático de Gestão do Acabamento das Bobines), instalado na Zona dos Acabamentos da Máquina de Papel, que faz a gestão dos periféricos de pesagem, etiquetagem e codificação das bobines. Uma linha de produção automática de trelas transportadoras envia as bobines para o Armazém de Produtos Acabados de onde são expedidas para os clientes.

6.2. As transformações da empresa e as suas implicações sobre o emprego

Na fábrica pode-se distinguir três áreas relativamente distintas: energia, preparação das madeiras e da pasta e fabricação do papel, propriamente dita. Em qualquer uma das áreas, depois das inovações tecnológicas de 1997, todos os processos estão integralmente automatizados. A respectiva condução e comando foram centralizados e são feitos por operadores industriais (pasta, papel e energia) a partir de salas de controlo próprias. Com o acréscimo da automatização diminuíram as tarefas manuais, em contrapartida de um acréscimo das tarefas de monitorização e controlo. Em situação normal a função dos operadores é unicamente de vigilância. Em caso de incidente, eles devem assumir o controlo das operações (condução manual).

Os saberes que lhe são exigidos são mais abstractos, mais holistas, maior capacidade relacional, cooperação e flexibilidade.

Uma outra área também afectada pela introdução dos novos equipamentos é a manutenção e instrumentação. O domínio de conhecimento de electrónica complementa as exigências clássicas em matéria de mecânica e electricidade. Contudo, no plano da flexibilização dos postos de trabalho, tal como na generalidade dos casos já analisados, as evoluções mais importantes vão no sentido do alargamento das tarefas dos operadores industriais (ou de fabricação) a tarefas de manutenção corrente e os técnicos de manutenção para tarefas de controlo das instalações produtivas. Desapareceu, por outro lado, totalmente a diferenciação entre as actividades das várias instalações e unidades fabris já que muitas delas passaram a processar-se nas mesmas (ou similares) salas de controlo.

6.2.1. O emagrecimento e a evolução da qualificação do emprego

Para além da modernização tecnológica e expansão da sua capacidade, a empresa tem vindo a sofrer outro tipo de mudanças com impacto sobre o emprego. Três em particular merecem ser referidas: a autonomização da área florestal, a concentração de áreas de gestão administrativa ao nível do grupo em que a empresa se integra (gestão financeira, recursos humanos e sistemas de informação) e o outsourcing de actividades de manutenção, refeitórios e limpezas industriais e gerais. Estas realidades apenas parcialmente se reflectem nos dados estatísticos sobre o emprego que se vão apresentar já que apenas foi possível dispor de dados sobre o emprego a partir de 1995 e, algumas destas reestruturações, como é o caso da autonomização da área florestal, precederam este ano.

De qualquer forma, de 1995 para 2002 o emprego sofre uma redução de 36%, ou seja evolui de 450 para 331 efectivos. O decréscimo afecta sobretudo o nível dos altamente qualificados e qualificados, que encontra justificação na informatização de toda a área administrativa e dificuldades de adaptação de alguns profissionais com qualificações clássicas às novas tecnologias. Assim, de 18 saídas no ano de 1995, 15 (83%) delas integravam-se neste nível de qualificação, tendo sido motivo de saída em 11 das situações (73%) "negociação por mútuo acordo". No ano de 1998, de 31 saídas, 22 (70%) pertenciam ao mesmo nível, representando a "negociação por mútuo acordo" 72% dos motivos de saída deste grupo de qualificação. Ainda em 2000, de 24 saídas, foram motivos a "negociação por mútuo acordo" de 12 casos, dos quais 8 (62%) pertenciam aos altamente qualificados e qualificados. O nível de qualificação com maior acréscimo é os quadros superiores, o que se relaciona directamente com a exigência de qualificações nas áreas das engenharias.

QUADRO 41 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA DO PAPEL, SEGUNDO OS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO

Níveis de Qualificação	1995		1998		2000	
Dirigentes	0	0,0	5	1,2	5	1,3
Quadros superiores	38	8,4	35	8,3	40	10,4
Quadros médios	47	10,4	46	10,9	42	10,9
Quadros intermédios	4	0,9	7	1,7	6	1,6
Altamente qual. e qualificados	306	68,0	282	66,8	231	60,2
Semiqualficados e não qualificados	55	12,2	36	8,5	43	11,2
Aprendizes	0	0,0	11	2,6	17	4,4
Total	450	100	422	100	384	100

Fonte: Balanço Social.

O acréscimo dos semiqualficados e não-qualificados de 1998 para 2000 explica-se pelo facto de ser tradição nesta empresa a construção de itinerários profissionais baseados na aquisição de conhecimentos dos processos e das pessoas a partir da experiência. Quer isto dizer que independentemente da qualificação escolar os trabalhadores mais recentemente recrutados iniciam neste nível a sua carreira profissional.

6.2.2. A evolução do emprego segundo a estrutura etária e a antiguidade

As novas admissões e as saídas negociadas por “mútuo acordo” e pré-reformas fizeram aumentar a representatividade das classes de idades até aos 29 anos, que evoluíram de 2,4% em 1995 para 11,7% em 2000.

QUADRO 42 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA DO PAPEL, SEGUNDO A ESTRUTURA ETÁRIA

Classes de Idades	1995		1998		2000	
De 18 a 29 anos	11	2,4	24	5,7	45	11,7
De 30 a 44 anos	147	32,7	117	27,7	91	23,7
De 45 a 55 anos	245	54,4	228	54,0	197	51,3
Acima de 55 anos	47	10,4	53	12,6	51	13,3
Total	450	100	422	100	384	100

Fonte: Balanço Social.

Como se pode observar no quadro 43 a classe de antiguidade até 6 anos, que em 1995 representava apenas 1,8% do emprego representa 5,7% em 1998 e 14,3% em 2000. De qualquer forma a maioria das pessoas da empresa fez o seu percurso profissional na empresa quase desde a sua entrada em funcionamento oficial.

QUADRO 43 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA DO PAPEL, SEGUNDO A CLASSE DE ANTIGUIDADE

Classes de Antiguidade	1995		1998		2000	
Até 6 anos	8	1,8	24	5,7	55	14,3
De 6 a 10 anos	36	8,0	24	5,7	7	1,8
De 11 a 15 anos	41	9,1	25	5,9	31	8,1
Acima de 15 anos	365	81,1	349	81,9	291	75,8
Total	450	100	422	100	384	100

Fonte: Balanço Social.

6.2.3. A evolução da formação do emprego

A análise da evolução do emprego, segundo a estrutura de habilitação escolar (quadro 44), reflecte claramente a política de gestão de recursos humanos no sentido da elevação da qualificação do emprego da empresa. Assim, observa-se diminuir significativamente a classe com habilitação inferior ou igual ao ensino básico (de 47,3% em 1995 para 34,4% em 2000) e acréscimo das classes igual e acima do 3.º ciclo do básico. Como refere a responsável desta área do grupo “A crescente automatização da empresa obriga a que o perfil mínimo contemple conhecimentos ao nível de 12.º ano de manutenção mecânica e eléctrica/electrónica e de informática”. Faz-se em particular notar a quase duplicação da representatividade da população com formação de nível politécnico e superior que evoluiu de 6,4% em 1995 para 11,5% em 2000 e que se prende, como atrás já referimos, com novos recrutamentos de técnicos de engenharia.

QUADRO 44 – EVOLUÇÃO DO EMPREGO NA EMPRESA DO PAPEL, SEGUNDO A ESTRUTURA DE HABILITAÇÃO ESCOLAR

Classes de Habilitação	1995		1998		2000	
Inferior e igual ao ensino básico	213	47,3	173	41,0	132	34,4
2.º Ciclo ensino básico	61	13,6	54	12,8	51	13,3
3.º Ciclo ensino básico	103	22,9	102	24,2	98	25,5
Ensino secundário	44	9,8	60	14,2	59	15,4
Politécnico e superior	29	6,4	33	7,8	44	11,5
Total	450	100	422	100	384	100

Fonte: Balanço Social.

De qualquer forma, o principal eixo da política de elevação da qualificação dos efectivos da empresa e sobretudo do seu ajustamento às alterações tecnológicas do processo produtivo consiste no desenvolvimento de acções de formação profissional. Ainda que os trabalhadores sejam intervenientes activos na montagem dos equipamentos e dos processos, a média de participantes em acções de formação profissional é relativamente elevada sobretudo em 1995 e 2000. É ainda importante os gastos com a formação profissional como mostra o quadro 45.

QUADRO 45 – FORMAÇÃO PROFISSIONAL PROMOVIDA PELA EMPRESA DO PAPEL

Ações de Formação Profissional	1995	1998	2000
Número de acções realizadas	78	102	79
Número médio de participantes em acções de formação profissional	1,4	0,81	1,34
Média de horas gastas por trabalhador em formação profissional	4,4	7,8	24,4
Média de custos por trabalhador em formação profissional	89,3	106,3	139,3

Fonte: Balanço Social.

SINTESE E CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

A análise desenvolvida permitiu identificar, em linhas gerais, as particularidades de cada uma das empresas e a dinâmica da sua mudança. Ela teve em vista um duplo objectivo estreitamente relacionado. De um lado, apreender a forma como as transformações que as caracterizam põem em causa a estabilidade das relações sociais entre os grupos profissionais e os compromissos que alicerçaram essa estabilidade. De outro lado, caracterizar o contexto em que se desenvolveu a negociação dos acordos que revêem as cláusulas sobre matéria profissional e, concretamente, a reformulação dos sistemas de classificação profissional e da gestão de carreiras. Nesta análise procurou-se ainda sublinhar a natureza dos problemas com que se confrontaram os actores no decurso da negociação.

Assim, como ficou escrito ao longo do capítulo, as transformações que registam hoje as empresas atravessam vários domínios (económico, tecnológico, organizacional, demográfico, etc.) e afectam profundamente as fileiras tradicionais do emprego e, conseqüentemente, as identidades e as representações sociais dos diferentes grupos profissionais. Algumas destas transformações foram (ou são) dinamizadas por decisões políticas em matéria de reprivatização e, mesmo, pelas estratégias económicas definidas na comunidade europeia. Porém, outras, são respostas dadas pelos novos accionistas e/ou pelas novas administrações às exigências actuais de competitividade impostas pelo mercado. Independentemente das transformações específicas de cada uma das empresas, é possível pôr em destaque algumas tendências comuns que seguidamente se enunciam.

Em primeiro lugar, observa-se que todas as empresas prosseguiram estratégias de emagrecimento, nos últimos anos. Uma das suas formas consistiu na exteriorização de actividades/tarefas periféricas à respectiva actividade central ou ao próprio processo de produção: subcontratação de actividades de limpeza, de restauração, de vigilância, de segurança, bem como de tarefas de manutenção/conservação de menor qualificação (electricidade, mecânica, etc.). A empresa vidreira criou empresas autónomas orientadas para segmentos de mercado específicos (automóvel e construção civil). As empresas siderúrgicas, do papel e do cimento exteriorizam actividades a montante da produção, ou seja, relacionadas com a preparação da matéria-prima (papel e cimento) e/ou a jusante, isto é, de expedição e transporte (siderurgia planos e papel).

A exteriorização de actividades leva à redução do volume do emprego, que atinge, em algumas empresas, valores acima de 30% nos últimos cinco anos. Assim, em segundo lugar, todas as empresas registaram reduções globais do número de efectivos, apoiadas por uma política social de negociação de saídas da empresa ou por programas de pré-reforma. Por vezes, a negociação de saídas incluiu medidas de apoio à criação de empresas pelos próprios trabalhadores, com as quais a empresa original firmou contratos privilegiados de subcontratação de serviços.

A redução do emprego é ainda resultante da automatização de tarefas e dos processos de produção. Com efeito, em terceiro lugar, todas as empresas fizeram avultados investimentos em novas tecnologias. Tratando-se de indústrias que desenvolvem actividades de produção contínua, onde os ganhos de produtividade dependem mais do rendimento do conjunto das instalações (relação homem-máquina), do que do ritmo do trabalho dos operários ou dos equipamentos, a procura de um diferencial de produtivi-

dade tem levado a melhorar economias de escala e a otimizar a taxa de utilização das capacidades de produção instaladas. Estas condições exigíveis pela melhor relação possível entre os custos fixos e os custos variáveis suscitaram uma política de investimentos em novas tecnologias, como forma de aumentar a automatização dos processos e a melhoria dos produtos fabricados, observando-se, em matéria de produto, uma estratégia comum, de abandono de produtos de fraco valor acrescentado e desenvolvimento de produtos melhor qualidade.

Assim, de acordo com as suas possibilidades financeiras, as empresas fizeram avultados investimentos na automatização dos postos de trabalho, através da aquisição e integração dinâmica de novos equipamentos baseados na micro-informática, ou seja, de dispositivos de controlo-comando centralizados, assistidos por microprocessadores em rede, direccionados tanto para a optimização da condução do processo, como para a concepção e preparação do trabalho, o controlo de qualidade, a análise laboratorial, a gestão comercial e administrativa, a expedição, etc.

No caso da siderurgia de produtos longos (SPL), a modernização tecnológica traduziu-se, nomeadamente, numa das unidades de produção, na mudança de alguns equipamentos e máquinas convencionais. Na segunda unidade, a mudança foi mais radical, já que houve lugar à substituição da produção do aço pela via integrada por uma mini-acearia integralmente automatizada, que utiliza sucata como matéria-prima. Uma mudança radical do equipamento de produção ocorreu igualmente na empresa vidreira (V), quando substituiu os processos Fourcault e Pittsburgh pelo processo de fabrico Float (1986). A reconstrução completa do forno (1997) e a associação de um sistema de leitura óptica para o controlo de qualidade e de um robot para o corte da chapa de vidro são, entre outras, algumas das melhorias tecnológicas progressivas introduzidas mais recentemente.

As exigências comunitárias no domínio da protecção do ambiente, a substituição da automatização baseada numa condução de processos centralizada e hierarquizada, fazendo uso de tecnologias electrónicas, por uma condução descentralizada e optimizada, fundada sobre a microelectrónica, e a construção de uma nova fábrica de vapor, foram as principais transformações operadas na refinaria estudada da empresa petrolífera. A empresa cimenteira não apenas informatizou e automatizou áreas a montante e a jusante da produção, como actualizou os programas de optimização do controlo-comando do processo. As restantes empresas (papel e siderurgia planos), procederam igualmente à introdução de computadores de processo e ao acréscimo do nível de automatização da produção, bem como à informatização da gestão comercial e administrativa da produção e dos stocks (no caso da empresa do papel).

Na medida em que, por um lado, a política de redução de efectivos afectou particularmente os menos qualificados e os mais idosos, e, por outro lado, que a introdução da automatização informatizada fez desaparecer muitas tarefas rotineiras, exigindo, em contrapartida, um novo perfil de emprego mais qualificado e com novas competências, todas as empresas registaram uma mudança da estrutura do emprego. Essa estrutura evoluiu de acordo com duas características mais significativas.

A primeira traduz-se num acréscimo do peso do pessoal dos níveis mais qualificados, com desaparecimento total (no caso da empresa SPP) ou quase total (empresa V) dos níveis pouco qualificados, bem como na diminuição do peso do pessoal de enquadramento de nível directo e intermédio. A segunda característica diz respeito ao acréscimo

de peso relativo da população jovem no emprego das empresas. Em cinco anos (ou menos) o peso do emprego inferior a trinta anos evoluiu de 19% para 32,1% na empresa SPP, de 24,9% para 28,2% na SPL, de 21,5% para 34,7% na empresa V, de 11,2% para 14,7% na refinaria S e de 16,2% para 26,9% na empresa Pa.

A melhoria da estrutura de qualificações e o rejuvenescimento do emprego é fruto, também, da política de renovação dos recursos humanos. Esta política tem vindo a privilegiar o recrutamento de jovens com o 11.º ou o 12.º para o ingresso nas fileiras da fabricação e da manutenção/conservação e o curso superior (em engenharia) para funções técnicas ou de maior responsabilidade/coordenação (por exemplo, de chefe de turno). Se por um lado esta política vai ao encontro da necessidade de dotar a empresa de novas competências técnicas, nomeadamente de competências na área da informática e de maior conhecimento teórico do processo, por outro lado responde à necessidade de romper com o fechamento dos empregos e das fileiras profissionais, já que a polivalência tende a ser mais facilmente aceite pelos jovens.

A resposta aos objectivos anteriores fez que simultaneamente todas as empresas desenvolvessem (e estejam a desenvolver) planos de formação profissional muito extensos e variados orientados quer para o desenvolvimento de competências de multivalência (alargamento das capacidades de intervenção sobre várias operações dentro da mesma profissão base), de polivalência (de alargamento profissional a tarefas de outra profissão) e de peritagem, ou seja, de desenvolvimento de capacidades de monitorar o funcionamento do processo produtivo, com vista à solução de problemas inesperados. As acções de formação profissional promovidas incluíram ainda a adaptação aos novos equipamentos, a formação em qualidade, a formação em áreas relacionais, etc. Por vezes, o processo de formação pôs em contacto trabalhadores de várias empresas da mesma multinacional, tal como aconteceu no caso da indústria vidreira em que a formação dos operadores aos novos processos de fabrico incluiu um período de estágio de vários meses em empresas fora do país.

As novas tecnologias de processo implementadas pelas empresas, além de automatizarem tarefas, homogeneizaram actividades de fabricação das várias instalações industriais, passando muitas delas a processar-se nas mesmas ou similares salas de controlo. A dimensão das empresas e o tempo disponível para a realização do estudo não permitiu aprofundar suficientemente a reorganização individualizada de cada um dos postos de trabalho no seio das diferentes empresas. Assim, esta análise limita-se a sublinhar as modificações mais sensíveis sobre os contornos tradicionais dos empregos e das fileiras profissionais, bem como dos modos usuais de acesso e de transmissão de saberes, que destabilizam os compromissos entre os grupos profissionais no seio das empresas e pressionam a mudança do sistema de classificação profissional e do conteúdo das cláusulas que presidem à gestão do acesso e progressão das carreiras profissionais.

Assim, no que se refere à reorganização do trabalho, o fenómeno mais comum observado em todas as empresas, diz respeito à flexibilização progressiva dos postos de trabalho, ainda que na maioria das empresas (sobretudo na SPP e na refinaria) muitos trabalhadores e, mesmo, alguns grupos profissionais procurem resistir a essa flexibilização. Essa flexibilização assume variadas formas. Uma das suas manifestações mais frequente é o desenvolvimento da multivalência que se caracteriza, como se escreveu atrás, pelo alargamento do campo de intervenção dos operadores à execução de vários

postos de trabalho dentro da respectiva fileira profissional, ou seja, de condução/vigilância do processo, de manutenção/conservação ou de análise laboratorial física e química.

O caso mais emblemático sobre a forma de promover a multivalência foi observado na empresa P. Deparando-se com a oposição do sindicato mais representativo na empresa em negociar novas regras sobre classificação profissional que consagrasse o alargamento do conteúdo funcional das categorias profissionais/profissões, a empresa decidiu implementar um novo plano de carreiras industriais que incentiva a evolução profissional, baseada na aquisição de módulos adicionais de multivalência¹⁷⁴. Com este objectivo, a empresa criou perfis de formação de multivalência de execução, de condução ou de supervisão, que combinam uma aprendizagem teórico-prática, ou seja, uma formação teórica e uma formação *on job*, com vista a um domínio progressivo de áreas funcionais mais alargadas e de maior mobilidade interna. A aquisição de módulos adicionais de multivalência parte do interesse manifesto pelo trabalhador junto da sua hierarquia imediata. A sua obtenção confere ao trabalhador um subsídio que varia entre 50 a 150 Euros, consoante o módulo obtido seja de execução, de condução ou de supervisão. Este subsídio é integrado no salário do trabalhador a partir do momento em que este passe a desempenhar a função de nível de qualificação superior, ou seja correspondente àquela sobre a qual adquiriu o módulo de formação.

A par da flexibilização dos postos de trabalho acabada de referir, ou seja, baseado na multivalência de postos de trabalho pertencentes à mesma fileira de emprego, apareceu claro, igualmente, em todas as empresas, uma certa flexibilização funcional entre as áreas funcionais das fileiras, ou seja, a polivalência. Em particular, importa destacar o alargamento da função dos operadores industriais (ou de fabricação) para o desempenho de tarefas de manutenção e de análise laboratorial física e química (de 1.º nível), os analistas de laboratório para funções de fabricação e os operadores de manutenção para funções de segurança das instalações produtivas. Numa das empresas procurava-se mesmo sensibilizar trabalhadores administrativos excedentários a aceitar funções nas linhas de produção. Os fenómenos anteriores de flexibilização aparecem, em simultâneo, com a redução da linha hierárquica que, em algumas empresas (V, SSP), foi reduzida ao chefe da equipa (ou de turno) e director fabril.

Em resumo, a reestruturação organizativa das empresas estudadas vai assim ao encontro das teses de Tertre (1989) sobre as tendências de evolução da gestão da força de trabalho. Essas tendências, que denomina de «mercado para a flexibilidade», afirmam-se numa orientação geral caracterizada por dois movimentos com consequências muito diferentes. Um movimento de segmentação do trabalho entre empresas, gerador de uma distribuição desequilibrada das qualificações, das oportunidades de aprendizagem no trabalho e de protecção social (Atinkson, 1984; Kovács, 1998). Um movimento de flexibilidade interna orientada para a flexibilização dos postos de trabalho, ou seja, para o desenvolvimento da polivalência e da polifuncionalidade/multifuncionalidade (Boyer e Durand, 1993).

Este desenvolvimento da flexibilidade interna, apoiado pelas acções de formação profissional, teve como consequência aumentar, de uma forma geral, as qualificações

¹⁷⁴ No plano de carreiras da empresa, define-se multivalência como a aquisição de módulos adicionais de conhecimentos correspondentes a postos de trabalho da mesma função ou em funções de nível de qualificação superior.

dos operadores que permaneceram na empresa. Essa elevação que ocorre paralelamente à diminuição da linha hierárquica e que como se vai observar mais à frente encontra expressão nos níveis da grelha salarial, transformou os modos de intervenção dos operadores no sentido da sua maior autonomia, com implicações na maior fluidez da divisão clássica do trabalho entre concepção, planeamento, controlo e execução.

Se é certo que a promoção da maior fluidez da repartição do trabalho por parte da gestão responde a objectivos de redução de custos da mão-de-obra, uma vez que num cenário de funcionamento normal o trabalho é relativamente reduzido e rotineiro, ela é também fruto da tomada de consciência pelos gestores de que tão importante quanto a modernização dos equipamentos na procura de novas fontes de produtividade, é a capacidade dos operadores em prevenir avarias, interpretar, gerir e solucionar com rapidez e eficiência o aparecimento de acontecimentos aleatórios. Assim, independentemente dos novos princípios de organização do trabalho conhecerem maior ou menor desenvolvimento, todas as empresas procuram mobilizar as competências e os saberes de todos os assalariados, qualquer que seja o posto ocupado. Assim, para melhorar a maneira como o trabalho é executado e, sobretudo, para remediar a emergência de situações aleatórias no decurso da realização do trabalho, o assalariado é pressionado a explorar as suas próprias qualidades de observação, de interpretação e de iniciativa.

Naturalmente, a mobilização de tais qualidades põe em causa a função tradicional de execução do operador e o quadro dos modos operatórios que a definiam. Com desenvolvimentos diferentes, constatou-se, nas empresas estudadas, um acréscimo de responsabilização dos operadores, apoiado sobre o alargamento das suas competências em matéria de multivalência e/ou polivalência e de maior autonomia técnica, tal como expressou um interlocutor entrevistado de uma das empresas:

“(...) Hoje os trabalhadores têm um nível de qualificação e um grau de satisfação muitíssimo mais elevado do que tinham há 10 anos atrás. Antes eram meros executantes e executantes limitados. Hoje compreendem os processos, sabem o que se está a passar e sabem o que devem fazer. Nos dias de hoje, o seu nível de motivação e participação é muito elevado. Na verdade, estamos a falar de um outro tipo de pessoas¹⁷⁵”.

O acréscimo da responsabilização dos operadores tem um duplo efeito sobre a natureza tradicional da sua função. Em primeiro lugar, constata-se uma certa tendência crescente de autonomização dos trabalhadores em dois sentidos: na realização do seu trabalho pela mobilização dos seus próprios saberes para aperfeiçoar os modos operatórios aos quais estão submetidos, e no controlo do desenvolvimento do processo de produção pela regulação dos defeitos, a interpretação da sua origem e a decisão de intervenção para a corrigir. Trata-se de iniciativas que os técnicos e engenheiros não podem subscrever no quadro dos modos operatórios sobre os quais se fundava, até ao presente, o controlo do trabalho. A segunda consequência desta responsabilização relaciona-se com o fenómeno da descentralização das decisões às quais se assiste através do encorajamento à tomada de iniciativa pessoal e à multiplicação das trocas directas entre os assalariados sobre problemas relativos ao desenvolvimento do processo de produção. Ora, o controlo do trabalho e a centralização das decisões constituem os dois eixos principais sobre os quais era fundada a função tradicional do pessoal de

¹⁷⁵ Entrevista do Director dos Recursos Humanos da empresa V.

enquadramento. A responsabilização dos trabalhadores de execução acompanha-se, assim, de uma reorientação simultânea da função atribuída ao pessoal de enquadramento.

Como também se escreveu, uma das consequências da automatização conduzida pelos microprocessadores e da reorganização do trabalho observada nas empresas estudadas, foi a supressão de níveis hierárquicos que é acompanhada da reorganização das equipas que na sua generalidade laboram em sistema de turnos. Assim, se não foi verdadeiramente posto em causa o papel tradicional de controlo e de decisão sobre a qual se construiu a função tradicional do pessoal de enquadramento, observa-se, contudo, uma tendência nova. Esta tendência, que se constatou estar mais desenvolvida na empresa vidreira, manifesta-se na valorização de capacidades de coordenação, animação e de diálogo deste pessoal de enquadramento relativamente aos assalariados. A realização desta função passa tanto por estabelecer uma relação directa com o subordinado (nomeadamente, por pressão da introdução de novas formas de avaliação e de recompensa), como pela realização de reuniões mais ou menos frequentes, no quadro de animação de grupos de expressão ou de círculos de qualidade. Contudo, se o fenómeno da responsabilização dos assalariados é já uma realidade em quase todas as empresas estudadas, existe alguma reserva da parte do pessoal de enquadramento, pelo menos em quatro das empresas, em reconhecer tal responsabilização. Essa reserva, que se tornou mais visível na empresa SPP e P, explica algum descontentamento desse pessoal e dificuldade demonstrada em reorientar a sua função numa vertente de maior diálogo com os assalariados.

A nova repartição das funções entre as diferentes categorias de assalariados por efeito da flexibilização dos postos de trabalho, bem como o incitamento dos operadores a uma certa autonomia em resposta às novas condições tecnológicas de produção, põem em causa a organização hierárquica específica que permitia situar os grupos profissionais uns relativamente aos outros no seio da empresa, ou seja, o compromisso de empresa. Além disso, se no caso das empresas estudadas, a elevação do nível de qualificação técnica não desvaloriza o modo tradicional de transmissão de saberes nas fileiras profissionais, ou seja, a importância do percurso de promoção interna, através do qual os operadores adquirem um conhecimento aprofundado das matérias, dos equipamentos e dos processos, indispensável para o seu bom desempenho profissional, as condições mais exigentes em termos de escolaridade de inserção, rompem com a forma tradicional de acesso às fileiras profissionais, ou seja, baseado no sistema de aprendizagem e na antiguidade. Da mesma forma, de uma forma geral, o percurso exclusivamente interno do pessoal de enquadramento, tende a deixar de ser suficiente para o grau de competência hoje exigido a esse grupo profissional. Nas empresas estudadas a evolução de acesso vai no sentido da exigência de uma formação técnica inicial ou na área das novas tecnologias ou em engenharia.

Por conseguinte, a análise efectuada neste capítulo permitiu identificar um conjunto amplo de factores que modificando o perfil tradicional dos grupos profissionais e da natureza das suas expectativas no que se refere à sua gestão, enfraquecem as bases dos compromissos anteriores sobre a posição sua relativa no seio da empresa e alicerçam a formação de outros. De acordo com quadro teórico de que se partiu, estes novos compromissos passam pela forma como os novos grupos profissionais se vão apropriar das transformações tecnológicas e organizacionais, ou seja, da posição que

conseguirem deter relativamente a uma nova redistribuição de recursos de poder (Crozier e Friedberg; Reynaud, Eyraud).

A análise efectuada sobre cada uma das empresas permitiu, pois, constatar o aparecimento de tensões sobre os sistemas de classificação profissional e as condições de acesso à profissão e de progressão nas fileiras de emprego, cuja origem se prendem, no seu essencial, com quatro vertentes mais importantes: a) maior exigência de conhecimento teóricos e técnicos dos assalariados; b) mudança dos modos de reconhecimento da qualificação dos assalariados que resultam das actividades no trabalho; c) reorganização do trabalho entre grupos profissionais e entre subordinados e pessoal de enquadramento; d) desenvolvimento de novas políticas de gestão da mão-de-obra e mudança das características individuais dos assalariados.

Induzida pela introdução das tecnologias informáticas, a elevação de exigência dos conhecimentos técnicos, necessários ao desempenho da maior parte das tarefas, questiona as condições de recrutamento, de aprendizagem da profissão e de acesso na fileira que, até então, alicerçavam os princípios de gestão de carreiras. Concretamente, põe em causa o ingresso como aprendiz com uma escolaridade mínima, a aprendizagem relativamente restrita a um posto de trabalho e a progressão na fileira profissional quase exclusivamente baseada na antiguidade.

Outra mudança igualmente analisada referiu o facto da automatização informatizada, introduzir uma enorme mudança de potência e controlo (maior nível de abstracção, de controlo de maior quantidade informação, de controlo avançado da produção de programas de fabrico, dos seus limites e do controlo de segurança), e solicitar modos de intervenção dos operadores e atitudes nas situações de trabalho de maior autonomia, iniciativa e cooperação. Ora, a mobilização dessas novas competências questiona os princípios de execução de tarefas confinadas (aos postos de trabalho e às fileiras profissionais) e as relações de trabalho entre as diferentes categorias de assalariados. Ainda que com graus de desenvolvimento diferentes, apareceram em todas as empresas novas comunidades de trabalho e uma certa redistribuição das tarefas não apenas entre os trabalhadores das várias fileiras profissionais (fabricação/conservação/laboratório), como entre os operadores e o pessoal de enquadramento. O confronto dos grupos tradicionais com os reajustamentos tanto quantitativos ligados às saídas das empresas de um grande número de trabalhadores, como qualitativos resultantes das novas solicitações e da contratação de população jovem mais escolarizada, fazem aparecer clivagens internas. Estas clivagens testemunham uma certa evolução das representações sociais dos assalariados e das suas expectativas em matéria de gestão da mão-de-obra.

As evoluções acabadas de referir têm um duplo efeito sobre o compromisso de empresa. Primeiro, fragmentam e destabilizam os grupos profissionais e o seu posicionamento relativo no seio das empresas. Por exemplo, a profissionalização da actividade dos operadores de fabricação, resultante da elevação da qualificação requerida e do nível de formação inicial e continua, favorece uma certa revalorização desta fileira desequilibrando a sua posição relativamente às outras fileiras profissionais da empresa. Segundo, é extremamente difícil descrever e avaliar os empregos e as competências requeridas relativamente a cada trabalhador, tomando apenas como referência as características das tarefas dos postos ou das tarefas efectuadas pelos assalariados, bem como classificar os empregos unicamente em referência ao grau técnico destes

últimos. A consideração em simultâneo dos vários factores (características tecnológicas dos postos e das características individuais dos assalariados), revela uma tendência que evolui no sentido da individualização dos critérios de avaliação e de classificação dos empregos e das competências requeridas. Nomeadamente, são avaliadas e classificadas as atitudes face à autonomia, à responsabilidade e à disponibilidade para o desempenho de várias funções. Estimuladas, por vezes, através da criação de incentivos (prémios, compensações, progressões por mérito, etc.), tais evoluções têm como consequência instaurar um desnível crescente entre o conteúdo das convenções colectivas e as práticas implementadas.

A última fonte de tensões atrás identificada sobre os sistemas de classificação e os conteúdos das convenções relativos ao acesso e progressão profissional, prende-se com a evolução das políticas de gestão da mão-de-obra. Como foi referido, as empresas na renovação do emprego dão prioridade a jovens com níveis elevados de habilitação escolar. Além disso, procuram mobilizar os recursos humanos apelando à mobilização individual e colectiva das competências dos assalariados, na medida em que são essenciais ao funcionamento do sistema e à rendibilidade das instalações fabris. O rejuvenescimento do emprego da empresa e a elevação do nível de formação inicial e contínua dos assalariados, favorece a criação de novas expectativas por parte dos assalariados em matéria de desenvolvimento da sua carreira profissional e questiona as perspectivas tradicionais de progressão dos assalariados previstas pela contratação colectiva, ou seja, baseada numa aprendizagem que decorre ao longo dos anos.

Em resposta a estas expectativas observou-se a introdução em todas as empresas de uma certa individualização no desenvolvimento das carreiras dos assalariados, através do reconhecimento das suas atitudes e das suas competências em termos de progressão nas hierarquias profissionais e salariais. Esta evolução, resultante, muitas vezes, da implementação de critérios de avaliação de desempenho, põe em causa a legitimidade das regras sobre progressão profissional existentes, gerando outras tensões susceptíveis de conduzir à negociação de novos conteúdos fundadores de um novo compromisso legítimo. Outras tensões aparecem, ainda, entre os assalariados de uma mesma fileira profissional, nomeadamente através da evolução das suas características individuais. Assim, a gestão da redução de efectivos pela partida dos antigos, e a elevação simultânea do nível de formação dos assalariados mais recentes nas empresas, favorece uma transformação da figura emblemática dos operários da fileira e uma evolução das expectativas em matéria de desenvolvimento da carreira que tende a opor os "antigos" aos "jovens".

Deste modo, a individualização das regras de classificação dos empregos e de progressão dos assalariados tendem a questionar as hierarquias profissionais à volta das quais se estruturam os compromissos de empresa inscritos nos sistemas de classificação profissional. Contudo, a identificação das tensões que a evolução das características da mão-de-obra e das políticas de gestão de mão-de-obra suscitadas pelas mudanças tecnológicas e organizacionais exercem sobre os modos de constituição das fileiras tradicionais do emprego e as classificações profissionais, não elucida a construção dos novos compromissos, nem tão-pouco esclarecem a sua "tradução" nos novos conteúdos negociados. São estas preocupações que irão estar subjacentes ao desenvolvimento do próximo capítulo. Ele irá centrar-se, por conseguinte, sobre o conteúdo das novas convenções em matéria de classificação profissional e sobre o respectivo processo de negociação.

1 2 3 4 5

A NEGOCIAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES PROFISSIONAIS
E A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
NO SEIO DAS EMPRESAS

INTRODUÇÃO AO CAPÍTULO

Analisou-se, no capítulo anterior, a dinâmica de transformação global na qual se inscrevem as empresas e a forma como as mudanças observadas, ao modificarem o perfil do emprego, destabilizam os compromissos que regulam as relações sociais internas à empresa e, conseqüentemente, pressionam a negociação de novos compromissos sobre a estruturação e a gestão do emprego. Este capítulo vai debruçar-se sobre a evolução do conteúdo das convenções colectivas, ou seja, sobre os novos compromissos sociais e institucionais relativamente aos temas de classificação e de gestão das carreiras profissionais, bem como sobre os respectivos processos de negociação.

Como ponto de partida considera-se que as novas normas negociadas se inscrevem em dinâmicas de construção específicas a cada empresa, de que são factores fundamentais os sistemas de classificação preexistente e as finalidades específicas das empresas a que respondem no momento da sua negociação. Além disso, nos termos do quadro que orienta esta análise, as normas negociadas são fruto da forma como os actores institucionais e profissionais, segundo as suas características próprias, se apropriam da negociação para fazer atingir os seus objectivos próprios. Apesar disso, no seguimento das conclusões retidas no capítulo anterior, admite-se, em primeiro lugar, que a negociação de novos sistemas de classificação e de novas normas relativas à gestão do emprego nas empresas estudadas, colocam problemas e desafios comuns, que poderão ser extrapoladas para todas as empresas em processo de mudança, destacando-se, entre eles, a questão da individualização, ou seja, o levar em conta as características individuais dos assalariados. Em segundo lugar, considera-se que a negociação das classificações profissionais faz aparecer a par da mudança das normas de conteúdo uma transformação dos processos de negociação, ou seja, das regras de procedimento que testemunham uma mudança na natureza das relações entre os actores sociais. Com efeito, como se salientou, a mudança dos sistemas de classificação profissional e do conteúdo das convenções colectivas relacionadas com a gestão de carreiras profissionais emanou de uma reivindicação patronal, visando objectivos muito diferentes das reivindicações sindicais em matéria de condições de trabalho.

Tal como no capítulo anterior, opta-se por apresentar uma reflexão individualizada de cada uma das empresas, com um carácter mais descritivo, remetendo, para o final do capítulo, uma perspectiva de conjunto, de carácter mais interpretativo.

Antes de se iniciar a análise, importa lembrar que o quadro das relações laborais nas empresas em estudo foi fortemente marcado pelo facto de serem ainda parcialmente ou terem sido empresas públicas. Como sublinham Wieviorka e Trinh (1995), enquanto os dirigentes das empresas privadas são portadoras de uma única lógica de acção, ou seja de uma lógica de actor, querendo com isto dizer que são autónomos na condução da empresa, nas suas múltiplas vertentes, os dirigentes das empresas públicas se, por um lado, são portadores dessa mesma lógica, por outro lado, são executantes de uma vontade política governamental, à qual estão subordinados. Deste ponto de vista comportam-se mais como «funcionários» do que como chefes de empresa. Do lado sindical, ainda que as reivindicações sejam dirigidas aos dirigentes da empresa, o verdadeiro opositor é o Governo e, nessa óptica, é neste âmbito que posicionam muitos conflitos sindicais nomeadamente em torno da

definição das estratégias de reestruturação das empresas. A sindicalização atingiu aqui taxas muito elevadas, numa partição plural e, por vezes, competitiva, mas onde se afirmou particularmente dois tipos de acção sindical. Uma protagonizada pelos sindicatos da área de influência da CGTP-IN, bastante mais representativa entre o pessoal afecto directamente à produção e direccionada ao longo dos anos para a defesa das convenções negociadas no final dos anos setenta. Uma outra desenvolvida pelos sindicatos da UGT mais aberta à negociação de novas convenções colectivas.

1. A EMPRESA SIDERÚGICA SPP

1.1. O quadro prévio das relações laborais

No caso concreto da SN¹⁷⁶, a adesão dos trabalhadores aos sindicatos situou-se sempre em níveis acima de 90%. Ainda que para essas elevada sindicalização contribuam mais de duas dezenas de sindicatos, associados em três das cinco confederações actualmente existentes em Portugal (FENSIQ, CGTP-IN e UGT), a mais importante é a tendência CGTP-IN. Esta é representada pelo Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas e Metalomecânicas do Sul, associada da FSMMP¹⁷⁷, actualmente designada de FEQUIMETAL¹⁷⁸, uma das federações tradicionalmente mais importantes da confederação. Este sindicato e, por conseguinte, a federação, representavam cerca de dois terços dos sindicalizados, sendo também seus filiados a maioria dos elementos da comissão de trabalhadores.

À semelhança das clivagens que no plano nacional separam a UGT da CGTP-IN, institucionalmente desenvolvem-se na empresa dois tipos de relações sociais entre os actores: de algum diálogo, protagonizado pelos sindicatos da primeira confederação e pela FENSIQ, com uma representação maioritária entre o pessoal da área administrativa e minoritária entre os trabalhadores da produção; de antagonismo e confronto, protagonizado pelas organizações sindicais da tendência CGTP-IN, com uma representação da generalidade dos operadores da produção. Este antagonismo exprime-se na ausência de participação sindical e de negociação dos projectos de modernização e reestruturação da empresa. Revela-se ainda na produção de rigidez institucional. O PERG e o clausulado não pecuniário do AE são casos emblemáticos dessas relações antagonicas.

1.1.1. A ausência de uma negociação concertada da reestruturação da empresa

Sob o argumento de que as decisões sobre o PERG dependiam do Estado e da CE, a administração refere não ter considerado a hipótese da sua negociação com os sindicatos. No entanto, dando cumprimento à legislação em vigor, pediu formalmente o parecer à comissão de trabalhadores sobre o plano de reestruturação. Além disso forneceu todas as informações aos sindicatos, na expectativa da sua colaboração,

¹⁷⁶ A taxa de sindicalização da SN – Serviços é, ainda, de 99% quando encerra em Março de 2001.

¹⁷⁷ Abreviatura de Federação dos Sindicatos da Metalurgia, Metalomecânica e Minas de Portugal.

¹⁷⁸ Abreviatura de Federação Intersindical da Metalurgia, Metalomecânica, Minas, Química, Farmacêutica, Petróleo e Gás, constituída por fusão das federações da metalurgia e da química em 1998. Por comodidade e para obviar mal-entendidos utiliza-se a designação actual.

nomeadamente na matéria referente à aplicação das medidas sociais nele previstas. Confirmando posições já anteriormente tornadas públicas pela CGTP-IN e pela federação¹⁷⁹, o parecer da comissão de trabalhadores é de oposição frontal a qualquer estratégia que visasse o desmembramento e redução da actividade da empresa.

Com efeito, num documento intitulado «Análise ao Plano de “Reestruturação” da SN», de Novembro de 1993, subscrito pela comissão de trabalhadores, comissão inter-sindical e comissão executiva da FEQUIMETAL, o PERG é classificado como “um autêntico eufemismo do que é um plano”, ou seja, um plano de “meias-solas” que só tinha em vista vender enormes quantidades de património adquirido pelo plano anterior de expansão “e que aproveitaria apenas umas lascas sobrantes para as instalações existentes, adicionando um certo dispêndio de dinheiro na compra de outros equipamentos”. Para os subscritores do parecer, “o plano não tem estratégia”, ou antes, “tem a estratégia do encerramento total e duradouro da principal empresa do sector siderúrgico português”. Percepcionando a crise internacional do aço ou do sector siderúrgico, como “parte integrante do sistema capitalista”, no caso português, é “uma crise que é filha do modelo de desenvolvimento, preconizada pelos últimos governos do PSD, particularmente chefiados por Cavaco Silva” e da adesão de Portugal à CEE, relativamente à qual se opuseram frontalmente. Tal como haviam previsto, a CEE não apenas condicionou e ditou o abandono de todos os projectos de reestruturação da empresa anteriores que visavam a sua expansão e modernização, como veio a ditar a lei do mais forte na regulação do mercado nacional.

Sublinhando o facto de Portugal ser um país deficitário na produção de aço relativamente ao consumo (menos de um terço), o pouco significado da sua produção no mercado comunitário (aproximadamente 0,5%) e a fraca sustentação técnica das propostas do Plano, nomeadamente as soluções organizacional e tecnológica/industrial, os órgãos representativos dos trabalhadores na empresa afirmam a sua oposição frontal ao PERG. Mais do que isso, reclamam, no interesse nacional, o abandono de um plano que consideram tecnicamente mal gizado; que cria dependência de importações de sucata de aço e de energia eléctrica; que visa o despedimento de mais de 1.800 trabalhadores e a destruição da convenção colectiva (AE); que reduz a ideia de protecção do ambiente à aniquilação da indústria; que tende a acabar com o *know-how* siderúrgico português. Em contrapartida, o parecer defende a ideia do desenvolvimento de um estudo sério que promova uma efectiva e rápida reestruturação e modernização tecnológica que leve em conta as necessidades nacionais, que preserve a manutenção dos postos de trabalho e crie novos, com desenvolvimento da formação e da qualificação dos recursos humanos e respeite o cumprimento do AE por parte da empresa.

Assim, no plano institucional, o pouco diálogo promovido pela administração tende a desenvolver-se com o interlocutor que lhe é mais favorável, ou seja, com a tendência sindical minoritária. No plano informal, as coisas passam-se de uma forma um pouco diferente. A incapacidade de oposição eficaz à reestruturação conduz da parte da tendência maioritária à aceitação tácita das medidas sociais preconizadas no plano, intervindo mesmo, ocasional e informalmente, sobre os termos da sua aplicação. Assim, ao antagonismo institucional sobrepõe-se a participação informal como forma de salvaguardar a sua posição na empresa. Trata-se, de qualquer forma, de uma participação

¹⁷⁹ O Diário, de 11-11-1989.

dependente, já que as rescisões dos contratos ou das reconversões profissionais são objecto de uma abordagem directa entre as chefias e o trabalhador afectado.

Uma outra questão emblemática de posições antagónicas e posições sindicais defensivas é a renegociação do clausulado do AE, em particular, das matérias sobre classificação profissional, estrutura e carreiras profissionais.

1.1.2. O antagonismo em torno da revisão das matérias sobre classificação profissional

O acordo-base que durante mais de 15 anos regulou as relações de trabalho na empresa e nas suas sucessoras data de 1979, e foi assinado por 27 organizações sindicais, numa única frente negociadora¹⁸⁰. Trata-se de um documento bastante extenso, constituído por 182 cláusulas, que para além da definição do âmbito de aplicação e de vigência da convenção, definem minuciosamente as condições da prestação de trabalho: deveres das partes, férias, feriados, condições de saúde, higiene e segurança, tempo de trabalho e sua organização, salários, condições de admissão e progressão profissional, direito de organização e representação dos trabalhadores, regime de aprendizagem, formação profissional, etc. Três anexos ao acordo abordam matérias sobre classificação profissional: enquadramento das profissões e enquadramento das categorias (anexo 1), regulação de condições específicas de acesso (anexo 2) e enquadramentos e remunerações mensais mínimas (anexo 3). Este acordo-base é renegociado em 1982, nomeadamente as regras sobre classificação profissional (enquadramento das profissões e categorias profissionais, sua identificação e definição), carreiras e condições do seu acesso¹⁸¹, que quase na sua íntegra transitam para as novas empresas depois de reprivatizadas.

Diferentemente do anterior, este AE¹⁸² foi negociado, simultaneamente, com três frentes negociadoras, ainda que o resultado da negociação coincida quanto ao seu conteúdo: a tendência CGTP-IN (FEQUIMETAL), a tendência UGT (FETESE) e a FENSIQ.

Quanto ao regime das duas convenções em matéria de estruturação profissional bem como do sentido de evolução das regras sobre a alteração do objecto do contrato de trabalho, uma análise breve leva a destacar:

1) No que se refere à estrutura profissional, a lógica de construção é a mesma. Apresenta-se sob a forma de uma simples enumeração exaustiva de denominações de profissões e categorias profissionais, com as respectivas definições, hierarquizadas verticalmente segundo uma organização de trabalho de concepção taylorista. A diferença entre elas é que a convenção de 1982 relativamente à de 1979 aumenta o número de profissões e categorias profissionais: enquanto em 1979 a convenção previa 207 profissões que, por sua vez, se desdobravam em 500 categorias profissionais (mais 14 respeitantes a categorias pré-profissionais) e às quais correspondiam 16 níveis salariais (mais 2 relativos àquelas categorias pré-profissionais), a convenção de 1982 vindo a reduzir o número de níveis salariais (13 em vez de 16, mantendo-se os 2 para as categorias pré-profissionais) alargou para 230 o número de profissões (mais 23 do que a

¹⁸⁰ Trata-se de um ACT publicado no BTE n.º 20, de 29/05/79.

¹⁸¹ BTE n.º 6, de 15-02-1982.

¹⁸² Na verdade são três AE com o mesmo conteúdo.

anterior] que, por sua vez, se desenrolavam em 552 categorias (mais 4 categorias pré-profissionais).

2) Relativamente aos mecanismos de passagem de um trabalhador ao grau, escalão ou classe superior dentro da mesma categoria ou profissão ou a mudança para outra categoria a que corresponda retribuição mais elevada, o princípio geral em ambas as convenções é o da progressão automática com base na antiguidade, com excepção do acesso de 1.^a a principal que estava sujeito a um quadro de densidades por profissão: 10% no AE de 1979, 20% no AE de 1982 e 25% no AE de 1985. A não progressão exige comprovação por parte do chefe imediato da inadaptação do trabalhador, podendo mesmo assim este requerer exame técnico-profissional.

3) Sobre o regime a aplicar à alteração do objecto do contrato de trabalho, a convenção de 1979 adoptava o regime legal (vindo do Decreto-lei n.º 49408/1969), prevenindo para além dele que, quando tal alteração se verificasse em caso de substituição, embora com carácter eventual e em regime alternativo mas em acumulação com as suas próprias funções, o trabalhador em causa, tinha direito ao acréscimo de remuneração com o limite do período normal de trabalho. A par deste regime geral, acrescia um outro denominado regime especial que mandava aplicar as consequências remuneratórias daquele, ou seja, o pagamento do acréscimo de remuneração, aos trabalhadores de um conjunto de oito categorias profissionais, sempre que estes fossem incumbidos de tarefas normalmente atribuídas a um escalão superior ao seu.

A convenção de 1982 mantém o regime geral da convenção de 1979, porém, passando a distinguir, as situações de alteração ao objecto do contrato, que se podiam prever daquelas em que tal alteração, embora sempre temporária, se mostrava imprevisível. Contudo, no referido regime especial, agora reduzido a seis categorias profissionais, passou a ser suficiente que o trabalhador desempenhasse, por períodos superiores a meia hora por dia, seguidos ou interpolados, tarefas normalmente atribuídas a escalão superior ao seu para haver lugar ao pagamento do diferencial remuneratório. Porém, ao contrário de 1979 a convenção de 1982 continha um preâmbulo ao anexo de definição de funções, de extrema importância, estabelecendo que “as descrições de funções constituem as tarefas predominantemente executadas no posto de trabalho, não sendo impeditivo que o trabalhador desempenhe outras tarefas directamente ligadas à função e que sejam complementares desta”.

Em síntese, o regime da convenção de 1979 deixava transparecer que a filosofia subjacente à estrutura profissional dos trabalhadores, ou seja, a abordagem estanque e hermética das profissões e seus conteúdos, constituía um factor de rigidez à gestão que levou à consagração de regras de excepção que, em rigor, iam para além do consagrado em lei. Este “alargamento” é objecto de regras mais restritivas quanto ao seu recurso, em 1982, ano em que aumentou o número de categorias profissionais. Contudo, a introdução de um preâmbulo em que consagra um princípio de polivalência funcional (ainda que fora de um clausulado formal) anula tal pressuposto, da mesma forma que retira algum elemento de rigidez que possa ter resultado do acréscimo do número de profissões e categorias profissionais.

A vigência do acordo sobre matéria não salarial era de 24 meses, podendo passado este tempo ser renegociada a partir da apresentação de uma proposta de revisão à outra parte. Contudo, apenas a comissão paritária vem pontualmente a proceder à criação ou à modificação de uma ou outra categoria profissional, por efeito de

mudanças dos processos tecnológicos¹⁸³. As tentativas de renegociação do AE de cláusulas não pecuniárias por parte da administração da SN, e, posteriormente, por parte das Empresas Participadas – Serviços, Longos e Planos –, nomeadamente de normas desajustadas da dinâmica jurídico-laboral e de práticas já aceites pelos próprios trabalhadores, depararam-se sempre com a sua inviabilização por parte das organizações sindicais.

De qualquer forma, também sobre a renegociação do AE, a partir de uma certa altura, as posições sindicais não são inteiramente coincidentes¹⁸⁴. Assim, em 1995, a frente negociadora sindical FETESE-SIMA não só se envolveram num processo de negociação de novos acordos para as três empresas saídas da SN, como chegaram a um entendimento quase total sobre o seu conteúdo, com as respectivas comissões negociadoras representantes da direcção da empresa. No final de Setembro, apenas existiam divergências importantes entre as partes negociadoras sobre três matérias. A primeira dessas matérias incidia sobre a alteração da retribuição suplementar, que a empresa pretendia reduzir de 375% para 200%, com aplicação do regime de compensações legalmente previsto. A segunda matéria dizia respeito à abolição de horas remuneradas, pretendida pela empresa, correspondentes a seis dias de dispensa por ano para utilização na vida particular, com obrigatoriedade de o trabalhador ter apenas que informar a empresa com 5 dias de antecedência (cláusula 112.^a). A posição sindical era de discordância com a sua abolição, estando aberta à sua regulamentação de molde a que a sua concessão fosse autorizada pela empresa. A terceira matéria incidiu sobre uma proposta da empresa referente a uma nova estrutura de carreiras e a aplicação de uma nova grelha salarial de evolução horizontal, de acordo com critérios de avaliação baseados no mérito e responsabilidades relativos. Tendo chegado a acordo no referente à estrutura e grelha, a frente sindical UGT recusou a evolução horizontal não automática, para todos os escalões.

Por seu lado, a FEQUIMETAL (CGTP-IN), sem formalmente se mostrar indisponível para negociar novos acordos, na prática, apenas se limitou a apresentar propostas e a discutir matérias com incidência pecuniária. Este é também o teor da proposta de revisão dos AE para 1996¹⁸⁵, apresentada às administrações das empresas em Dezembro de 1995.

Importa notar que o progressivo desajustamento entre o nível formal das regras e o nível informal da sua aplicação coincide com um baixo nível de conflitualidade expresso em greve, como indica o quadro 46.

QUADRO 46 – NÚMERO MÉDIO DE HORAS DE GREVE POR TRABALHADOR

	1989	1990	1991	1992	1993	1994*
Número médio de horas de paralisação por greve	27,18	11,9	12,65	13,7	14,4	7,7

*Soma dos valores relativos às três empresas: SN – Longos, SN – Serviços e SN – Planos.

Fonte: Cálculo efectuado com base nos Balanços Sociais.

¹⁸³ BTE nºs 8/83 e 36/85.

¹⁸⁴ Memorando de DRS para CA, de 25 de Setembro de 1995.

¹⁸⁵ Apenas não é de incidência pecuniária a revisão da cláusula 62.^a sobre períodos de trabalho.

Com efeito, depois de 1989, ano em que se registou o maior número de saídas da empresa (cerca de 1200 trabalhadores), o número médio de horas de paralisação por trabalhador decresce significativamente. A análise do quadro anterior revela ainda que nem a implementação de formas mais flexíveis de gestão do emprego, nem a cisão da empresa em 1994, a cuja implementação se opuseram os sindicatos, tiveram impacto no crescimento do movimento grevista. Pelo contrário, é o ano em que se concretiza a cisão que regista os valores mais baixos do quinquénio em análise.

Naturalmente que as medidas de apoio social ao emprego criadas no âmbito do PERG, terão contribuído fortemente para minorar as possibilidades de conflito. Também a aplicação dessas medidas, pelo seu carácter individualizado, pode ter conduzido a uma quebra de solidariedade para as lutas sindicais. A saída da empresa de muitos delegados sindicais e a própria divisão da empresa pode ter criado ainda dificuldades de reorganização sindical nas novas empresas. Contudo, a posição maximalista adoptada pelos sindicatos no plano das orientações estratégicas da empresa (reestruturação e modernização) e a rigidez institucional, ou seja, a não negociação de novas regras introdutoras de flexibilidade, nomeadamente, ao nível da organização do trabalho e da mudança de conteúdo funcional dos empregos, conduziu-os a um papel pouco interveniente nas transformações em curso. Contudo, à margem das regras, a gestão foi introduzindo modificações e reajustamento das tarefas e funções dos trabalhadores, nomeadamente por pressão das saídas dos trabalhadores da empresa, no âmbito do programa das pré-reformas. Essas modificações foram analisadas directamente entre a empresa e o trabalhador. A diminuição da conflitualidade laboral exprime, então, o enfraquecimento do poder sindical e não o desenvolvimento de relações mais cooperativas entre os actores institucionais da empresa.

1.2. A negociação de um novo AE e a evolução das relações institucionais na empresa

A negociação de uma nova convenção colectiva de empresa, incluindo uma nova grelha de classificação, é assumida pela empresa recém-criada como um elemento essencial da sua estratégia económica e social. Tal como em anos anteriores, a estratégia sindical mais representativa é de preservação do antigo AE, mobilizando os trabalhadores para a defesa “dos direitos adquiridos” e do poder de compra, em deterioração há já alguns anos. A passagem de uma relação conflitual à obtenção de um consenso geral, sendo modelada pela forma e conteúdo das reuniões sucessivas, a natureza nova das relações institucionais tem origem no reposicionamento estratégico da direcção com esta frente e com os trabalhadores. Este reposicionamento é caracterizado pelo desenvolvimento de uma relação directa com os trabalhadores, face a uma reestruturação do emprego em pleno desenvolvimento, modeladora de um novo colectivo do trabalho. A assinatura do acordo e a sua apresentação pública conjunta por todos os actores, numa conferência promovida pela empresa, expressa a natureza nova das relações institucionais.

1.2.1. Os fundamentos de um novo AE

A negociação de um novo AE é encarada pela administração da nova empresa como tendo um papel fundamental para o desenvolvimento da sua estratégia económica.

Com efeito, as exigências de qualidade e produtividade impostas pela forte concorrência de produtos siderúrgicos tornavam indispensável tanto a rápida modernização tecnológica das instalações, como a promoção de uma filosofia de gestão, capaz de promover na empresa novas características da mão-de-obra, ou seja, mais qualificada e mais jovem. Essa filosofia deveria orientar-se por valores como a flexibilidade, a qualidade, a auto-responsabilização e o desejo de progredir profissionalmente, considerada mais capaz de atrair uma população jovem, escolarizada (12.º ano), pouco propensa a ingressar em profissões fabris, sobretudo, quando o tempo de trabalho se organiza em turnos, como é o caso da empresa. Para tanto era necessária a criação de um quadro normativo “único e específico da empresa” que fosse ao encontro dessa estratégia de gestão, bem como conduzisse à instauração de uma relação laboral com os trabalhadores e sindicatos, fundada na confiança, na cooperação e no consenso, em vez de opositora e conflitual.

Assim, no início de Março de 1996, ou seja, pouco mais de dois meses após a sua constituição, a empresa propõe aos sindicatos representativos dos trabalhadores, a negociação de uma nova convenção destinada a regular as relações laborais dentro da empresa.

“O antigo AE era tipicamente um produto de uma empresa pública, onde até os mais pequenos detalhes foram formulados, deixando pouco espaço para a criatividade, a iniciativa e motivação dos empregados. Especialmente, o sistema de funções e remunerações era muito rígido. Foi primariamente trabalhado com a vista a manter os salários o mais baixo possível, por conseguinte, resistente a qualquer progresso ou promoção mesmo quando o empregado tinha potencial ou desempenho melhor que o normal¹⁸⁶”.

A proposta apresentada enuncia os seguintes princípios para o acordo: ser tão simplificado quanto possível, de modo a ser perceptível por todos os trabalhadores; referir o normativo legal vigente e possibilitar a sua adaptação rápida às alterações legislativas que se viessem a verificar; contemplar um conjunto de princípios reguladores das relações laborais e das prestações retributivas da empresa, devendo, quando tal se justificasse, a elaboração de normas internas específicas, com a participação dos delegados sindicais da empresa; definir uma estrutura de categorias profissionais que permitisse, simultaneamente, uma maior flexibilidade e produtividade e uma compensação adequada e motivadora, em função dos níveis de desempenho, de competência e de participação nos resultados.

Em conformidade com esses princípios, a proposta de AE, organiza o seu texto em XIII capítulos e 90 cláusulas, em contrapartida do antigo AE que se estruturava em XVI capítulos e 182 cláusulas, para além de três anexos sobre remunerações e classificação profissional, que se mantêm na proposta. É em matéria de classificação profissional e de remuneração que a proposta apresenta maior inovação.

A fonte de inspiração do AE, relativamente às matérias em análise, foi o acordo assinado em 17 de Dezembro de 1990, depois de ter sido objecto de uma negociação paritária, pelo Grupo das Empresas Siderúrgicas e Mineiras francesas e quatro organizações sindicais¹⁸⁷. Intitulado “Acordo sobre a Conduta da Actividade Profissional”,

¹⁸⁶ Entrevista a um dos administradores e responsável dos assuntos sociais, reproduzida no jornal da empresa.

¹⁸⁷ Federação Geral das Minas e da Metalurgia (CFDT), Federação dos Sindicatos Cristãos da Metalurgia e partes similares (CFTC), Federação da Metalurgia (CFE-CGC) e Federação Confederada da Metalurgia Força Operária (CGT-FO). Apenas a Federação dos Trabalhadores da Metalurgia (CGT) se absteve de outorgar o acordo.

mais conhecido sob a sigla A. Cap 2000, este acordo rompe com a lógica tradicional da gestão de carreiras e institui um sistema de evolução centrado sobre a competência do trabalhador. Ele dissocia, por conseguinte, classificação (e indirectamente remuneração) individual e emprego detido, para passar a estar ligada à pessoa e aos seus atributos e não tanto às qualificações requeridas pela função (actividade) exercida (Chatzis, Coninck e Zarifian, 1995).

A proposta, em cuja elaboração participou um elemento da administração (antigo dirigente de uma das empresas siderúrgicas do grupo francês), mentor da A. Cap 2000, organiza as funções da empresa estruturantes da carreira profissional dos assalariados (excepto dos quadros superiores) em quatro níveis de qualificação correspondentes a conjuntos homogêneos de exigências técnicas, de responsabilidade e de autonomia. Cada nível de qualificação subdividia-se em 3 escalões consoante a complexidade e a intensidade relativas das exigências; por sua vez, cada escalão subdividia-se em vários níveis de desenvolvimento salarial, baseados na experiência e no mérito relativo. Na medida em que o nível de qualificação é o factor principal de diferenciação, as profissões assumem designações genéricas e indicativas, complementadas com designações funcionais relativas à área profissional e à linha de carreira onde cada trabalhador se integra (exemplos: profissional de produção I, profissional de manutenção I, profissional controlo de qualidade I).

A distribuição das categorias profissionais/funções por nível de qualificação e escalão pressuporia um processo de análise e qualificação das funções referência da empresa, a que corresponde o nível salarial mínimo de cada escalão. Aos sindicatos outorgantes do acordo caberia a validação do manual de avaliação de funções e a avaliação das funções-referência. Por seu lado, seria da competência da empresa a avaliação das competências individuais e o posicionamento de cada trabalhador na estrutura profissional e salarial, ainda que os sindicatos pudessem acompanhar as situações de recurso.

A avaliação anual do mérito individual, através de entrevista profissional entre a chefia e o trabalhador, complementaria a evolução salarial. Ela serviria ainda para identificar necessidades de formação e reflectir sobre a carreira profissional de cada trabalhador.

Em resumo, os princípios orientadores da estrutura e das carreiras profissionais caracterizam-se por evoluções profissionais e salariais e alargadas, baseadas na avaliação do mérito e no potencial de cada trabalhador.

“As nossas propostas para um novo sistema de funções e remunerações estão baseadas em duas considerações. A primeira é a de que todos (...) não têm só de fazer bem o seu trabalho normal, mas de o fazer ainda melhor. (...). A nossa filosofia básica é de que cada um deve assumir a responsabilidade do seu trabalho (individualmente ou como membro do grupo), porque em geral, é ele que conhece melhor o que o impede de melhorar o seu desempenho. A segunda consideração é de que a (...) tem o dever de facilitar esta nova atitude promovendo formação e melhorando as condições de trabalho (novos métodos, novos investimentos, etc.) para aqueles que têm vontade e potencial de fazerem melhor. O complemento lógico é assim um sistema de remuneração em que cada empregado pode fazer progressos na sua escala salarial de acordo com a melhoria do seu desempenho ou ser promovido para outras (superiores) funções quando tiver adquirido essa nova competência¹⁸⁸”.

¹⁸⁸ Entrevista com o responsável pelos assuntos sociais e administrador da empresa.

Assim, à semelhança da A. Cap 2000, a proposta de classificação tem subjacente uma lógica de competência que, diferentemente da lógica do posto de trabalho, a progressão profissional do trabalhador é feita à medida e no momento em que ele adquire novos conhecimentos validados e os disponibiliza, independentemente de poder permanecer no seu posto de trabalho normal. Subentende, pois, não só que os trabalhadores são ambiciosos, como uma nova concepção do contrato de trabalho, caracterizada pela diluição da fronteira entre contrato e o que é exterior ao contrato de trabalho. Caracteriza-se, ainda, pela passagem de uma relação de emprego gerida de uma forma colectiva pelos responsáveis pelos recursos humanos, a uma individualização dos laços entre o empregador e o assalariado. Esta nova concepção do elo entre a empresa e os seus assalariados sendo, por um lado, inovadora e contrária às representações correntes em termos de flexibilidade, por outro lado, colide fortemente com a tradição com a categorização profissional centrada sobre o posto de trabalho (Gavini, 1998).

Antevendo morosidade na obtenção de resultados sobre a globalidade do acordo e ao facto da tabela salarial ter normalmente uma aplicação coincidente com o ano civil, a empresa propôs, de imediato, um ajustamento dessa tabela para 1996, a qual seria posteriormente rectificada com a aprovação da grelha de classificação e remuneração do novo acordo.

1.2.2. A posição sindical

Em coerência com as posições assumidas em 1995 relativamente à proposta de um novo AE, a frente negociadora sindical ligada à UGT (SIMA e FETESE), bem como os restantes sindicatos fora da área de influência da CGTP-IN, afirmam a sua disponibilidade para concluírem o novo acordo (SINDEL e FENSIQ). Na verdade, os pontos de discordância eram conhecidos e a vontade das partes era de molde a permitir a sua ultrapassagem. Restava, então, esperar que o processo de negociação decorresse com a FEQUIMETAL, já que o objectivo da empresa era conseguir um único clausulado, independentemente do subscritor sindical.

De acordo com a proposta da empresa, as primeiras reuniões são dedicadas à análise e à discussão do montante de acréscimo das matérias remuneratórias, sobre o qual as partes não chegam a acordo. A empresa aplicará por acto de gestão a sua própria proposta, invocando, por um lado, a debilidade económica da empresa; por outro lado, que as correcções salariais mais profundas deveriam ocorrer no âmbito da negociação da nova estrutura de carreiras profissionais. Assim, quando no final do ano a federação apresenta uma nova proposta de acréscimos salariais para 1997, acusando a empresa de ter imposto tabelas salariais não negociadas em 1996, a última refere não ter ela apresentado nenhuma contraproposta ao clausulado não remuneratórias da convenção.

Contudo, logo na reunião protocolar sequente à apresentação da proposta de fundamentação de um novo e único AE, a federação faz uma declaração com comentários relativamente ao “presumível desenvolvimento do processo negocial”. Esses comentários sublinham o facto de ser do interesse da empresa e não dos sindicatos a negociação de uma nova convenção. Acrescentam que tanto o diploma da reprivatização, como uma das cláusulas do próprio AE da empresa extinta, dispõem no sentido da transmissão dos contratos dos trabalhadores para as novas empresas, com manutenção de todos os direitos e regalias. Assim, nada impede que o AE se

transforme num ACT e, por conseguinte, “aplicável às empresas entretanto criadas”. Independentemente do resultado da negociação, é esse AE que regula as relações laborais na empresa, logo “é a partir dele que as partes se devem entender”.

Não considerando “imutável e inalterável o texto do IRC... desde que não ponha em causa direitos já consagrados”, a federação assume-se contrária aos seus princípios orientadores enunciados. Nomeadamente, discorda de “uma estrutura de categorias profissionais e um modelo de gestão de carreiras profissionais que permita uma maior flexibilidade e produtividade das prestações de trabalho” e da pretensão da empresa em retirar do texto da convenção a reprodução de disposições legais: “uma convenção não tem que ser um conjunto de regras remissíveis para a legislação”.

Como se depreende da declaração inicial, o acréscimo de matéria remuneratória é uma espécie de moeda de troca para o empenhamento sindical no prosseguimento da negociação até ao fim. Com excepção dos acréscimos salariais para 1996, 1997 e 1998, os aspectos mais litigiosos do complexo processo negocial vão centrar-se sobre o sistema de classificação e matérias afins (critérios de progressão na carreira e estrutura de remunerações). A preocupação sindical é impedir a introdução de critérios de classificação, progressão e remuneração que anulasse a possibilidade do seu controlo e, por conseguinte, conduzisse a uma certa arbitrariedade patronal. Nesta linha de orientação, disponibiliza-se para efectuar algumas adaptações ao antigo AE, mas não para a mudança da filosofia que o sustenta. Em particular, rejeita a extinção de categorias profissionais, a definição ampla do respectivo conteúdo funcional e progressões automáticas com base na antiguidade. Opõe-se ainda a um alargamento dos subníveis de remuneração da estrutura de salários.

A inflexibilidade da posição patronal, ao fazer depender da negociação de todo o clausulado da convenção, nomeadamente das matérias sobre a classificação e estrutura profissional, a satisfação das reivindicações referentes às remunerações, pressionou a evolução das posições sindicais no sentido da apresentação de contrapropostas, dinamizadoras posteriores da procura de consensos.

A negociação da convenção colectiva durou perto de dois anos, de 1996 a 1998, e contou com aproximadamente meia centena de reuniões das comissões negociadoras. No tempo que decorreu foi visível a preocupação dos dirigentes da empresa em instaurarem relações directas com os assalariados, ainda que sem marginalizar ou interromper o diálogo com os responsáveis sindicais. Essa relação directa teve expressão, por exemplo, na emissão de comunicados em momentos críticos da negociação e na criação de dois órgãos de informação interna. De periodicidade mensal, um dos órgãos destinado a divulgar os aspectos mais relevantes da vida da empresa, distribuído por todos os sectores/secções da empresa, contém artigos que, por exemplo, sob a forma de entrevista com os administradores, explicam e fundamentam a estratégia da política social da empresa, nomeadamente, a filosofia subjacente às propostas da administração e do desenvolvimento do processo de negociação.

A assinatura do acordo após a sua aprovação em plenário de trabalhadores, e a participação de todas as organizações sindicais, incluindo a FEQUIMETAL (CGTP-IN), numa conferência pública ao lado da entidade patronal destinada a dar conta deste importante acontecimento¹⁸⁹, consolida a ideia de uma nova era das relações laborais na empresa, que a ausência de greves em data posterior parece confirmar.

¹⁸⁹ Um outro AE com o mesmo conteúdo foi igualmente subscrito com a tendência UGT (FETESE e SIMA), publicado no BTE n.º 23, de 22/06/1998. A empresa celebra igualmente com o SINDEL um acordo de adesão a este AE subscrito com a FETESE.

1.2.3. A natureza do compromisso e a evolução das normas sobre classificação profissional

Retomando o enunciado da proposta, o clausulado das convenções negociadas¹⁹⁰, faz referência à vontade de fundar uma nova relação do emprego: “é o quadro social no âmbito do qual os nossos trabalhadores podem desenvolver as suas competências e que permitirá à (...) ajustar as mudanças tecnológicas e organizativas para o desafio da competitividade e da qualidade no mercado em que se integra”¹⁹¹.

Assim, o capítulo relativo à classificação e carreira profissional é antecedido de alguns pressupostos cuja ênfase acentua: os imperativos da modernização tecnológica e organizacional da empresa e a qualidade dos seus produtos e serviços como condições fundamentais da competitividade e do progresso da empresa; a competência profissional, a qualificação, a implicação e responsabilidade dos seus trabalhadores como elementos-chave de promoção do sucesso ambicionado.

“Neste contexto, a consideração de novos aspectos da actividade profissional, a adopção de uma lógica de competência e a interacção permanente entre uma formação qualificante e uma organização valorizante constituirão pilares da definição de uma nova política de classificação e carreiras profissionais da empresa e de consequentes critérios remuneratórios, a analisar pelas partes outorgantes, sempre que necessário.”

Indo ao encontro dos pressupostos enunciados, no plano da carreira, em clausulado, são referenciados critérios de promoção e progressão individualizada que apontam para a valorização dos seguintes aspectos: conhecimentos e experiência profissional; adequação às qualificações requeridas para as funções efectivamente exercidas e adaptação às evoluções tecnológicas e organizativas. Define, para além disso, como deveres da empresa: apoiar e validar o desenvolvimento das competências individuais; garantir um quadro organizativo que permita a aquisição e a utilização das competências; incentivar os trabalhadores a assumir o desenvolvimento das suas próprias carreiras profissionais. Tudo isto, de acordo com uma lógica de competência a alcançar por via da participação activa nas acções de formação que forem propostas aos trabalhadores, destinadas a valorizar a sua qualificação e carreiras profissionais. Por outro lado, quer a promoção quer a progressão consistem sempre numa passagem para uma remuneração de nível ou sub-nível mais elevada, “no respeito pelo princípio constitucional de para trabalho igual salário igual”, em obediência a critérios de competência, sob proposta da hierarquia.

Contudo, na tradição da regulamentação anterior, o novo acordo não apenas retoma a lógica de promoção colectiva, com base na antiguidade, como concede ao trabalhador a possibilidade de solicitar um exame técnico-profissional, em caso de uma proposta não favorável de promoção ou progressão. Assim, salvo fundamentação de inaptidão do trabalhador, por parte da hierarquia, evoluem automaticamente nas classes de 3.^a para 2.^a (ao fim de 2 anos) e de 2.^a para 1.^a (após 3 anos), os trabalhadores inseridos em categoriais profissionais dos níveis 2 a 4 da grelha de classificação (ver quadros 49 e 50). Aos técnicos de nível 5 a 7 e técnicos superiores é também assegurada uma passagem automática, após perfazer 1 ano à sua entrada na empresa e em caso de ingresso em categoria de início de carreira.

¹⁹⁰ BTE n.º 7, de 22-02-1998 e BTE n.º 23, de 22/06/1998.

¹⁹¹ Boletim de informação interna, de 2/2/1998. Editorial da responsabilidade do Director Administrativo e Financeiro.

O quadro seguinte [47] sintetiza, em moldes comparativos, os principais aspectos das condições de admissão, promoção e progressão profissional das duas convenções. Como se pode observar, em relação com a nova filosofia de gestão dos recursos humanos, a nova convenção, inversamente à anterior, é escassa relativamente aos requisitos de admissão. O pressuposto é de que se trata de uma prerrogativa patronal, sobre a qual os sindicatos não devem intervir. Nessa óptica, a última convenção esbata a prioridade/obrigação conferida aos trabalhadores da empresa no preenchimento dos postos disponíveis na empresa, bem como o controlo de ingresso e acesso exercido pelos órgãos de representação dos trabalhadores nessa matéria. A convenção mais recente deixa ainda de especificar condições particulares de admissão definidas na anterior para alguns grupos profissionais como cobradores, economistas, electricistas, químicos, técnicos de desenho, etc., bem como deixou de regulamentar o sistema de aprendizagem.

QUADRO 47- CONDIÇÕES DE ADMISSÃO, PROMOÇÃO E PROGRESSÃO PROFISSIONAL NA EMPRESA SPP

Dimensões	Convenção de 1979/82	Convenção de 1998
Condições mínimas de admissão	Pessoal operário (em geral e pessoal de escritório): 16 anos e escolaridade obrigatória, podendo a empresa condicionar o acesso a um regime de prática preliminar para os trabalhadores que nunca tenham exercido a profissão. 18 anos ou curso secundário geral (ou equivalente) ou certificado de estágio profissional.	16 anos e escolaridade obrigatória.
Aprendizagem	Regulação de contratos de aprendizagem	Não regulamenta.
Princípios subjacentes à promoção na carreira profissional	Automaticidade, com direito a requerer exame técnico-profissional quando tal não ocorre. Promoção automática, baseada no tempo: - Pré-oficiais, praticantes e aprendizes a oficiais, após 1 ou 2 anos, consoante tenham ou não a idade de 18 anos e o curso secundário ou certificado de estágio profissional; - Os trab. do 3.º e 2.º escalão ou classe a 1.ª, após 2 ou 3 anos respectivamente; - Os trab de 1.ª classe ou escalão com funções mais complexas a principal, após 3 anos de categoria ou 6 anos de profissão. Existência de um quadro de densidade mínimo (25% em 1985).	Proposta da hierarquia, tendo em conta o desenvolvimento das competências, experiência e sua adaptação a um grau de responsabilidade e exigências funcionais superiores. É concedido o direito a requerer exame técnico-profissional em caso de uma não proposta de progressão. Promoção automática com ressalva de inadaptação justificada: - Os trab. do 3.º e 2.º escalão ou classe a 1.ª, após 2 ou 3 anos respectivamente; - Os trab de 1.ª classe ou escalão e operador siderúrgico com conhecimentos técnicos, aptidão e experiência e desempenhem funções mais complexas passam a principal. - Os técnicos de 3.ª e técnicos superiores dos graus I-A à classe ou grau seguinte, após 1 ano de ingresso.
Condições específicas de admissão e promoção	Grupos profissionais: Electricistas, Gráficos, Motoristas, Profissional de Engenharia, Profissionais de Escritório, Prof. de Serviços de Portaria e Vigilância, Técnicos de Desenho e Telefonistas.	Não regulamenta.
Princípios gerais subjacentes à progressão para subnível	Tempo máximo de aquisição do direito: 18 meses.	Proposta da hierarquia, tendo em conta o desenvolvimento das competências, experiência e sua adaptação a um grau de responsabilidade e exigências funcionais superiores, após 18 meses.

Em matéria de estrutura profissional e salarial, a proposta da empresa rompia profundamente, como já foi referido, com as regras da convenção anterior. Ela distribuía as funções da empresa (excepto dos quadros superiores) por 4 níveis de qualificação correspondentes a conjuntos homogêneos de exigências técnicas, de responsabilidade e de autonomia. Cada nível de qualificação subdividia-se em 3 escalões consoante a complexidade e a intensidade relativas das exigências. Por sua vez, cada escalão previa, além do nível salarial de acesso, outros níveis de desenvolvimento salarial baseado na experiência e no mérito relativo, permitindo uma sobreposição com os primeiros níveis do escalão imediatamente superior. Por conseguinte, a estrutura salarial caracterizava-se por um leque salarial alargado, possibilitando uma evolução profissional e salarial, baseada na aquisição de novas competências profissionais. Em número reduzido, as designações profissionais assumiam uma feição genérica e remetiam para a área profissional e linha de carreira de cada trabalhador.

As regras acordadas afastam-se bastante desta proposta da empresa, na medida em que os sindicatos rejeitaram peremptoriamente tanto a extinção de categorias profissionais, como a implementação de uma estrutura salarial alargada.

Contudo, relativamente à mais antiga, a convenção de 1998 organiza, com inovação, os trabalhadores em 7 grupos profissionais (ou fileiras de mobilidade), comportando uma definição global de funções de acordo com a finalidade da actividade desenvolvida. O quadro 48 permite visualizar a comparação dos sistemas de classificação das duas convenções.

QUADRO 48 – COMPARAÇÃO DOS SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO DE 1979/82 E 1998 NA EMPRESA SPP

Dimensões de Análise	1979/82	1998
Unidade de base de classificação	Categoria profissional com descrição das funções efectivamente desempenhadas (em clausulado). ¹⁹²	Categoria profissional com indicação das funções predominantemente desempenhadas.
N.º níveis estrutura profissional	13 + 2 para aprendizes/paquetes	12
N.º de níveis da estrutura salarial	35	28
N.º de profissões	230	52
N.º de categorias	552 + 4 pré-profissionais.	140
Modelo da grelha de classificação	Enquadramento das categorias profissionais em níveis, na base dos seguintes critérios classificativos explícitos, sem ponderação expressa: exigência das tarefas desempenhadas, formação profissional, conhecimentos teóricos necessários, grau de autonomia, tempo de prática e aprendizagem necessários e esforço físico e mental.	Enquadramento das categorias profissionais em 7 grupos profissionais: produção, manutenção, qualidade, serviços de apoio, técnico, técnico especialista e técnico superior. Estes distribuem-se em níveis, na base dos seguintes critérios classificativos explícitos, sem ponderação expressa: exigência das tarefas desempenhadas, conhecimentos teóricos necessários, grau de autonomia das decisões e responsabilidades funcionais.

¹⁹² O anexo 1 refere as tarefas predominantemente desempenhadas.

A oposição sindical a uma definição ampla dos empregos fez passar as 32 designações funcionais definidas na proposta da empresa, para 52 profissões no acordo, desagregadas por sua vez em 140 categorias profissionais, nas quais são integradas os trabalhadores, por correspondência a cada um daqueles grupos e, de acordo com um critério comum: "...o trabalhador é classificado de acordo com o nível de qualificação das funções predominantemente exercidas...". O conjunto das categorias profissionais (140) no AE é reportado a 12 níveis e 28 subníveis salariais.

Como também revela o quadro 48, os sistemas de classificação profissional das duas convenções aproximam-se na sua concepção. Trata-se de uma grelha hierarquizada a partir de critérios de classificação explícitos, distinguindo-se a última, relativamente à primeira, por acentuar os conhecimentos teóricos e as responsabilidades funcionais em vez do tempo de prática/aprendizagem e do esforço físico/mental.

De qualquer forma nenhuma delas especifica os factores de ponderação de cada critério. O trabalhador é, assim, classificado em categorias profissionais relativamente às quais são indicadas as funções predominantes. Por sua vez, na convenção de 1998, as categorias são distribuídas por grupos profissionais (7) sobre os quais são definidas as respectivas actividades e em níveis (12).

Os quadros 49 e 50 fazem uma análise comparativa do posicionamento e desenvolvimento das carreiras profissionais dos diferentes grupos profissionais. Faz-se notar que relativamente à convenção de 1979/82, a convenção de 1998 apresenta os níveis hierarquizados numa lógica inversa, ou seja, de descendente passou a ascendente.

Os aspectos mais salientes da sua leitura dizem respeito ao facto da convenção de 1998 requalificar a generalidade do pessoal da produção e da manutenção num nível acima. Além disso, alonga as suas carreiras profissionais, num claro reconhecimento do acréscimo das competências técnicas que lhe são solicitadas pelas transformações tecnológicas e organizacionais, mas também como forma de introduzir critérios de reconhecimento do mérito individual. Com as alterações introduzidas, as carreiras dos operadores aproximam-se das dos técnicos e desaparece a distância que os separava da carreira do pessoal de laboratório.

**QUADRO 49 – ENQUADRAMENTO DAS CATEGORIAS/PROFISSÕES E PROGRESSÃO PROFISSIONAL
NAS CONVENÇÕES DE 1979/82 E 1998 NA EMPRESA SPP**

Categorias/Profissões por Grupos Profissionais	1979/82	11	10	9	8	7	6	5	4 ^A	4	3	2	1	0
	Níveis	1998	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Profissional de produção														
- Trab. fornos (forno e fogueiro)		x	z	xz	xz	xz	z							
- Trab. produção planos (laminador; op. siderúrgico)		x	z	xz	xz	xz	xz							
- Encarregado								xz						
Profissional de manutenção														
- Electricista de inst. industriais				xz	xz	xz	z							
- Rect. mecânico				xz	xz	xz	z							
- Serralheiro mecânico				xz	xz	xz	z							
Profissional de qualidade														
- Analista laboratório f/química				xz	xz	xz	z							
- Control. de qualidade					xz	xz	z							
Profissional serviços de apoio														
- Escriturário				xz	xz	xz	xz							
- Desenhador					xz	xz	xz	xz						
- Preparador de trabalho							xz	z						
- Inspector de segurança						xz	xz							
Pessoal técnico														
- Téc. conservação mecânico							xz	xz	xz					
- Téc. conservação fabril							xz	xz	xz					
- Téc. fabril							xz	xz	xz					
- Téc. laboratório							xz	xz	xz					
- Téc. instrumentista							xz	xz	xz					
- Analista de sistemas											xz	xz		
Técnico especialista														
- Téc. fabril especialista								xz	xz	xz				
- Programador informático									xz	xz				
- Téc. administrativo e comercial especialista									xz	xz				
- Téc. industrial									xz	xz	xz			
- Técnico de sistemas <i>soft</i>											xz	xz		
Técnico superior														
- Prof. Engenharia								z	xz	xz	xz	xz	xz	xz
- Economista									xz	xz	xz	xz	xz	xz
- Licenciado									xz	xz	xz	xz	xz	xz

Legenda: x refere-se à convenção de 1979/82 e z à convenção de 1998.

QUADRO 50 – COMPARAÇÃO DOS NÍVEIS DE CLASSIFICAÇÃO E DE REMUNERAÇÃO E ENQUADRAMENTO DE CATEGORIAS NOS ACORDOS DE 1982 E 1998 NA EMPRESA SPP

(1)	(2)	BTE N.º 6, 15/02/82	(1)	(2)	BTE N.º 7, 22/02/1998
15	1	4 categorias			
14		- Aprendiz e Pacote de 16 e 17 anos.			
13	2	5 categorias Exemplos: - Praticante, pré-oficial 1.º ano e aux. menos de 1 ano.			
12	2	5 categorias Exemplos: - Praticante, pré-oficial e auxiliar 2.º ano; Tirocinante desenhador 1.º ano.			
11	2	46 categorias Exemplos: - Trab. esp. parque; trab. aux. fornos; trab. aux. produtos planos.	1	2	3 categorias Exemplos: - Trab. esp. Parque; Trab. aux. fornos; Trab. aux. produtos planos.
10	2	44 categorias Exemplos: - Condutor de máquinas ap/ el. 2.ª; Cond. máquinas de transporte e arrumação; Op. sid. cabina sec. laminagem; Op. sid. soluções.	2	2	15 categorias Exemplos: - Cond.máq.ap/ el. 2.ª; Forneiro 3.ª; Laminador 3.ª; Op. sid. 2.ª; Op. sid. solução [ETL]; El. inst. ind. 3.ª Ser. mecânico 3.ª; Anal. lab. 3.ª; Amostrador 2.ª.
9	2	92 categorias Exemplos: - Amostrador 2.ª; Analista de laboratório 3.ª; Condutor máq. ap/ el. 2.ª; El. inst. ind. 3.ª; Ser. mecânico 3ª, Analista lab. 3.ª; El. inst. ind. 3ª; Op. sid. soluções.	3	2	19 categorias Exemplos: - Condutor máq. Ap/ el. 1.ª; Forneiro 2.ª; Laminador 2.ª; Op. sid. 1.ª; Op. sid. soluções (galv.); El. inst. ind. 2.ª; Ser. Mecânico 2.ª; Analista lab. 2.ª; Amostrador 1.ª; Cont. qual. 2.ª.
8	2	95 categorias Exemplos: - Amostrador 1.ª; Analista de laboratório 2.ª; Condutor máq. ap/ el. 1.ª; El. Inst. ind. 2.ª; Ser. mecânico 2.ª; Op. sid. soluções (galv.).	4	2	18 categorias Exemplos: - Cond. máq. Ap/ el. esp.; Forneiro 1.ª; Lamin. 1.ª; Op. sid. Princ. I; Op. sid. soluções (galv.); El. inst. ind. 1.ª; Ser. mec. 1.ª; Anali. lab. 1.ª; Cont. qual. 1.ª.
7	2	72 categorias Exemplos: - Anal. laboratório 1.ª; El. inst. ind. 1.ª; Laminador 1.ª; Cond. meios móveis p.; Op. Sid. princ. PPL; 1.º laminador; Ser. mecânico 1.ª; Controlador 1.ª.	5	2	24 categorias Exemplos: - Forneiro p; Lamin. p; Op. sid. princ. II; El. inst. ind. p; Ser. Mec. p; Anal. lab. p; Cont. qual. p.; Prog. Trab. 2.ª; Prep. trab. 2.ª; Téc. fabril 3.ª; Téc. inst.3.ª
6	2	47 categorias Exemplos: - Encarregado; Op. informático 2.ª; El. inst. ind. p; Ser. mecânico p; Cont. qual. p.; Prep. inf.; Prep. trab. 2.ª; Prog. trab.; Téc. fabril 3.ª; Téc. inst.3.ª.	6	2	15 categorias Exemplos: - Encarregado; Op. informático 2.ª; Prep. trab. 1.ª; Téc. fabril 2.ª; Técnico inst.2.ª; Técnico inst.2.ª; Engenheiro I-A.
5	2	58 categorias Exemplos: - Encarregado; Op. informático 1.ª; Prep. trab. 1.ª; Técnico fabril 2.ª; Técnico inst.2.ª; Técnico lab. 2.ª; Engenheiro I-A.	7	2	14 categorias Exemplos: - Operador de consola; Técnico fabril 1.ª; Téc. inst. 1.ª; Téc. fabril espec. 3.ª; Téc. industrial 3.ª; Engenheiro I.

(1) – Níveis de classificação. (2) – Subníveis de remuneração

QUADRO 50 – COMPARAÇÃO DOS NÍVEIS DE CLASSIFICAÇÃO E DE REMUNERAÇÃO E ENQUADRAMENTO DE CATEGORIAS NOS ACORDOS DE 1982 E 1998 NA EMPRESA SPP (Continuação)

		BTE N.º 6, 15/02/82		BTE N.º 7, 22/02/1998	
(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
4-A	2	31 categorias Exemplos: - Operador de consola; Engenheiro I; Téc. controle fabril; Téc. fabril 1.ª; Téc. ind. 3.ª; Téc. fabril espec. 3.ª;	8	2	8 categorias Exemplos: - Prog. inf. 2.ª; Técnico fabril esp. 2.ª; Técnico industrial 2.ª; Engenheiro II.
4	2	14 categorias Exemplos: - Op. informático p.; Engenharia II; Prog. inf. 2.ª; Téc. fabril esp. 2.ª; Téc. industrial 2.ª.	9	3	10 categorias Exemplos: - Prog. inf. 1.ª; Técnico fabril esp. 1.ª; Téc. industrial 1.ª; Engenh. III; Analista sistemas I.
3	3	15 categorias Exemplos: - Prog. inf. 1.ª; Técnico fabril esp. 1.ª; Téc. indus. 1.ª; Engenh. III; Analista sistemas I.	10	3	6 categorias Exemplos: - Engenheiro IV; Analista sistemas II.
2	3	11 categorias Exemplos: - Engenheiro IV; Analista sistemas II.	11	3	4 categorias Exemplos: - Engenheiro V.
1	3	9 categorias. Exemplos: - Engenheiro V.	12	3	4 categorias Exemplos: - Engenheiro VI.
0	3	8 categorias. Exemplos: - Engenheiro VI.			

(1) – Níveis de classificação. (2) – Subníveis de remuneração

O quadro 51 revela, por seu lado, que sem que a nova convenção introduza cláusulas sobre polivalência, à semelhança da convenção anterior, ela está subjacente na própria definição dos conteúdos funcionais dos empregos.

QUADRO 51 – FLEXIBILIDADE FUNCIONAL NA EMPRESA SPP

Dimensões	1979/82	1998
Alteração do objecto de contrato de trabalho (regime geral)	Mediante acordo do trabalhador com definição das condições e respectiva compensação salarial quando o desempenho de tarefas for de qualificação mais elevada.	Espírito idêntico ao anterior, nos termos da lei.
Alteração do objecto de contrato de trabalho (regime especial)	Previsto o pagamento de acréscimo de remuneração para algumas profissões da fileira da produção aquando o exercício de tarefas mais qualificadas meia hora diária.	Não regulamenta.
Definição das categorias profissionais	Tarefas predominantemente executadas no posto de trabalho, sem impedir o desempenho de outras directamente ligadas à função e complementares desta.	Tarefas predominantemente executadas na profissão, sem impedir o desempenho de outras tarefas com elas ligadas.
Descrição dos conteúdos das categorias profissionais	Tende a delimitar postos de trabalho estritos.	Alarga a delimitação de alguns postos de trabalho e modifica outros em profundidade.
Polivalência	Não regulamenta explicitamente.	Não regulamenta explicitamente.

Em resumo, se à partida o objectivo da gestão consistia na negociação de um AE que em vários domínios, mas, sobretudo, em matéria de estrutura e classificação profissional rompesse profundamente com o AE anterior e a tradição da empresa, esse não foi o resultado da negociação. O conteúdo da convenção sobre matéria profissional inscreve-se bastante na continuidade do sistema anterior, manifestando-se, por exemplo, na manutenção da categorização profissional associada a uma definição por vezes estrita dos postos de trabalho e ao não alargamento dos subníveis da grelha salarial. A explicação para esta estabilidade prende-se com o facto de a negociação se desenvolver numa altura em que as saídas da empresa e as mudanças tecnológicas e organizativas não serem ainda de molde a sustentar uma transformação profunda das características dos diferentes grupos profissionais, constituídos à volta das diferentes fileiras de mobilidade, e por conseguinte, a transformar as bases da organização hierárquica que as estruturava.

Com efeito, a grande antiguidade e a idade elevada da maioria do pessoal, associada a uma baixa qualificação escolar, tornava ainda difícil a aceitação de um novo sistema de classificação que punha em causa a existência de profissões fundadoras de identidades profissionais e um modo de gestão das carreiras na base da antiguidade. A força sindical da FEQUIMETAL assente numa representação massiva destes colectivos operários, foi também na altura de molde a neutralizar os efeitos do contacto directo estabelecido pela direcção da empresa com os trabalhadores. Como se escreveu anteriormente, a sindicalização vai diminuindo à medida que os trabalhadores mais antigos vão saindo da empresa e são recrutados jovens mais escolarizados.

De qualquer forma, a evolução das regras é também de afastamento relativamente às anteriormente consagradas. Um exemplo deste afastamento é a revisão dos critérios de progressão na carreira profissional, ao fazer depender da proposta da hierarquia, tendo em conta o desenvolvimento das competências, experiência e adaptação a um grau de responsabilidade e exigências funcionais superiores, a progressão “automática”, baseada no tempo, do trabalhador. Esse afastamento observa-se ainda no alargamento de alguns conteúdos funcionais e acréscimo da amplitude das classes de progressão nas fileiras dos operadores. Assim, quer sob a forma de preâmbulo, quer em clausulado, encontra-se consagrado na convenção princípios que apontam para critérios individuais de progressão profissional através do reconhecimento da formação adquirida e de competências de polivalência.

Outras alterações significativas introduzidas foram a simplificação do texto (com redução de quase 50% das cláusulas), o alargamento do intervalo entre jornadas de trabalho, a regulamentação das polémicas 6 horas de dispensa/ano e a introdução de um prémio de assiduidade diferenciado, com vista a incentivar a ausência de faltas.

1.2.4. Aplicação da nova grelha e implementação da lógica de competência na gestão das carreiras profissionais

A aplicação do clausulado do AE em matéria de classificação e enquadramento profissional não levantou grandes problemas, por três razões principais. A primeira, porque o AE incorporava quatro anexos que definiam com bastante exatidão essa matéria: os grupos profissionais (as fileiras) e as categorias profissionais respectivas (anexo I); as funções das categorias profissionais actualizadas (anexo II); a estrutura

profissional com os níveis de enquadramento (anexo III) e, por último, a tabela salarial correspondente a cada um dos níveis (anexo IV). A segunda, porque o novo sistema de classificação não rompeu substancialmente com o anterior. A unidade de base é a categoria profissional em ambas, com a diferença de o AE de 1982 referenciar “as tarefas predominantemente executadas no posto de trabalho”, enquanto o novo acordo as referencia relativamente à profissão. A terceira, porque a avaliação dos efeitos da negociação da tabela salarial suscitou que desde logo se procedesse à integração das categorias nos diferentes níveis da tabela. De qualquer forma, para deliberar sobre dúvidas de interpretação e integração de lacunas do AE e proceder à definição e enquadramento de novas categorias profissionais e respectivas funções, foi estabelecido a constituição de uma comissão paritária formada por três representantes da empresa e igual número de representantes dos sindicatos outorgantes.

Uma outra vertente importante do acordo em matéria de classificação e progressão profissional e que colide bastante com as regras anteriormente analisadas diz respeito à implementação de uma lógica de competência, tendo como pressuposto a aquisição de saberes operacionais validados, remunerados e disponibilizados no desempenho profissional no seio da empresa. Esta nova regulação supõe a passagem de uma progressão na base do posto de trabalho a uma apreciação das competências dos assalariados, ou seja, centrada sobre o indivíduo.

Ora, a implementação de um «modelo de competência» recobre, no domínio da gestão dos recursos humanos e da organização do trabalho, um conjunto de exigências que se pode resumir em quatro pontos: 1) a tomada em conta de saberes que não são certificados por diploma na determinação da qualificação do assalariado; 2) o reconhecimento de capacidades de trabalho colectivas para além das competências individuais; 3) a integração, a montante das decisões organizacionais, das competências existentes na empresa e o desenvolvimento de organizações «qualificantes», ou seja, que promovem a sua aquisição; 4) a elaboração de sistemas de classificação das actividades da empresa (referenciais dos empregos, das profissões ou das competências) diferentes da lógica dos postos e repousando sobre a avaliação de competências requeridas para realizar cada uma das tarefas úteis ao bom funcionamento da empresa (Gavini, 1998).

Acresce, ainda, que a «lógica da competência» veicula a imagem de um assalariado dotado de atributos de que se destaca a vontade de progredir e a capacidade de se posicionar e orientar sozinho em função de objectivos. Contudo, a visão de um actor capaz de utilizar as informações que a empresa lhe fornece (previsões quantitativas e qualitativas dos empregos, possibilidade de evolução na empresa atravessando diversos percursos de mobilidade, etc.) é adaptado apenas a uma parte do pessoal da empresa, geralmente mais jovem e mais qualificado do que a média.

Uma outra dificuldade da implementação desta vertente do acordo resulta da sua fraca aceitação e mesmo de resistência por parte do pessoal de enquadramento. Com efeito, a gestão baseada numa lógica de competências supõe, por exemplo, que se interroge as chefias sobre as competências que lhe serão necessárias no futuro, levando em conta os investimentos programados e as evoluções tecnológicas previstas. Habitados a racionar em termos de postos e de organigrama, estes profissionais têm dificuldade em dar resposta a essas novas exigências. Além disso, a implementação da lógica de competência, na medida em que apela à formalização de certas práticas,

tende a reduzir as prerrogativas destes profissionais na aplicação dos procedimentos.

Com efeito, as práticas informais na base das quais as chefias promovem os assalariados, constituem uma zona de incerteza que lhes permite obter poder, ou seja, desenvolver estratégias ganhadoras. De facto, a não codificação dos critérios de promoção dos assalariados sob as ordens de um chefe permite a este negociar em posição de força para obter os melhores resultados no serviço (assegurando assim a sua própria promoção) ou uma ambivalência no trabalho favorável que lhe permite exercer a sua autoridade sem conflito. A codificação de critérios de progressão do assalariado e obrigando a chefia a justificar as suas decisões em matéria de gestão do pessoal, destroem uma parte dos seus recursos de poder. Ela ameaça, pois, destruir zonas de incerteza que permitem ao pessoal de enquadramento desenvolver estratégias ganhadoras (Crozier e Friedberg, 1977). Este efeito das novas normas explica, assim, que o pessoal de enquadramento, de uma forma consciente ou inconsciente, tente resistir ao desaparecimento da lógica tradicional dos postos.

Por último, a lógica da gestão de competências supõe uma boa identificação das discrepâncias existentes entre as competências requeridas pelo emprego actualmente ocupado pelo assalariado (ou o visado num projecto de mobilidade) e as suas competências adquiridas para induzir uma formação adaptada. Ora, as dificuldades económicas, as reestruturações tecnológicas e organizativas e a gestão da renovação do emprego, deixaram, até ao momento em que este texto está a ser escrito, pouco tempo para pôr na prática um conjunto de medidas, incluindo um novo processo formativo, para além das imediatamente impostas pelas exigências de adaptação mais prementes.

2. A EMPRESA SIDERÚRGICA SPL

A negociação da convenção¹⁹³ que marca uma ruptura com as práticas anteriores em matéria de classificação profissional data de 1997 e foi subscrita apenas pelas organizações sindicais fora da área de influência da CGTP-IN. A adesão individualizada da maioria dos trabalhadores ao AE negociado, mediante uma compensação monetária, teve como consequência a marginalização do actor institucional até aí mais representativo na empresa ou seja, a FEQUIMETAL¹⁹⁴. O processo de negociação, liderado pelo próprio proprietário do grupo espanhol Megasa¹⁹⁵, decorreu em reuniões sucessivas durante aproximadamente um mês.

Do texto dos acordos¹⁹⁶ sublinha-se duas importantes inovações. A primeira prende-se com o facto das matérias pecuniárias serem negociadas para três anos e não apenas para um ano, como é de tradição na contratação colectiva portuguesa. A segunda inovação tem a ver com a consagração de um princípio amplo de flexibilidade tanto em matéria de organização do trabalho, como de gestão dos recursos humanos,

¹⁹³ Verdadeiramente foram negociadas convenções com três organizações sindicais: SIMA, FENSIQ e SINDEL (BTE, 1, 8/01/97). A utilização do termo no singular deve-se ao facto de se tratar do mesmo texto.

¹⁹⁴ Existe uma diferente interpretação sobre os motivos que levaram à atribuição de um determinado montante aos trabalhadores que subscreveram o acordo. Enquanto que para os negociadores se tratou de uma compensação que visou recomendar os trabalhadores pela sua disponibilidade em aceitar a polivalência, para os dirigentes sindicais da FEQUIMETAL, visou "comprar os trabalhadores por um prato de lentilhas a serem paus para toda a obra".

¹⁹⁵ Entrevista com um dos interlocutores sindicais interveniente na negociação.

¹⁹⁶ Foram publicadas três convenções de conteúdo igual: SIMA, SINDEL e FENSIQ. BTE n.º 1, 8-01-1997.

através da articulação de vários instrumentos: polivalência, mobilidade, classificação, forma de remuneração, etc. A essas inovações associa-se uma particularidade que consiste em conter uma parte geral (comum à empresa) para, em seguida, desenvolver autonomamente em dois denominados protocolos que respeitam aos seus dois estabelecimentos (Seixal e Maia) a temática profissional. Esta abordagem da matéria profissional, tão próximo quanto possível da área concreta em que as relações de trabalho se desenvolvem, pouco usual na nossa contratação colectiva, é renegociada em 1999.

2.1. Os objectivos da negociação e a evolução do conteúdo das grelhas de classificação e remuneração

O primeiro objectivo perseguido pela empresa ao negociar um novo AE, era a supressão de normas que, por um lado, dificultavam o funcionamento normal da empresa¹⁹⁷ e, por outro lado, geravam uma gestão pouco flexível dos recursos humanos. Assim, às reivindicações e lutas sindicais desencadeadas nos primeiros meses que se seguiram à constituição da empresa, com vista a pressionar a revisão das tabelas salariais¹⁹⁸, a administração responde estar disponível para negociar acréscimos salariais significativos. Como contrapartida, exigia a aceitação por parte dos trabalhadores “de um contrato europeu”, ou seja, um novo acordo que não espartilhasse os trabalhadores em conteúdos funcionais estritos e não consagrasse “direitos” que não fomentassem a iniciativa e o desempenho de cada um. Deste modo, diferentemente da administração da empresa siderúrgica anteriormente analisada (SPP), esta faz depender da negociação da revisão integral do AE os acréscimos salariais reivindicados pelos sindicatos.

Numa fase inicial, os sindicatos são unânimes em defender “a manutenção de regalias adquiridas enquanto profissionais da SN”. Contudo, retirando partido da divisão sindical no seio da empresa, a entidade patronal enceta um processo de negociação com os sindicatos mais abertos à negociação, ou seja, o SIMA, a FENSIQ e o SINDEL. A recusa em negociar a flexibilidade, nos termos defendidos pela entidade patronal, afastou a FEQUIMETAL da negociação, representando, embora, a maioria dos trabalhadores. Desde então, esta organização sindical não voltou a negociar qualquer outra convenção. Às suas frequentes propostas negociais, a direcção da empresa responde estar disponível para ser por ela subscrita a convenção acordada com as outras organizações sindicais. Por seu lado, a FEQUIMETAL acusa a direcção empresa de “sanear” os seus delegados sindicais e limitar o seu acesso à empresa, ou seja, de incumprimento da lei sobre a liberdade sindical.

2.1.1. O acordo de 1998 e a consagração da flexibilidade

A análise do conteúdo dos acordos outorgados pelo SIMA, SINDEL e FENSIQ¹⁹⁹, revelam que eles consagram as tendências mais recentes de flexibilização em matéria

¹⁹⁷ Refere-se, por exemplo, o direito a seis dias de dispensa/ano consagrado no AE anterior.

¹⁹⁸ Para além das tabelas salariais, estiveram ainda associados a greves desencadeadas: os “sucessivos adiamentos da discussão da tabela salarial por parte da entidade patronal”, “a deslocação de trabalhadores dos seus postos e sua substituição por outros de categorias diferentes numa clara tentativa de impor a polivalência e criar categorias profissionais não previstas no AE”, e “o receio de despedimento de 50 trabalhadores da empresa”.

¹⁹⁹ BTE n.º 1, 8-01-1997.

de organização do trabalho e gestão dos recursos humanos. Esta surge expressa em vários instrumentos técnicos, articulados entre si, como sejam: a mobilidade; a polivalência as remunerações variáveis, e um quadro de profissões e enquadramento, apoiados na formação profissional. Todos eles perspectivados em ordem à melhoria de resultados da empresa bem como à revalorização dos seus recursos humanos.

Começando por conter uma parte geral (comum à empresa), a convenção desenvolve-se, em seguida, em dois protocolos que respeitam directamente aos seus dois estabelecimentos (Maia e Seixal). Pouco vulgar na contratação colectiva portuguesa, regista-se, pois, que os subscritores do acordo adoptaram um tratamento na temática profissional descentralizado, ou seja, tão próximo quanto possível da área concreta em que as relações de trabalho se desenvolvem.

Da parte geral da convenção sublinha-se a contenção de uma cláusula sobre dispensas para referir a não vinculação da empresa à sua concessão, a consagração de uma cláusula sobre profissional em termos pouco implicativos de ambos os lados e uma cláusula sobre a flexibilização do horário de trabalho. Esta sujeita o ajustamento das “prestações diárias e semanais do trabalho aos objectivos da exploração fabril”, tendo como referência o prolongamento diário e semanal dos períodos normais do trabalho 2 e 50 horas, não contando para esse limite o trabalho suplementar. O conteúdo comum prevê ainda a constituição de uma comissão paritária, sendo-lhe atribuída a reclassificação, definição e enquadramento de novas categorias profissionais e respectivas funções.

Os protocolos contêm um conjunto de disposições dirigidas à estrutura funcional e com ela ligada à estrutura salarial. No quadro 52 apresenta-se uma análise sintética desses conteúdos, bem como daqueles que vêm a ser renegociados em 1999. O protocolo para o estabelecimento industrial da Maia estabelece um sistema de classificação que tem por unidade de base a categoria profissional. A sua definição norteia-se pelo seguinte princípio: “correspondem ao essencial das funções e às tarefas que predominantemente as caracterizam, sem prejuízo do desempenho de outras tarefas complementares ligadas à função ou ainda outras que venham a surgir pela introdução de alterações de procedimentos ou tecnologia”.

QUADRO 52 – COMPARAÇÃO DOS SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO NAS CONVENÇÕES DE 1979/82, 1997 E 1999 NA EMPRESA SIDERÚGICA SPL

Dimensões	1979/82	1997		1999
		Seixal	Maia	Seixal/Maia
Unidade de base de classificação	Categoria profissional com descrição das funções efectivamente desempenhadas (em clausulado ²⁰⁰).	Área de actividade com indicação geral de funções e categorias que integra.	Categoria profissional com descrição das funções e tarefas essenciais.	Natureza qualificação da função, no nível IV com indicação de categorias que integra.
N.º níveis estrutura profissional	13 + 2 para aprendizes/paquetes.	9	7	5
N.º de níveis da estrutura salarial	35	9, balizados por 2 tabelas: mínima e máxima).	7, balizados por 2 tabelas: mínima e máxima.	5, balizados por 2 tabelas: mínima e máxima.
N.º de profissões	230	14	34	7/15
N.º de categorias	552 + 4 pré-profissionais.	14	33 + 3	7/15
Modelo da grelha de classificação	Enquadramento das categorias profissionais em níveis, na base dos seguintes critérios classificativos explícitos, sem ponderação expressa: exigência das tarefas desempenhadas, formação profissional, conhecimentos teóricos necessários, grau de autonomia, tempo de prática e aprendizagem necessários e esforço físico e mental.	Enquadramento das categorias numa matriz funcional de 5 grandes áreas de actividade, escalonadas em níveis (9).	Enquadramento das categorias profissionais em níveis, na base dos seguintes critérios classificativos explícitos, sem ponderação expressa: exigência das tarefas, conhecimentos necessários, formação profissional, grau de responsabilidade e grau de autonomia.	

A grelha estrutura-se em 34 categorias, distribuídas em 7 níveis profissionais. A sua hierarquização tem por base os seguintes critérios, sem especificação da respectiva ponderação: as exigências tecnológicas, os conhecimentos técnicos profissionais, a formação profissional, o grau de responsabilidade, e o grau de autonomia requerido para o normal desempenham das funções. A estes níveis profissionais corresponde uma sequência de níveis salariais, em que cada um dos quais se desenvolve, na horizontal, por três níveis (mínimo, médio e máximo) encontrando-se previstas as respectivas percentagens de amplitude entre o mínimo e o máximo²⁰¹ assim como o diferencial entre cada nível salarial na vertical²⁰².

Em matéria de progressão profissional, a passagem para nível superior (progressão vertical) passa a basear-se, cumulativamente: na capacidade de polivalência atingida; nos conhecimentos técnico-profissionais demonstrados e no mérito individual. Por sua vez, a progressão na horizontal (aumento de vencimento dentro do mesmo

²⁰⁰ O anexo 1 refere as tarefas predominantemente desempenhadas.

²⁰¹ A percentagem de amplitude entre o mínimo e o máximo de cada nível é de 60 nos níveis I a III e de 50 nos níveis IV a VII.

²⁰² A percentagem de diferencial entre cada nível salarial é de 20 nos níveis de I a III e de 18 nos níveis de IV a VII.

nível de enquadramento) decorre da obtenção de níveis apreciados de bons desempenhos, “sendo determinado por deliberação da administração o valor percentual a atribuir em cada ano”.

Como mostra o quadro 53, a polivalência é tratada autonomamente sendo declarada como “a forma natural de flexibilizar a prestação do trabalho no seio da empresa, através do alargamento do âmbito das funções tipificadas nas categorias profissionais, facilitando a empresa a aquisição de conhecimentos técnico-profissionais necessários para o seu desenvolvimento”. A aptidão dos trabalhadores para o exercício da polivalência “será um factor importante no processo de avaliação do mérito individual”.

Como mostra o quadro 54, os outros critérios subjacentes à progressão profissional são os conhecimentos técnicos e o mérito, cuja apreciação, como se acabou de ver, é dependente da capacidade de polivalência. A mobilidade é igualmente objecto de tratamento autónomo que “será regulada unicamente pelo grau de instrução, qualificação e formação profissional para o desempenho de funções”.

QUADRO 53 – FLEXIBILIDADE FUNCIONAL NAS CONVENÇÕES DE 1979/82, 1997 E 1999 NA EMPRESA SPL

Convenções	1979/82	1997		1999	
		Seixal	Maia	Seixal	Maia
Alteração do objecto de contrato de trabalho (regime geral)	Mediante acordo do trabalhador com definição das condições e respectiva compensação salarial quando o desempenho de tarefas for de qualificação mais elevada.	Desempenho de outras actividades para as quais tenha qualificação e capacidade desde que tenham afinidade ou ligação funcional com as correspondentes à função normal, mesmo que não especificadas na definição da respectiva categoria. O exercício de actividades de nível superior garante o direito a ser reclassificado, após 6 meses do seu exercício.			
Alteração do objecto de contrato de trabalho (regime especial)	Previsto o pagamento de acréscimo de remuneração para algumas profissões da fileira da produção aquando o exercício de tarefas mais qualificadas meia hora diária.	Colaboração dos trabalhadores com postos de produção em tarefas auxiliares de conservação e manutenção dos postos de trabalho e de outros directamente a eles adstritos.			
Definição das categorias profissionais	Tarefas predominantemente executadas no posto de trabalho, sem impedir o desempenho de outras directamente ligadas à função e complementares desta.	Essencial das tarefas e funções em regime normal de laboração, sem prejuízo do desempenho de outras ligadas à função ou, ainda, outras que venham a surgir pela alteração de procedimentos ou tecnologia. Em caso de paragem ou mudanças tecnológicas, os trabalhadores serão requisitados para o exercício de outras tarefas.			
Polivalência	Não regulamenta.		É a forma natural de flexibilizar a prestação do trabalho através do alargamento do âmbito das funções tipificadas.		
Mobilidade	Não regulamenta.	É regulada pelo grau de instrução, qualificação e formação profissional necessários para o desempenho das funções. Entre níveis é temporária e é justificado por razões de ordem técnica, organizativa e de laboração. Descendente é ditada por razões imprevistas e não representa diminuição da retribuição do trabalhador. Ascendente dá direito ao nível profissional após 6 meses.			

Nas disposições respeitantes ao estabelecimento industrial do Seixal regista-se a mesma lógica de renovação subordinada aos mesmos princípios e conceitos. Contudo, a estrutura é agora baseada numa matriz funcional de grandes áreas de actividade e correspondentes categorias profissionais, com integração numa escala salarial horizontal.

Assim, em vez de 34 categorias profissionais são definidas 14 funções, enquadradas em 5 grandes áreas de actividade: profissional de serviços de produção, profissional de serviços de manutenção, profissional de serviços de apoio, profissional técnico intermédio e quadros superiores. Para cada uma destas funções são indicadas as respectivas áreas de conhecimento e a sua integração em 9 escalões salariais. O anexo I faz a passagem da situação anterior dos assalariados para a nova situação.

QUADRO 54 – CONDIÇÕES DE ADMISSÃO, PROMOÇÃO E PROGRESSÃO PROFISSIONAL NAS CONVENÇÕES DE 1979/82, 1997 E 1999 NA EMPRESA SPL

Convenções	1979/82	1997	1999
Dimensões			Seixal e Maia
Condições mínimas de admissão	Pessoal operário (em geral e pessoal de escritório): 16 anos e escolaridade obrigatória, podendo a empresa condicionar o acesso a um regime de prática preliminar para os trab. que nunca tenham exercido a profissão. – 18 anos ou curso secundário geral (ou equivalente) ou certificado de estágio profissional.		16 anos e escolaridade obrigatória
Aprendizagem	Regulamentação da aprendizagem.		Não regulamenta.
Princípios subjacentes à promoção na carreira profissional	Automaticidade, com direito a requerer exame técnico-profissional quando tal não ocorre. Promoção automática, baseada no tempo: pré-oficiais, praticantes e aprendizes a oficiais, após 1 ou 2 anos, consoante tenham ou não a idade de 18 anos e o curso secundário ou certificado de estágio profissional; Os trab. do 3.º e 2.º escalão ou classe a 1.ª, após 2 ou 3 anos respectivamente; Os trab. de 1.ª classe ou escalão com funções mais complexas a principal, após 3 anos de categoria ou 6 anos de profissão. Existência de um quadro de densidade mínimo (25% em 1985).		Capacidade de polivalência; Conhecimentos técnico-profissionais; Mérito.
Regul. específica de acesso e promoção	Grupos profissionais: Electricistas, Gráficos, Motoristas, Profissional de Engenharia, Profissionais de Escritório, Prof. de Serviços de Portaria e Vigilância, Técnicos de Desenho e Telefonistas.		Não contém.
Progressão para subnível	Tempo máximo de aquisição do direito: 18 meses.		Bons níveis de desempenho.

Como se referiu, esta convenção, assenta, formula e adopta uma filosofia e uma lógica de flexibilidade funcional e salarial, no pressuposto de que a sobrevivência da empresa, num mercado dinâmico, “exige estruturas flexíveis e recursos humanos aptos para aceitar o desafio das novas tecnologias e das mutações bruscas características deste final de século”. Elege a polivalência como um dos mecanismos mais relevantes, apoia-a na formação profissional, e completa-a com um sistema de remunerações variáveis, cobrindo, desta forma, todo o campo de intervenção em matéria profissional.

2.1.2. O acordo de 1999

Revedo as matérias pecuniárias para os três anos seguintes, o acordo de 1999²⁰³ altera igualmente matéria sobre estrutura, classificação profissional e salarial. A evolução aproxima, sem uniformizar, as regras dos dois estabelecimentos. Assim, os

²⁰³ BTE n.º 33, de 8/9/1999 (SIMA).

princípios estabelecidos no protocolo da Maia na convenção anterior sobre a estrutura profissional (definição de categorias, classificação de categorias, mobilidade e polivalência) são extensivos ao estabelecimento do Seixal, os quais passam, por isso, a aplicar-se aos dois estabelecimentos.

Ao mesmo tempo, diminui de sete para cinco, o número de níveis da estrutura da classificação de categorias/funções e da estrutura salarial do estabelecimento da Maia, a qual, como se referiu, passou também a ser aplicada à unidade fabril do Seixal. Esta diminuição trouxe um acréscimo da percentagem de amplitude da estrutura salarial de cada nível e da percentagem diferencial entre cada nível, como mostra o seguinte quadro:

AE/Níveis	I		II		III		IV		V		VI		VII	
	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V	H	V
Convenção de 1996	60	20	60	20	60	20	50	18	50	18	50	18	50	18
Convenção de 1999	90	30	90	24	70	24	70	25	70	25				

Ainda que os actores procurassem aproximar, na medida do possível, as regras aplicadas em matéria de classificação profissional nos dois estabelecimentos, as diferenças dos processos tecnológicos e da organização do trabalho justificaram manter uma estrutura interna diferenciada do nível IV da estrutura. Assim, enquanto no Seixal, apenas prevê três categorias profissionais, correspondentes a três fileiras profissionais (serviços de produção, serviços de manutenção e serviços de apoio), na Maia, este nível desdobra-se em 11 designações profissionais: laminador, analista, assentador de refractários, condutor de máquinas, electricista, mecânico, etc.

O quadro 55 apresenta a comparação da estrutura das grelhas de classificação profissional, cuja análise se acabou de efectuar.

QUADRO 55 – COMPARAÇÃO DOS NÍVEIS DE CLASSIFICAÇÃO E DE REMUNERAÇÃO E ENQUADRAMENTO DE CATEGORIAS NOS ACORDOS DE 1982 E 1999 NA EMPRESA SIDERÚRGICA SPL

(1)	(2)	Convenção de 1982		Convenção de 1999	
		(3)	(4)	Seixal	Maia
15 14	1	4 categorias - Aprendiz e Pacote de 16 e 17 anos.	V	70	2 categorias: - Trabalhador especializado e estagiário.
13	2	5 categorias Exemplos: - Praticante, pré-oficial 1.º ano e aux. menos de 1 ano.	IV	70	3 categorias: - Prof. serviços de produção; - Prof. serviços de manutenção; - Prof. serviços de apoio. 8 categorias: - Electricista; - Fundidor; - Laminador; - Mecânico; - Op. de cabina de comando; - Op. de vazamento contínuo; - Preparador de Pannels; - Assentador refractários.
12	2	5 categorias Exemplos: - Praticante, pré-oficial e auxiliar 2.º ano; Tirocinante desenhador 1.º ano.,	III	70	Técnico intermédio. Técnico intermédio, que se desagrega em 3 categorias: - Administrativo; - Analista de laboratório; - Conductor de máquinas.
11	2	46 categorias Exemplos: - Trab. esp. parque; Trab. aux. fornos; Trab. aux. produtos planos.	II	90	Técnico especialista.
10	2	44 categorias Exemplos: - Conductor de máquinas ap/ el. 3.ª; Cond. máquinas de transporte e arrumação; Op. sid. cabina sec. laminagem; Op. sid. soluções.	I	90	Técnico superior.
9	2	92 categorias			
8	2	95 categorias			
7	2	72 categorias			
6	2	47 categorias			
5	2	58 categorias			
4-A	2	31 categorias			
4	2	14 categorias			
3	3	15 categorias			
2	3	11 categorias			
1	3	9 categorias			
0	3	8 categorias Exemplos: - Engenheiro VI.			

(1) – Níveis de classificação. (2) – Número de subníveis de remuneração. (3) - Níveis de classificação. (4) - Amplitude da remuneração dentro do mesmo nível, ou seja, entre a remuneração mínima e máxima.

Em resumo, tendo como finalidade constituir um suporte de dinamização da mudança da empresa, a negociação de novas regras de classificação e progressão faz da polivalência um elemento essencial das novas práticas da organização do trabalho e centra a promoção e progressão na carreira profissional e salarial no reconhecimento do mérito individual. Assim, desaparece a lógica da promoção e progressão colectiva com base na antiguidade. Ainda que o modelo de classificação hierarquize as categorias profissionais a partir de critérios classificativos idênticos, a sua estrutura é bastante mais achatada, ao contrário da grelha de remuneração que apresenta um leque bastante alargado.

2.1.3. A aplicação das regras e a evolução das relações institucionais

A aplicação do primeiro acordo suscitou enormes conflitos no interior empresa, no período sequente à sua negociação. Grandemente dinamizados pela FEQUIMETAL, esta federação apelou à sua rejeição em bloco por parte dos trabalhadores. Com efeito, para esta federação, o acordo lesava fortemente os interesses dos trabalhadores, por três razões fundamentais. A primeira, porque bania “direitos já adquiridos”, de que era exemplo a supressão de seis dias de dispensa consagrados no AE anterior. Em segundo lugar, porque com a introdução do regime de polivalência e das remunerações variáveis, conferia ao empregador uma enorme discricionariedade na utilização da mão-de-obra. A terceira, porque a estrutura salarial desequilibrava a equidade relativa dos diferentes grupos profissionais, já que os mínimos e médios de níveis superiores da grelha estabeleciam uma tabela salarial inferior aos máximos de níveis inferiores. Como referiu um dos dirigentes sindicais entrevistados da federação, “é um contra senso que um trabalhador mais qualificado tenha um salário inferior ao de um trabalhador menos qualificado. Nós nunca poderíamos aceitar que tal acontecesse”.

Como forma de nortear as dificuldades de aplicação do acordo, nomeadamente as novas regras relativas à carreira profissional e ao sistema de classificação, os negociadores acordaram o pagamento, a cada trabalhador, de um montante fixo, destinado a recompensar o trabalhador pela aceitação da prática da polivalência. Individualmente, os trabalhadores foram, então, por escrito, convidados a aderir à nova convenção. Numa fase inicial, o nível de resposta de aceitação é baixo, sobretudo, na unidade fabril do Seixal onde a FEQUIMETAL estava mais fortemente representada. Contudo, quer porque a mudança da grelha de classificação e as remunerações acessórias se saldaram num acréscimo significativo da massa salarial dos trabalhadores, quer porque a reestruturação do emprego dinamizada pela empresa vai exercer forte pressão psicológica, quer, ainda, porque as transformações tecnológicas estavam a enfraquecer o compromisso sobre o emprego no seio da empresa, progressivamente, a generalidade dos trabalhadores manifesta interesse em aderir às novas convenções²⁰⁴. Actualmente, é a única que aí vigora, já que, como se referiu, a CGTP-IN se tem vindo a debater com alguma dificuldade em exercer influência na empresa e pressionar a negociação de uma nova convenção.

²⁰⁴ São várias convenções porque foram outorgadas autonomamente por várias organizações sindicais, mas trata-se de um conteúdo único.

3. A EMPRESA DA INDÚSTRIA VIDREIRA

A situação de crise económica vivida pela empresa na década de 1975 a 1985, sobretudo motivada pelo envelhecimento e ultrapassagem dos processos de fabrico, marcou bastante o quadro das relações que se vão estabelecer entre os actores institucionais. O aspecto mais relevante deste quadro sublinha a orientação das estratégias sindicais, nomeadamente da CGTP-IN, para uma gestão concertada da crise que conduziu a uma valorização da acção colectiva sobre a empresa. Assim, se os sindicatos não vão participar formalmente na negociação do acordo que vai conduzir à instalação da linha de produção Float, as suas estratégias não são meramente defensivas. Eles participam activamente na definição dos critérios que vão orientar a redução de efectivos da política de reconversão e redução do emprego, bem como a reafecção dos empregos nas novas áreas criadas. Ao contrário das empresas anteriores, o sistema de classificação não assume aqui o papel de cristalização dos conflitos em torno das transformações tecnológicas e organizacionais. As matérias sobre classificação profissional e a gestão de carreiras são, ao invés, um tema frequentemente renegociado ao longo dos anos, num quadro sindical de elevada densidade (acima de 90%) e pluralidade sindical²⁰⁵.

Ainda que até meados dos anos 80 várias organizações sindicais de natureza horizontal tenham acordado autonomamente convenções próprias, a partir da segunda metade da mesma década, as relações de emprego da generalidade dos trabalhadores regem-se pelas normas negociadas por duas frentes sindicais: FETESE/FETICEQ (UGT) e Federação dos Sindicatos das Indústrias de Cerâmica, Cimento e Vidro de Portugal (CGPP-IN), sendo de destacar a maior presença da primeira entre o pessoal de escritório e, da segunda, entre o pessoal directamente ligado à produção. Em relação com esta representação a análise que a seguir se vai elaborar sobre a evolução das normas é baseada nas convenções negociadas pela segunda frente sindical, sublinhando-se, no entanto, que de uma forma geral textos de conteúdo idêntico foram igualmente negociados pela primeira.

3.1. A negociação de novas regras ajustadas às transformações

No período que se seguiu ao 25 de Abril, a regulação das relações de trabalho na empresa da generalidade dos trabalhadores ligados à produção geriam-se pelo contrato colectivo da indústria vidreira²⁰⁶, subscrito em 1976²⁰⁷ e renegociado em 1977²⁰⁸. A publicação de convenções específicas da empresa, outorgadas pelas duas frentes sindicais, vem a ocorrer em 1982²⁰⁹. Tal como no caso das outras empresas nacionalizadas a negociação de convenções específicas de empresa resultou de reivindicações e lutas sindicais²¹⁰, com vista a melhorar as relações de troca (salários e outras

²⁰⁵ Esta tem expressão na presença de sindicatos horizontais (Economistas, Engenheiros, Engenheiros Técnicos, Pessoal de Escritório, Quadros, Técnicos de Vendas, Fogueiros, etc.), a par de sindicatos operários com vocação vertical (Sindeq – Sindicato Democrático da Energia e Química [UGT] e Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Vidreira [CGTP-IN]).

²⁰⁶ Os Sindicatos dos Engenheiros da Região Sul e Engenheiros Técnicos negociaram para os seus filiados o primeiro ACT em 1978, e Sindicato dos Economistas em 1980.

²⁰⁷ BTE n.ºs 9/1976 e 10/1976, de 15 e 30 de Maio.

²⁰⁸ BTE n.º 25/1977, de 8 de Julho.

²⁰⁹ BTE n.ºs 17/1982 e 29/1982, respectivamente.

²¹⁰ A imprensa faz referência à realização de três paralisações do trabalho tendo como causa pressionar a administração a negociar o AE em 1981 (Jornal de Notícias, de 21/3/81 e O Diário, de 1/3/81 e 1/12/81).

condições de trabalho), no seio de um sector caracterizado por baixos salários e, globalmente, em situação de crise económica.

O conteúdo destes acordos é organizado em XVI capítulos, 99 cláusulas e quatro anexos. É nestes últimos que o AE dispõe sobre a gestão de carreiras, classificação e enquadramento profissional e salarial. Diferentemente do contrato sectorial cuja vocação era regulamentar os salários e demais condições de trabalho dos trabalhadores e, por essa razão, apenas continha o elenco das suas profissões e dos respectivos salários, o AE estende a sua aplicação a todos os trabalhadores da empresa, ainda que, como se escreveu já, vários sindicatos profissionais (engenheiros, economistas, etc.) subscrevam igualmente convenções para serem aplicadas aos seus filiados. Além disso, enquanto o contrato sectorial se limitava a individualizar as profissões metalúrgicas, o AE passa a analisar, autonomamente, as condições de admissão e carreira profissional de 19 grupos profissionais/profissões/áreas de actividade: comércio, construção civil e madeiras, electricistas e metalúrgicos, escritórios, fabricação e transformação, fogueiros, infantário, hotelaria, informática, químicos, rodoviários, técnicos administrativos, técnicos de desenho, telefonistas, trabalhadores de enfermagem, trabalhadores sociais, técnicos superiores, agente de serviço e prevenção, agente de serviços de planeamento e armazém.

Esses grupos profissionais aparecem desagregados em mais de duzentas categorias profissionais, com definição detalhada das funções correspondentes de cerca de cento e setenta a partir de duas lógicas: uma centrada no ofício, em que o papel da aprendizagem é crucial e uma outra, predominantemente centrada no posto de trabalho taylorizado, correspondendo aos segmentos menos qualificados da mão-de-obra para actividades mais elementares e rotineiras. As profissões e categorias encontram-se, por sua vez, hierarquizadas numa grelha de classificação constituída por 26 níveis (três deles dedicadas às categorias de praticantes), correspondentes ao mesmo número de níveis salariais.

A idade mínima de 14 anos ou 18 anos e a detenção das habilitações mínimas obrigatórias são condição de ingresso para a generalidade das profissões. Apenas para a carreira técnica é condição a detenção do bacharelato ou licenciatura, para a carreira de informática o 9.º ano (secundário geral) e para a profissão de analista químico o curso da escola industrial de química. A progressão na carreira e nos grupos de enquadramento salarial tem como princípio o desempenho de tarefas de qualificação mais elevada e tem por base a antiguidade (passagem de praticante a pré-oficial, oficial B e A, podendo a passagem do oficial de B para A ser antecedida um ano, por requerimento do trabalhador e após prestação de provas de passagem).

No que se refere ao desempenho de outras funções correspondentes a categoria profissional superior à do trabalhador, este fica com direito à retribuição mínima fixada para essa categoria, que manterá quando regressar às suas funções anteriores em caso de ocupar essa função por um período superior a 90 dias seguidos ou 180 alternados, contados num período de dois anos. No caso do desempenho dessa função por um período de 180 dias seguidos ou 225 dias alternados, o trabalhador adquiria o direito à atribuição da própria categoria. Por sua vez, o desempenho de funções inerentes a diferentes categorias, conferia ao trabalhador a remuneração da categoria mais elevada. Sobre classificação profissional este acordo vigorou até 1990, ano em que os actores outorgam uma nova convenção com revisão profunda das categorias e do

sistema de classificação, com reformulações progressivas em 1994, 1996, 2000, 2002 e 2004²¹¹.

3.1.1. Uma definição concertada de novos critérios de classificação e progressão

A outorgação de novos acordos com novas regras de classificação e progressão profissional faz parte da política social desenvolvida para enquadrar e dinamizar as mudanças radicais registadas pela empresa. Como se referiu, essas mudanças incluíram a substituição dos processos de fabrico fourcault e pittsburgh pela linha de produção float²¹², automatizada, em 1986, bem como o encerramento²¹³ e desagregação de algumas actividades da empresa em unidades autónomas de negócio.

Essa política social deveria ter em conta a presença de uma elevada densidade sindical (próxima de 100%), com uma representação quase exclusiva, entre o pessoal fabril, da tendência CGTP-IN, ou seja, do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Vidreira (CGTP-IN). Com efeito, beneficiando do clima político que se instaurou no período imediatamente a seguir à Revolução de Abril, a coesão dos trabalhadores foi de molde a impor não apenas o saneamento e posterior controlo dos elementos do Conselho de Administração, como a nacionalização do próprio capital da empresa, com excepção de uma pequena participação da multinacional que detém actualmente todo o capital da empresa. A apreensão quanto à demora na concretização para a instalação do novo processo de fabrico float, de cuja realização dependia o futuro da empresa e do emprego, foi igualmente neste período já objecto de reflexão por parte dos trabalhadores em assembleias gerais e em reuniões com vários ministérios. Assim, tanto a comissão de trabalhadores como todas as organizações sindicais presentes na empresa, nomeadamente a supra referida, adoptaram uma atitude realista quanto ao processo de modernização da empresa, sem o procurarem bloquear.

Isto não significa que as relações sociais entre os actores tenham sido isentos de conflitos. Pelo contrário, foram realizadas várias greves nos anos 80, associadas a motivos muito diferenciadas: negociação do ACT²¹⁴, acréscimos salariais diferentes dos quadros²¹⁵, prémios de produtividade e assiduidade²¹⁶, acréscimos salariais²¹⁷ e contra a imposição do tecto salarial²¹⁸, encerramento da fábrica de mosaicos de vidro refeiteório, infantário e posto médico²¹⁹.

Assim, à proposta de "garantia do emprego" apresentada pela direcção quando se iniciou o processo de reestruturação da empresa, as organizações sindicais contrauseram "a defesa do emprego", e a realização de uma greve em Janeiro de 1987, ou seja, nas vésperas da inauguração da linha float obrigou, mesmo, a direcção, a encontrar

²¹¹ Nomeadamente: BTE n.ºs: 23/1990, de 22/06; 26/1994, de 15/07; 21/1996, de 8/06; 25/2000 de 08/07; 4/2002, de 29/01 e 5/2004, de 08/02.

²¹² A linha foi apenas inaugurada em Janeiro de 1987.

²¹³ Linha de produção de mosaicos de vidro, creche, posto médico, etc.

²¹⁴ O Diário, de 1/03/1981 e Jornal de Notícias, de 21/3/1981.

²¹⁵ Correio da Manhã, de 26/02/1983.

²¹⁶ Diário Popular, de 22/03/1984.

²¹⁷ Diário de Lisboa, de 9/01 de 1985 e Diário popular, de 11/04/1985.

²¹⁸ Jornal de Notícias, de 13/01/1986.

²¹⁹ O Século, de 5/11/1986. Este encerramento conduziu ao despedimento de mais de duas centenas de trabalhadores (200 trabalhadores através de contratos por mútuo acordo e 80 contratados a prazo), prevendo-se a redução de mais 120 postos de trabalho, com o encerramento do refeiteório, infantário e posto médico.

soluções alternativas à pretensão de despedir aproximadamente mais 100 trabalhadores²²⁰. Contudo, desde a entrada em funcionamento da linha float que apenas foi realizada uma greve em 1988, tendo como causas imediatas reivindicações relacionadas com aumentos salariais e com a redução do tempo de trabalho dos turnos.

Apesar das paralisações de trabalho, tanto a comissão de trabalhadores como as organizações sindicais presentes, se preocuparam mais em encontrar soluções com vista à minimização dos seus custos sociais das saídas, do que assumirem posições radicais. Essa minimização incluiu tanto a definição de contrapartidas financeiras a atribuir aos trabalhadores convidados a sair da empresa, como o processo e as condições de reconversão profissional daqueles que iriam ser afectos à nova linha. Assim, tanto a gestão do emprego supranumerário como a reconversão e transformação das profissões é baseada num princípio de compromisso entre os actores institucionais, o qual foi favorecido por três factores mais importantes: a idade etária elevada de um grande número de trabalhadores afectados por baixos níveis de qualificação, ou seja, afectados aos postos de trabalho taylorizados extintos; o desenvolvimento da participação directa dos trabalhadores nos locais de trabalho, associado à necessidade de se pensar a organização do trabalho; a promoção, por parte da direcção, de uma organização de trabalho qualificante, ou seja, de postos de trabalho enriquecidos e salarialmente reconhecidos, na base do desenvolvimento da polivalência, da mobilidade e da tecnicidade, apoiadas na implementação de acções de formação profissional. É este o sentido, em matéria profissional, da negociação sucessiva de novos acordos, cujo conteúdo se passa a analisar.

3.1.2. O acordo de 1990: a reavaliação das condições de acesso da manutenção

Em 1986, a comissão paritária, constituída no âmbito do acordo de 1982, havia criado as categorias de operador de serigrafia e ecrãs e alargado o leque da progressão profissional dos trabalhadores, criando a categoria de oficial principal A, como forma de enquadrar, no primeiro caso, emergência de novas funções e, no segundo caso, o reconhecimento da elevação do nível de qualificação técnica dos trabalhadores. Contudo, a instalação da linha float, automatizada, e o desmantelamento dos processos anteriores, tiveram consequências que no domínio profissional iam bastante além de meras adaptações pontuais. Em primeiro lugar, desapareceram os postos de trabalho e, conseqüentemente, o conteúdo funcional das categorias profissionais, de conteúdo taylorizado, que remetiam para os antigos processos de fabrico. Em segundo lugar, a construção do novo processo de fabrico, automatizada com recurso a tecnologias informáticas, criou a oportunidade de reorganizar o trabalho numa lógica de rompimento da separação entre tarefas de concepção, planeamento, controlo e execução. Assim, impunha-se, codificar as novas funções emergentes com a instalação do novo processo e ponderar o processo formativo já desenvolvido pela empresa. Por último, havia que reformar o sistema de classificação no sentido de incentivar o desenvolvimento de novas representações do trabalho. Este deveria, então, federar elementos como qualificação, mobilidade, salário e progressão, numa lógica de rompimento com carreiras profissionais limitadas e de nivelamento salarial.

²²⁰ O Diário, de 9/01/1987.

A negociação desenvolvida pelos actores desembocou num acordo que respeitando a tradição do acordo de 1982, tal como as que se lhe irão seguir, dedica o anexo I às condições específicas de admissão e de carreira profissional. Contudo, enquanto que a primeira convenção, regulamentava autonomamente 19 grupos profissionais/profissões, a nova convenção passa a regulamentar apenas 5 grupos profissionais: fabricação e transformação, manutenção (instrumentistas, electricistas e metalúrgicos), escritórios, técnicos de desenho e químicos.

A análise comparativa dos sistemas de classificação releva que, relativamente à anterior, na nova convenção, o número de profissões/categorias profissionais identificadas e definidas (ver quadro 56) sofreu uma redução de perto de 40%, numa evolução que relativamente às novas criadas, deixa para trás a lógica do posto de trabalho taylorizado. A grelha de classificação antes constituída por 23 níveis, acrescidos de mais 3 para praticantes, passa para 20 + 2, correspondendo a cada nível um dado salário. Tal como na anterior não é identificado o coeficiente que posiciona os salários uns relativamente aos outros. O princípio de classificação/hierarquização das categorias profissionais é similar nas duas convenções: refere-se “às funções desempenhadas” e não sendo explicitados os critérios de agrupamento e hierarquização, depreende-se resultarem de uma lógica intuitiva de classificação estabelecida pelos actores.

QUADRO 56 – COMPARAÇÃO DOS SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO DAS CONVENÇÕES DE 1982, 1990, 1996 E 2002 DA EMPRESA VIDREIRA

Dimensões	1982	1990	1996	2002	
Unidade de base de classificação	Categoria profissional com descrição das funções desempenhadas associando duas lógicas: uma centrada no ofício e a outra em postos de trabalho taylorizados.		Categoria profissional com descrição das funções desempenhadas pelo trabalhador numa óptica, predominantemente, de postos de trabalho enriquecidos.		
N.º níveis estrutura profissional	23 + 3 para praticantes		20 + 2 para praticantes	13 + 2 para praticantes	14 + 2 para praticantes
N.º de níveis da estrutura salarial	26		22	15	16
N.º de categorias	217 + 3 praticantes		134 + 2 Praticantes	88 + 2 Praticantes	76 + 2 praticantes
Modelo da grelha de classificação	Enquadramento das categorias profissionais em níveis correspondentes, cada um deles, a um salário. Não são explicitados os critérios de agrupamento e hierarquização.		Enquadramento das categorias profissionais em níveis correspondente, cada um deles, a um salário. Não são explicitados os critérios de agrupamento e hierarquização.		

A introdução das tecnologias baseadas na microelectrónica na condução do processo elevou o nível de exigência de habilitação escolar (da escolaridade obrigatória para o 9.º ano) relativamente ao ingresso no grupo profissional da manutenção (instrumentistas, electricistas e metalúrgicos). Quanto à evolução na carreira profissional a progressão de oficial A para oficial principal I passou a exigir para além de “conhecimento e experiência que permitam desempenhar as tarefas do descritivo de funções” novos requisitos como sejam zelo profissional e assiduidade”.

3.1.3. O acordo de 1994: reconhecer e avaliar a polivalência na manutenção

Duas preocupações maiores estiveram associadas à negociação deste acordo em matéria de profissões e enquadramento profissional. A primeira consistiu em retirar do texto as categorias profissionais já não existentes na empresa, quer por extinção dos postos de trabalho (por exemplo, resultantes do desmantelamento da linha de fabricação de ladrilhos), quer fruto da reorganização dos postos. A segunda teve em vista o reconhecimento e a avaliação da polivalência na fileira da manutenção, associando conhecimento de electrónica, electricidade e mecânica. Sendo designada de técnico de mecatrónica e desenvolvendo-se em quatro níveis, esta profissão tem o seu início no mesmo nível de Oficial Principal II (nível H) e o seu topo no mesmo nível do técnico industrial IV (M).

O sistema de classificação ficou agora compreendido com 111 + 2 categorias profissionais, ou seja, menos 23 categorias do que aquelas que continha a convenção de 1990. Estas categorias distribuem-se agora em 19 níveis de classificação e de salários, (dois deles reservados aos praticantes), não integrando os quatro níveis dedicados, na convenção anterior, aos quadros com responsabilidades directivas.

3.1.4. O acordo de 1996: a generalização do 9.º ano como condição mínima de acesso

O acordo de 1996 formaliza a transformação das qualificações decorrentes da reorganização dos postos de trabalho, na sequência de inovações tecnológicas que acompanharam a reparação dos refractários do forno e o aumento da sua capacidade. Continuando a diferenciar os grupos profissionais nos termos do anterior do AE de 1990, há registar a exigência do 9.º ano para o ingresso de todos os grupos profissionais.

As profissões com definição de tarefas passaram para a meia centena, desagregadas em cerca de uma centena de categorias profissionais, distribuídas por 13 grupos (mais dois para os praticantes) de enquadramento e tabela salarial, ou seja, menos três níveis que a convenção anterior.

O quadro 57 permite ver a diminuição progressiva do número de níveis de classificação da grelha e o reposicionamento das categorias profissionais nesses níveis.

QUADRO 57 – IDENTIFICAÇÃO DE ALGUMAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS POR NÍVEIS NAS CONVENÇÕES DE 1982, 1990, 1994, 1996 E 2002 DA EMPRESA VIDREIRA

Nível	1982	1990	Nível	1994	Nível	1996	2002
1	N.º categorias: 1 Director-geral.	N.º categorias: 1 Ex: Director-geral.					
2	N.º categorias: 2 Director e técn. grau 5.	N.º categorias: 1 Director.					
3	N.º categorias: 2 Ex: Técnico grau 4-B.	Não identifica.					

QUADRO 57 – IDENTIFICAÇÃO DE ALGUMAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS POR NÍVEIS NAS CONVENÇÕES DE 1982, 1990, 1994, 1996 E 2002 DA EMPRESA VIDREIRA (Continuação)

Nível	1982	1990	Nível	1994	Nível	1996	2002
4	N.º categorias: 3 Ex: Analista sistemas II e Técnico grau 4-B.	N.º categorias: 1 Ex: Técnico superior V.					
5	N.º categorias: 5 Ex: Chefe de fabricação e técnico 3-B.	N.º categorias: 4 Ex: Técnico superior IV, Técnico industrial VI.	19	N.º categorias: 3 Ex: Técnico industrial VI.	P	N.º categorias: 4 Ex: Técnico industrial VI, Técnico laboratório VI.	Igual a 1996.
6	N.º categorias: 1 Ex: Técnico 3-A.	N.º categorias: 4 Ex: Técnico superior III, Técnico industrial V.	18	N.º categorias: 3 Ex: Técnico industrial V.	O	N.º categorias: 4 Ex: Técnico industrial V, Técnico laboratório V.	Igual a 1996.
6-A		N.º categorias: 3 Ex: Técnico industrial IV.	17	N.º categorias: 4 Ex: Técnico industrial IV, Técnico de mecatrônica V.	N	N.º categorias: 5 industrial IV, Técnico de mecatrônica V, Técnico de laboratório IV.	Igual a 1996.
7	N.º categorias: 2 Ex: Analista sistemas I.	N.º categorias: 5 Ex: Técnico industrial III, Téc. inst. electrónica III.	16	N.º categorias: 5 Ex: Técnico industrial III, Téc. inst. electrónica III, Técnico de meca- trônica IV.	M	N.º categorias: 6 Ex: Técnico industrial III, Téc. inst. electrónica III, Técnico de meca- trônica IV, Técnico de laboratório III.	Igual a 1996.
8	N.º categorias: 10 Ex: Adjunto de fabri- cação e Técnico grau 2.	N.º categorias: 6 Ex: Técnico industrial II, Téc. inst. electrónica II, Chefe turno (float), Téc. inst. eléctrica.	15	N.º categorias: 6 Ex: Técnico industrial II, Téc. inst. electrónica II, Chefe turno (float), Técnico de mecatrônica III.	L	N.º categorias: 7 Ex: Técnico industrial II, Téc. inst. electrónica II, Chefe turno (float), Técnico de mecatrônica III, Técnico de labo- ratório II.	N.º categorias: 6 Relativamente ao ante- rior é extinto a catego- ria de chefe de turno.
9	N.º categorias: 9 Ex: Adjunto chefe labo- ratório.	N.º categorias: 10 Ex: Téc. inst. electrónica I, Técnico industrial I.	14	N.º categorias: 7 Ex: Téc. Inst. electrónica I, Técnico industrial I.	K	N.º categorias: 7 Ex: Técnico industrial I, Téc. inst. electrónica I, Técnico de laboratório I, Operador principal computador II.	N.º categorias: 7 Ex: Operador de zona fria e qualidade IV, Op. zona quente IV, Técnico industrial I, Téc. inst. electrónica I, Técnico de laboratório I.
10	N.º categorias: 9 Ex: Programador, Técnico grau 1.	N.º categorias: 9 Ex: Programador II.	13	N.º categorias: 9 Ex: Técnico de meca- trônica II.	J	N.º categorias: 8 Ex: Técnico de meca- trônica II, Analista labo- ratório IV.	N.º categorias: 7 Ex: Anal. laboratório IV, Técnico mecatrônica II, Coord. exploração, Op. zona fria e qualidade III, Op. zona quente III.

QUADRO 57 – IDENTIFICAÇÃO DE ALGUMAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS POR NÍVEIS NAS CONVENÇÕES DE 1982, 1990, 1994, 1996 E 2002 DA EMPRESA VIDREIRA (Continuação)

Nível	1982	1990	Nível	1994	Nível	1996	2002
11	N.º categorias: 12 Ex: Inst. cont. ind., Técnico grau 1.	N.º categorias: 17 Ex: Oficial principal III, Operador float, Preparador/prog. industrial II.	12	N.º categorias: 14 Ex: Oficial principal III, Operador float, Preparador/prog. indus- trial II.	I	N.º categorias: 12 Ex: Analista laboratório III, Oficial principal III, Operador float, Preparador/prog. indus- trial II. Programador pro- dução/expedição II.	N.º categorias: 8 Ex: Analista laboratório III, Oficial principal III, Coord. cont. qualidade, Instrumentista III, Op. zona fria e qualidade II, Op. zona quente II, Programador pro- dução/expedição II
12	N.º categorias: 7 Ex: Analista principal II.	N.º categorias: 6 Ex: Oficial principal II, Analista principal lab. II.	11	N.º categorias: 8 Ex: Oficial principal II, Analista principal lab. II, Técnico mecânica I.	H	N.º categorias: 6 Ex: Oficial principal II, Analista laboratório II, Técnico mecânica I.	N.º categorias: 6 Ex: Oficial principal II, Analista laboratório II, Op. zona fria e quali- dade I, Op. zona quente I, Técnico mecânica I.
13	N.º categorias: 11 Ex: Analista principal I, Prep. trabalho.	N.º categorias: 12 Ex: Oficial principal I, Analista principal lab. I, Preparador/prog. Industrial I.	10	N.º categorias: 11 Ex: Oficial principal I, Analista principal lab. I, Preparador/prog. industrial I.	G	N.º categorias: 9 Ex: Analista lab. I, Oficial principal I, Prep./prog. industrial I, Instrumentista II, Prog. Produção/expedição I.	N.º categorias: 6 Ex: Analista lab. I, Oficial principal I, Op. recepção /ensilagem, Instrumentista II, Prog. produção/ expedição I.
14	N.º categorias: 7 Ex: Oficial especializado.	N.º categorias: 25 Ex: Electricista, Operador composição/fusão.	9	N.º categorias: 21 Ex: Electricista A, Operador composição/fusão.	F	N.º categorias: 20 Ex: Cont. verif. Qualidade, Instrumentista I, Electricista, Op. Zona fria, Op. composição/ fusão, Prep. laboratório.	N.º categorias: 10 Ex: Electricista, Operador recepção/expedição, Instrumentista I, Electricista, Op. Zona fria, Op. composição/ fusão, Prep. laboratório. N.º categorias: 1
15	N.º categorias: 19 Ex: Electricista A.	N.º categorias: 12 Ex: Instrumentista I.	8	N.º categorias: 7 Ex: Preparador de laboratório.	E D	N.º categorias: 6 Ex: Op. movimentação cargas, Estagiário e pré-oficial do 3.º ano.	Op. movimentação cargas. N.º categorias: 3
16	N.º categorias: 23 Ex: Operador de composição.	N.º categorias: 3 Ex: Preparador de laboratório A.	7	N.º categorias: 1 Ex: Agente serviços administrativos.		N.º categorias: 3 Ex: Estagiário e pré-ofi- cial do 2.º ano.	Ex: Estagiário e pré-ofi- cial do 2.º ano. N.º categorias: 3
17	N.º categorias: 19 Ex: Fundidor.	N.º categorias: 7 Ex: Auxiliar transformação.	6	N.º categorias: 3 Ex: Auxiliar transformação.	C	N.º categorias: 5 Ex: Estagiário e pré-ofi- cial do 1.º ano.	Ex: Estagiário e pré-ofi- cial do 1.º ano. N.º categorias: 1
18	N.º categorias: 15 Ex: Ajudante .	N.º categorias: 6 Ex: Tirocinante 3.º ano, Pré-oficial 3.º ano.	5	N.º categorias: 3 Ex: Tirocinante 3.º ano, Pré-oficial 3.º ano.	B	N.º categorias: 1 Praticante 2.º ano.	Praticante 2.º ano. N.º categorias: 1
19	N.º categorias: 13 Ex: Tirocinante 3.º ano.	N.º categorias: 6 Ex: Tirocinante 2.º ano, Pré-oficial 2.º ano.	4	N.º categorias: 3 Ex: Tirocinante 2.º ano, Pré-oficial 2.º ano.	A	N.º categorias: 1 Praticante 1.º ano.	Praticante 1.º ano.

QUADRO 57 – IDENTIFICAÇÃO DE ALGUMAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS POR NÍVEIS NAS CONVENÇÕES DE 1982, 1990, 1994, 1996 E 2002 DA EMPRESA VIDREIRA (Continuação)

Nível	1982	1990	Nível	1994	Nível	1996	2002
20	N.º categorias: 10 Ex: Tirocinante 2.º ano, Auxiliar.	N.º categorias: 6 Ex: Tirocinante 1.º ano, Pré-oficial 1.º ano.	3	N.º categorias: 3 Ex: Tirocinante 1.º ano, Pré-oficial 1.º ano.			
21	N.º categorias: 15 Ex: Tirocinante 1.º ano, Pré-oficial 1.º ano.	N.º categorias: 1 Praticante 2.º ano.	2	N.º categorias: 1 Praticante 2.º ano.			
22	N.º categorias: 9 Ex: Auxiliar laboratório.	N.º categorias: 1 Praticante 1.º ano.	1	N.º categorias: 1 Praticante 1.º ano.			
23	N.º categorias: 1 Ex: Servente limpeza.						
24	N.º categorias: 1 Praticante 3.º ano.						
25	N.º categorias: 1 Praticante 2.º ano.						
26	N.º categorias: 1 Praticante 1.º ano.						

3.1.5. O acordo de 2000: o reconhecimento e a valorização da polivalência na fabricação

Em 1994, os actores acordaram a criação de uma profissão polivalente, na fileira da manutenção, associando conhecimentos de áreas tradicionalmente separadas: electrónica, electricidade e mecânica.

Um primeiro objectivo da presente negociação foi igualmente a criação de duas profissões polivalentes, mas, agora, no âmbito da fileira da fabricação (operador de zona quente e operador de zona fria e qualidade). Associando “de acordo com instruções e programas de trabalho, tarefas de operação ou condução de equipamentos e instalações, de registos da produção e/ou de verificação da qualidade, de conservação dos equipamentos, bem como de arrumação e limpeza da área de trabalho,” para esta profissão foi estabelecido um desenvolvimento em quatro níveis. Uma das suas consequências foi desbloquear a progressão dos operadores (composição float, estenderia, forno float) dois a três níveis acima nos grupos de enquadramento e de tabela salarial. Por efeito da reclassificação registada, os operadores terminam a sua carreira no nível mais baixo dos técnicos (instrumentação electrónica, laboratório e industrial).

**QUADRO 58 – ENQUADRAMENTO DE ALGUMAS PROFISSÕES EM NÍVEIS E EVOLUÇÃO
DA CARREIRA PROFISSIONAL NA EMPRESA VIDREIRA**

Convenção de 1990 (x)	22 a 18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6A	6	5
Convenção de 1996 (y)	A-E		F	G	H	I	J	K	L	M	N	O			
Convenção de 2002 (z)	A-D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P		
Fabricação															
Pratic. e pré-oficiais	xyz	xy													
Op. moviment. carga		yz			x										
Op. transform. vidro		y			x										
Op. vidro laminagem				x											
Auxiliar transf. vidro			x												
Apontador vidreiro			x												
Op. manufacturas						x									
Op. fornos, autoclave						x									
Op. espelhagem						x									
Foscador					x										
Op. vidro duplo, laminador				x			x								
Coord. contr. qualidade						yz			x						
Coord. explor. (float)							yz		x						
Op. float/estenderia						y			x						
Op. forno (float e Vip)			y			y			x						
Op. composição (float)							x								
Op. corte/desband.			y			x									
Op. espelhagem			y			x									
Cont. verificador qualidade			yz			x									
Op. zona fria			yz												
Op. serigrafias e écrans			y			x									
Vigilante linha (float)			yz			x									
Oficial principal				yz	yz	yz	x	x	x						
Op. zona fria e qualidade						z	z	z	z						
Op. zona quente						z	z	z	z						
Manutenção:															
Pratic., Pré-oficiais	xyz	xy													
Oficial A /Elect. A/ Serralheiro mecânico			yz			x									
Oficial principal				yz	yz	yz	x	x	x						
Instrumentista			yz	yz	x	yz	x		x						
Químicos															
Analista lab. A.principal				yz	yz	xyz	xyz	x	x						
Preparador laboratório			yz	x											
Técnicos:															
Técnico de laboratório							yz	yz	yz	yz	yz	z			
Técnico industrial							yz	yz	yz	xyz	xyz	xz	x	x	x
Técnico de mecatrónica					yz		yz	yz	yz	yz	z				
Técnico inst. electrónica							yz	yz	yz	x	x	x			
Téc. organiz. e métodos										x		x			
P. enquadramento															
Chefe de turno (float)									y		x				
Contramestre (float)										x					
Encarregado				y	y	y	xy	xy	x	x	x				
Outro pessoal															
Operador computador				y		y	xy	y	x	x	x				
Programador						y	y		x	x					
Prep./programador				y		y	x		x						
Progr. prod./expedição					yz		yz	x		x					

Um segundo objectivo desta negociação consistiu em definir as condições de reclassificação dos trabalhadores nas categorias agora criadas. O princípio é o desempenho de funções de operação, após formação teórica e prática. No caso dos operadores de zona quente, a passagem dos operadores de composição float, estenderia e forno float a operadores de zona quente III (grupo J), tem como requisito uma fase da formação, de duração não superior a 60 horas (1.ª fase). A 2.ª fase de formação, com duração máxima de 12 meses, confere a passagem de operadores de zona quente III a operadores de zona quente IV. Por sua vez são reclassificados em operadores de zona fria e qualidade, os oficiais principais de zona fria, desde que, e após formação teórica e prática, desempenhem a função inerente, com promoção garantida ao grupo de enquadramento seguinte.

Com o fim de manterem a equidade relativa entre as diferentes carreiras de mobilidade profissional, os actores estabeleceram ainda a promoção imediata dos oficiais principais I refractoristas (grupo G) a oficiais principais II (grupo H), com possibilidade de passagem a oficiais principais III (grupo I), após formação e desempenho de funções de apoio ao reflectasol; dos vigilantes de linha (grupo F) a oficiais principais I (grupo G), com possibilidade de ascensão ao grupo seguinte a operadores de zona quente I, após formação teórica e prática e desempenho de funções de substituição pontual de operadores.

Para todos os casos, os actores acordaram a usufruição de um subsídio (50 ou 75% da diferença dos enquadramentos em causa), por parte do trabalhador, logo que inicie a formação.

3.1.6. O acordo de 2002: a elevação do nível escolar de ingresso (12.º ano)

Relativamente às matérias em estudo, este acordo altera as habilitações literárias de ingresso. Como revela o quadro 59, em vez do 9.º ano tornou-se condição de ingresso na empresa o 3.º ciclo do ensino secundário (12.º ano), relativamente às três fileiras de carreiras profissionais actualmente existentes na empresa: fabricação e transformação, manutenção (instrumentistas, electricistas e metalúrgicos) e escritórios.

Este acordo estabelece também condições de acesso similares para os três grupos: 2 anos de permanência como praticantes para a passagem a pré-oficiais; mais dois anos para a passagem a oficial; conhecimento, experiência, zelo, assiduidade e 5 anos de permanência para a passagem de oficial a oficial principal, podendo este tempo ser reduzido por proposta da chefia.

Em consequência das reclassificações feitas ao abrigo das normas anteriormente enunciadas, o elenco de profissões definidas reduz-se agora para 31 (incluindo as categorias de praticantes e pré-oficiais) e 16 grupos de enquadramento e de tabela salarial.

**QUADRO 59 – CONDIÇÕES DE ADMISSÃO, PROMOÇÃO E PROGRESSÃO
PROFISSIONAL NA EMPRESA VIDREIRA**

Dimensões	Convenção de 1982	Convenção de 2002
Condições gerais de admissão:	Pessoal operário (em geral): 14 anos, aptidão física para as funções, escolaridade obrigatória e detentores de carteira profissional quando exigido legalmente. Regulamentação autónoma de admissão e carreira profissional de 19 grupos profissionais ²²¹ .	Pessoal operário (em geral): Idade: 16 anos. A convenção de 1996 altera o ingresso para 18 anos e as habilitações para o 9.º ano. A convenção de 2002 altera as habilitações de ingresso para o 3.º ciclo do ensino secundário. Regulamentação autónoma de admissão e carreira profissional de 6 grupos profissionais nas convenções de 1990, 1996 ²²² , diminuindo para 3 na convenção de 2002 ²²³ .
Condições específicas de admissão e acesso:	<u>Electricistas e Metalúrgicos:</u> Condições gerais anteriores para praticante de 1.º ano. Ascendem de 3 em 3 anos a pré-oficiais, oficial B e oficial A. A passagem para oficial A pode ser feita ao fim de 2 anos, desde que o trabalhador o requeira e após prestação de provas de passagem.	<u>Instrumentistas, Electricistas e Metalúrgicos (Manutenção):</u> Condições gerais. Progressão: Praticantes a pré-oficiais após 2 anos; Pré-oficiais a oficial ou instrumentista I, após 3 anos; Os instrumentistas I a II, respectivamente, após 3 anos ou 2 anos com provas de passagem; Os oficiais a oficial principal I, após 5 anos na respectiva categoria e conhecimento, zelo e assiduidade.
	<u>Fabricação e transformação:</u> Condições gerais anteriores para praticante de 1.º ano. Ascendem de 3 em 3 anos a pré-oficiais e oficial. Não seguem estas condições 8 profissões. Para estes a idade de admissão prevista é de 18 anos. Ascendem a pré-oficiais após 1 ano; a oficiais B após 3 anos e a oficiais A após 2 anos ou 1 ano e prestação de provas de passagem.	<u>Fabricação e transformação:</u> Condições gerais. Progressão: Praticantes a pré-oficiais após 2 anos; Pré-oficiais a oficial, após 2 anos; Os oficiais a oficial principal I, após 5 anos na respectiva categoria e conhecimento, zelo e assiduidade.
	<u>Químicos:</u> Para auxiliar de laboratório: 18 anos e habilitações mínimas. Para analista estagiário desde que frequentem um curso de química. Ascendem a analista B quando completarem o curso. Para analista (B) 18 anos e curso de química. Ascendem a analista A após 3 anos ou 2 anos com requerimento e prestação de provas de passagem.	<u>Químicos:</u> Não regulamenta.

²²¹ Comércio, Construção Civil e Madeiras, Electricistas e Metalúrgicos, Escritórios, Fabricação e Transformação, Fogueiros, Infantilário, Hotelaria, Informática, Químicos, Rodoviários, Técnicos Administrativos, Técnicos de Desenho, Telefonistas, Enfermagem, Trabalhadores Sociais, Técnicos Superiores, Agente de Serviço de Prevenção e Agente de Serviços de Planeamento e Armazém.

²²² Fabricação e Transformação, Químicos, Rodoviários, Escritórios, Manutenção, Técnicos de desenho.

²²³ Fabricação e Transformação, Manutenção e Escritórios.

O quadro 60, onde apresenta-se o desenvolvimento de algumas carreiras profissionais permite ver a reclassificação de grande parte das categorias em níveis mais elevados da grelha e a abertura da carreira profissional de alguns assalariados, nomeadamente, dos técnicos industriais, de laboratório e mecatrónica.

QUADRO 60 – DESENVOLVIMENTO DE ALGUMAS CARREIRAS PROFISSIONAIS DE ACORDO COM A CONVENÇÃO DE 2002 NA EMPRESA VIDREIRA

Convenção de 2002	A-B	C-D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Praticantes e pré-oficiais														
Estagiários e pré-oficiais														
Fabricação														
Operador recepção/expedição														
Operador de zona fria														
Pedreiro refractarista														
Vigilante de linha (float)														
Operador recepção/ensilagem														
Operador zona fria e qualidade														
Operador zona quente														
Coordenador controlo e qualidade														
Manutenção:														
Electricista														
Serralheiro mecânico														
Oficial principal														
Instrumentista														
Técnico de mecatrónica														
Técnico instrumentação electrónica														
Químicos														
Analista laboratório														
Preparador laboratório														
Técnico de laboratório														
Outro														
Programador produção/expedição														
Coordenador exploração														
Técnico industrial														

4. A EMPRESA PETROLÍFERA

Como já se referiu, a empresa nasce da junção de duas empresas nacionalizadas, uma pública e outra semi-pública e desenvolve actividades estratégicas na economia nacional de carácter industrial e comercial (distribuição). Essa origem confronta a empresa com o problema de uma herança cultural e histórica muito diversificada, nomeadamente expressa em políticas próprias de gestão de salários, bem como de outras vertentes das condições de trabalho. Com o objectivo de centralizar e uniformizar as normas a aplicar a todos os trabalhadores, a empresa outorgou uma convenção com cerca de seis dezenas de organismos sindicais em 1977²²⁴. Esta convenção, cujo conteúdo é desenvolvido em 131 cláusulas, organizadas em XIV capítulos, dedica a matéria

²²⁴ BTE n.º 42, de 15-11-1977.

de classificação e enquadramento profissional, especificamente, quatro anexos: definição de categorias e integração profissional (anexo I); condições de admissão, níveis profissionais e acesso (anexo II); remunerações mensais mínimas (anexo III) e enquadramento das profissões em níveis de classificação (anexo IV).

A apreciação do seu conteúdo revela que a descrição funcional dos empregos reflectindo, embora, vários critérios, a delimitação predominante tem por base postos de trabalho taylorizados, associando, igualmente, uma lógica centrada no ofício. O número de empregos descritos ultrapassa a centena e meia, desagregados em mais de duas centenas de categorias. Estas, por sua vez, encontram-se hierarquizadas em grelhas de classificação e de salários mínimos, constituídas por dezasseis níveis, sendo dois deles dedicados a praticantes, sem explicitação dos critérios de agrupamento e de hierarquização. Contudo, define as condições específicas de admissão e de acesso de vinte grupos profissionais: aeronavegação, cobradores, comércio, construção civil, construtores civis, electricistas, enfermagem, ensino, escritório, fogueiros de mar e terra, gráficos, hotelaria, marinha mercante, metalúrgicos, químicos, serviço social, técnico de desenho, telefonista, topografia e transportes fluviais.

De qualquer forma, na óptica dos negociadores, a matéria profissional, nomeadamente, a política de admissão, as condições de acesso a cargos de chefia, o plano de carreiras profissionais, carecia de um tratamento mais ponderado, remetendo, uma das suas cláusulas, para a necessidade de negociar um acordo complementar. Este deveria partir de um projecto a apresentar pela empresa, no prazo de seis meses, aos sindicatos, a contar da data da entrada em vigor da convenção, do qual deveriam constar as seguintes matérias: processos de pré-selecção, selecção e acolhimento; duração de períodos experimentais especiais; condições específicas de admissão e promoção para cargos de direcção e chefia e exigências complementares de acesso para os casos de promoção automática, tais como estágios ou formação, sem prejuízo da obrigação da empresa promover o trabalhador até ao limite dos prazos fixados no acordo.

Esse acordo deveria articular-se com um outro sobre formação profissional, a negociar também com os sindicatos, destinado a regular a formação vestibular e a aprendizagem; estágios; cursos de aperfeiçoamento e reciclagem e cursos de preparação para promoção. Contudo, se sobre esta matéria o processo negocial entre os actores institucionais chegou a bom termo²²⁵, o consenso sobre matéria profissional demonstrar-se-ia muito mais difícil de alcançar²²⁶, em particular, com a frente negociadora mais representativa na empresa, ou seja, a CGTP-IN²²⁷. Assim, pese, embora, o número elevado de convenções, concluídas pela empresa com as várias organizações sindicais, ao longo dos anos, sobre as mais variadas matérias (inclusive acordos complementares sobre assistência na doença e na maternidade, assiduidade e regalias sociais), apenas três convenções²²⁸ revêem matéria profissional. Publicadas, respectivamente, em 1980, 1990 e 1998, apenas a última introduz alterações significativas, não sendo, no entanto, acordada com a frente CGTP-IN.

²²⁵ BTE n.º 32, de 29/08/79.

²²⁶ Em 1987 foi elaborado um plano de formação de carreiras que não chegou a ser implementado.

²²⁷ Esta tendência sindical é sobretudo representada pela FEQUIMETAL – Federação Intersindical da Metalurgia, Metalomecânica, Minas, Química, Farmacêutica, Petróleo e Gás, anteriormente designada Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores das Indústrias Químicas e Farmacêuticas de Portugal.

²²⁸ Refere-se ao número de alterações do texto da convenção. Na verdade, o número de convenções é mais elevado, já que o mesmo texto, ou um texto muito idêntico, foi negociado, por vezes, com várias frentes sindicais.

Uma concepção rígida da gestão do social que independentemente das mudanças introduzidas na organização produtiva, procura manter os fundamentos de um sistema de relações tradicionais, explica a recusa dessa frente sindical em renegociar novas regras sobre classificação profissional. Como forma de contornar a oposição desta tendência a uma gestão mais flexível dos empregos nas refinarias, a empresa criou um novo plano de carreiras, que põe a ênfase nas funções da empresa, promove a adesão individualizada ao desenvolvimento da multivalência.

4.1. A evolução das normas sobre classificação profissional

À semelhança das restantes empresas analisadas a sindicalização na empresa é massiva, numa distribuição plural e concorrencial, caracterizada pela existência de sindicatos profissionais e verticais²²⁹. A representação maioritária cabe à tendência CGTP-IN, que sindicaliza a quase totalidade do pessoal fabril das refinarias. A sua capacidade de mobilizar grupos profissionais estratégicos à laboração das fábricas, para situações de greve, conferiu a esta tendência (e, conseqüentemente, também às restantes organizações sindicais) uma grande capacidade reivindicativa.

Essa capacidade de desenvolver acções reivindicativas e a situação híbrida dos dirigentes da empresa, ou seja, de autonomia e dependência²³⁰, na medida em que é tutelada pelo Ministério da Economia, foram condições favoráveis para que a negociação colectiva conhecesse um grande desenvolvimento. Este expressa-se tanto na conclusão frequente de convenções, como no facto de muitos dos conteúdos negociados (salariais e outros) se afastarem favoravelmente a favor dos assalariados da restante contratação colectiva em vigor.

O compromisso construído pelos actores, depois de 1977, define-se, então, pela partilha de papéis, consubstanciada no afastamento sindical das decisões estratégicas, nomeadamente, da constituição da «holding» e da política de investimentos tecnológicos, em contrapartida de um grande poder de controlo sobre o mercado interno de trabalho. É o receio de perder este controlo por via de uma redefinição dos conteúdos funcionais dos empregos, que ponha em causa uma organização de trabalho fundadora de identidades profissionais construídas, que explica a posição inflexível da CGTP-IN relativamente à não negociação da matéria profissional.

4.1.1. A convenção de 1980

A primeira revisão das matérias sobre classificação ocorre no âmbito da renegociação do acordo geral em 1980, a qual foi outorgada, separadamente, pelas duas frentes sindicais CGTP-IN²³¹ e UGT²³² (FETESE e outros).

²²⁹ Entre outros organismos sindicais contam-se: a FEQUIMETAL – Federação Intersindical da Metalurgia, Metalomecânica, Minas, Química, Farmacêutica, Petróleo e Gás, a FETESE, a FENSIQ os Sindicatos dos Engenheiros (Norte e Sul), o Sindicato dos Engenheiros Técnicos do Norte, a Federação Nacional dos Sindicatos das Indústrias Eléctricas, o Sindicato das Indústrias e Comércio Petrolífero, o Sindicato Democrático da Química, o Sindicato Nacional da Energia e o Sindicato dos Técnicos de Desenho.

²³⁰ De um lado, os dirigentes, desenvolvem um lógica de empresa, ou seja, pensam o desenvolvimento da empresa, elaboram e conduzem as suas estratégias, concebem e promovem a política de produto. De outro lado, na medida em que a empresa é tutelada pelo Ministério da Economia, do qual depende, em última instância, as decisões estratégicas, eles são executantes de uma vontade do exterior (da esfera estatal) à qual estão subordinados, e sob este ponto de vista, comportam-se mais como mais como subordinados (sem o serem) do que como dirigentes da empresa (Wieviorka e Trinh, 1989).

²³¹ BTE n.º 47/80.

²³² BTE n.º 39/1980.

Contudo, se com a frente sindical UGT²³³, essa revisão decorre de um processo de negociação directa, apenas o recurso a decisão arbitral pôs fim às divergências que separaram as posições da empresa das defendidas pela frente CGTP-IN, quer em fase de negociação directa, quer em fase de conciliação²³⁴. Em causa esteve o descritivo de algumas profissões e o seu desenvolvimento categorial. Enquanto a frente sindical justificava a necessidade de desdobrar algumas profissões, numa lógica de acréscimo da taylorização do trabalho e do número de níveis de progressão salarial, a empresa, opondo-se a essa pretensão, defendia, pelo contrário, a necessidade de criar novos enquadramentos profissionais para o pessoal de informática, que, por sua vez, contava com a oposição sindical. De qualquer forma, as alterações introduzidas em qualquer uma das convenções sobre matéria de enquadramento e classificação profissional foram relativamente pouco importantes (ver quadro n.º 61).

4.1.2. A convenção de 1990

Com a justificação de que era necessário igualar as condições de concorrência entre a empresa e as empresas petrolíferas privadas a operar em Portugal, a direcção propôs aos sindicatos a adesão à regulamentação colectiva aplicada pelas últimas. Inicialmente, a proposta foi rejeitada pela Comissão Central de Trabalhadores (de maioria CGTP-IN), em nome da defesa de direitos e regalias adquiridas pelos trabalhadores²³⁵. Contudo, no final de um processo de negociação de vários meses, os actores concluem um acordo de adesão, a vigorar a partir 1 de Janeiro de 1992²³⁶. Neste é salvaguardado a manutenção dos acordos complementares sobre formação profissional, assistência na doença e regalias sociais, bem como atribui uma compensação financeira de 500 contos, destinados a assegurar a transição de regimes remuneratórios e de indemnização relativamente à concretização de algumas expectativas criadas aos trabalhadores²³⁷.

Paralelamente, os actores negociaram um acordo de empresa anexo (ao acordo de adesão) para vigorar a partir de 1 de Outubro de 1989 até à entrada em vigor do ACT das empresas privadas²³⁸. Este acordo de compilação e actualização das normas em vigor na empresa, revê igualmente as matérias sobre classificação profissional. As alterações introduzidas não alteram os princípios e a filosofia tanto do conteúdo funcional dos empregos, como da grelha da classificação e de remuneração. Assim, são obrigatoriamente classificados os trabalhadores, segundo as funções efectivamente desempenhados e na mais qualificada, em caso de desempenho de várias categorias, classes, níveis ou graus. Ainda que o número profissões descritas não tenha sofrido alterações de maior, aumentou significativamente o número de categorias profissionais na grelha de classificação e remuneração, o que remete para o acréscimo da hierarquização

²³³ Esta frente é representada pela FETESE e FETICEQ, associando-se-lhe, por vezes, o SICOP – Sindicato da Indústria e Comércio Petrolífero, o SINDEL – Sindicato Nacional da Energia, o Sinergia – Sindicato da Energia, o SITESC – Sindicato dos Trabalhadores de Escritório, Serviços e Comércio e Sindicato dos Técnicos de Venda.

²³⁴ BTE n.º 47, de 22/12/1980.

²³⁵ O Diário de 30/06/1989.

²³⁶ Este acordo foi outorgado, autonomamente, pelas várias frentes negociais na empresa: FETESE (UGT), Federação da Química e Metalurgia (CGTP-IN), FENSIQ, Sindicato dos Engenheiros e Engenheiros Técnicos (BTE, n.º 16, de 29/04/1990).

²³⁷ Nomeadamente os trabalhadores perderam as anuidades criadas em 1980 e o regulamento de promoções.

²³⁸ 1 de Janeiro de 1992.

profissional. Tal como a convenção anterior, define as condições específicas de admissão e de acesso dos mesmos grupos profissionais e em moldes idênticos. No caso das profissões fabris, a aprendizagem, ou a formação profissional do ensino técnico oficial ou oficializado, são condição para o acesso a oficial, que pressupõe um período de prática.

4.1.3. A convenção de 1998

Uma das cláusulas do acordo de adesão da empresa ao ACT das empresas petrolíferas, previa a criação de uma comissão paritária, constituída por seis membros, com competência para preparar as regras de transição das matérias incidindo sobre matéria profissional, ou seja, o anexo I (definição de categorias e integração profissional) e II (condições específicas de admissão, níveis profissionais e acessos) do AE, e criar e definir categorias profissionais não previstas no ACT objecto da adesão, bem como estabelecer a correspondente integração na estrutura da tabela salarial daquele acordo.

Da dinâmica dos trabalhos desenvolvidos pela comissão paritária resultou um AE complementar sobre matéria profissional. Este foi outorgado pela FETESE e pela FENSIQ²³⁹. É desenvolvido em três anexos, os quais passaram a fazer parte integrante do acordo autónomo. Esses anexos são dedicados, respectivamente, ao descritivo das categorias (anexo I), condições de admissão, níveis profissionais e acessos (anexo II) e distribuição das categorias por grupos salariais (anexo III).

A apreciação comparativa das duas convenções revela princípios idênticos no que se refere:

- a) À unidade de base de classificação, que é a “categoria profissional”, no primeiro caso de que é omissa a segunda, referida “às tarefas efectivamente desempenhadas”.
- b) Não são explicitados os critérios de agrupamento/hierarquização relativa das “ocupações profissionais” em níveis, nem são indicados os coeficientes salariais relativos a cada nível, mas, e somente no primeiro caso, a tabela salarial mínima em valor absoluto.
- c) Identificam as condições gerais e específicas de admissão de diferentes grupos profissionais.
- d) Apresentam uma definição das categorias profissionais que, de uma forma geral, remete para a enunciação das situações de trabalho cuja descrição é feita com referência às tarefas/actividades ou missões e ao contexto organizacional, dando ênfase à posição hierárquica, níveis de responsabilidade, competências e relações funcionais.

Contudo, apesar das características comuns, alguns aspectos importantes diferenciam as convenções em análise. Estas diferenças resultam particularmente do ajustamento das matérias em estudo às novas condições de funcionamento da empresa, induzidas quer pela saída massiva de trabalhadores, quer pelas transformações tecnológicas ocorridas. Assim, as principais diferenças são as seguintes:

- a) No que se refere ao número de níveis, a última convenção apresenta menos dois níveis do que a convenção anterior, como revela o quadro n.º 61.

²³⁹ BTE n.º 16, de 29 de Abril de 1998.

QUADRO 61 – COMPARAÇÃO DOS SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO DAS CONVENÇÕES DE 1977, 1980, 1990 E 1998 DA EMPRESA PETROLÍFERA

Dimensões	1977	1980	1990	1998
Unidade de base de classificação	Categoria profissional com descrição das funções desempenhadas associando duas lógicas: uma centrada no ofício e a outra em postos de trabalho taylorizados.	Igual ao anterior.	Igual ao anterior.	Igual ao anterior.
N.º níveis estrutura profissional	14 + 2 para praticantes.	14 + 2 para praticantes.	14 + 2 para praticantes.	12
N.º de níveis da estrutura salarial	14 + 2 para praticantes.	14 + 2 para praticantes.	14 + 2 para praticantes.	12
N.º de categorias	222 + 6 praticantes.	224 + 6 praticantes.	270 + 6 praticantes.	124
Modelo da grelha de classificação	Enquadramento das categorias profissionais em níveis correspondentes, cada um deles, a um salário. Não são explicitados os critérios de agrupamento e hierarquização.	Igual ao anterior.	Igual ao anterior.	Enquadramento das categorias profissionais em níveis, sem explicitação dos critérios de hierarquização.

b) A redefinição das categorias, tanto ao nível do seu conteúdo como da sua identificação, não permite uma comparação geral do posicionamento relativo das várias categorias na estrutura das duas convenções. Contudo, o exercício a que se procede para algumas categorias em que foi possível tal comparação, revela que por via da redução dos níveis salariais se posicionam um ou dois níveis acima, como mostra o quadro 62. Aliás, as carreiras do pessoal da área industrial que na convenção de 1990 atingiam, maioritariamente, apenas o nível 9 da estrutura, na convenção de 1998, esse nível corresponde ao início de carreira desse mesmo pessoal, ou seja, entre outros, do operador de processo, operador de computador, analista-programador, técnico de manutenção industrial, analista de laboratório. O nível 10 é afecto à categoria de estagiário, ou seja, a uma fase de formação e treino.

QUADRO 62 – ESTRUTURA COMPARADA DO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA E POSICIONAMENTO DAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS EM NÍVEIS DA EMPRESA PETROLÍFERA (CONVENÇÕES DE 1990 E 1998)

Categorias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Consultor	xy	xy	xy													
Chefe de divisão			xy													
Técnico de comunicações			xy	xy	x											
Técnico sistemas operativos			xy	xy	x											
Assessor				xy	xy	xy	xy									
Chefe de departamento				xy	xy											
Inspector de equipamento					y	y	xy	x								
Preparador de trabalho					y	y	y	x								
Programador de aplicações *					xy	xy	xy									
Chefe de serviços						xy										
Desenhador							xy	xy	xy	x	x					
Operador de central						y	xy	y								
Operador de processo						y	y	y								
Operador de segurança						y	y	y								
Técnico manut. industrial						y	y	y								
Técnico prático de produção								xy								
Operador de consola *								x	xy							
Especialista qualificado									xy							
Especialista										xy						
Serralheiro civil *										xy	x					
Serralheiro mecânico *										xy	x					
Soldador *										xy	x					
Oficial electricista										x	x					
Contínuo												xy				
Pré-oficial: electricista ...												x				
Ajudante, praticante, tirocinante													x	x	x	x
Estagiário (área industrial)										y						
Aprendizes															x	x

* Categoria a extinguir. X – refere-se à convenção de 1990 e y à convenção de 1998.

c) No que diz respeito às categorias profissionais, o seu número reduziu-se bastante de uma convenção para a outra. Enquanto a grelha de classificação da convenção de 1990 hierarquizava 276, a convenção de 1998 restringe esse número a 124, ou seja, deixou de apresentar menos 152 categorias. Além disso, a convenção prevê ainda a eliminação de mais 23 categorias, desde o momento que todos os seus titulares deixem de exercer as funções que lhe são correspondentes. Nesse caso, a grelha ficará apenas constituída por 101 categorias. Essa alteração quantitativa transporta consigo uma alteração qualitativa, já que, como se referiu, a definição uma grande parte das categorias eliminadas prende-se com o desempenho de tarefas de conteúdo taylorizado e/ou repartidas em referência às tecnologias utilizadas. Contrariamente, as novas categorias apelam a desempenhos profissionais de maior polivalência.

d) As duas convenções apresentam também algumas diferenças no que se refere às condições de admissão. Enquanto a convenção de 1990, tal como as convenções anteriores, define de uma forma detalhada as condições específicas de admissão de vinte categorias/grupos profissionais, a última apenas regulamenta 5 desses grupos (ver quadro 63). Relativamente a todas as outras, as condições gerais de admissão, da última convenção, remetem para a idade de 18 anos e habilitações mínimas legais.

QUADRO 63 – ANÁLISE COMPARADA DAS CONDIÇÕES ESPECÍFICAS DE ADMISSÃO NA EMPRESA PETROLÍFERA (CONVENÇÕES DE 1990 E 1998)

Grupos Profissionais	Idade Mínima		Habilitações e formação mínima	
	90	98	90	98
Convenções	90	98	90	98
Aeronavegação: - Superintendente - Supervisor - Aeroabastecedores/técnico prático de abastecimento I	21 anos		7.º ano + bons conhecimentos de inglês e mecânica + treino de 6 meses. 5.º ano + conhecimentos de inglês e mecânica + treino de 6 meses e carta de condução de ligeiros e pesados. Escolaridade obrigatória e mais de 1 ano de experiência de condução de pesados e respectiva carta de condução.	
Cobreadores	21	-	Mínima legal	-
Comércio	16	-	Mínima legal	-
Construção civil	16	-	Mínima legal	-
Construtores civis	-	-	Curso de construção civil	-
Contínuos, porteiros	16/1	-	Mínima legal	-
	18/21	-	Mínima legal	-
Electricistas	16	-	Mínima legal	-
Enfermagem	21	-	Diploma de enfermagem	Diploma de enfermagem
Ensino	18	-	Curso de educador infância	-
Escritório	16	-	C. geral do comércio ou do liceu	-
Fogoeiros mar e terra e operador de central	-	-	Regulamentação legal	Regulamentação legal
Gráficos	16	-	Mínima legal	-
Hotelaria	16	-	Dip. pelas escolas hoteleiras	-
Marinha Mercante	18	-	Mínima legal e cédula marítima	-
Metalúrgicos	16	-	Mínima legal	-
Químicos	18	-	Mín. leg., exc. quim. de lab.: c. ger. quim.	12.º, prefer. o curso técnico-profissional
Rodoviários, garagens	16	-	Mín. legal. Motor.: c. de condução	Motorista: carta de condução.
Serviço social	-	-	Curso de serviço social	-
Telefonistas	18	-	Mínima legal	-
Topografia	21	-	Curso oficial	-

e) As modalidades de acesso e progressão diferem igualmente de uma convenção para a outra. Na primeira convenção, depois de conferido o acesso na carreira através da obtenção de formação profissional específica (curso de aprendizagem) ou diploma académico, a progressão é automática. Ou seja, é condicionada tão-somente pela permanência de um determinado tempo na classe ou grau anterior. O acesso condicionado a proposta fundamentada da hierarquia técnica é previsto, apenas, relativamente a algumas categorias de nível mais elevado: técnico industrial, controlo industrial, assistente operacional, assistente projectista, assistente técnico operacional e desenhador de execução IV. Na convenção de 1998, esta regra de excepção passou a ser a forma normal de progressão, associada a uma exigência de tempo mínima.

4.2. A evolução das relações laborais na empresa e a aplicação do acordo

As disposições transitórias da convenção determinava a reclassificação dos trabalhadores com categorias não consagradas nos anexos, ou que não correspondessem às funções desempenhadas, nas novas categorias que compreendiam as funções que efectivamente executavam. Apenas os chefes de secção e chefes de serviço em exercício nas refinarias, com funções de natureza industrial, continuariam nessas categorias, enquanto se mantivessem no grupo salarial em que elas estavam integradas. Contudo, uma vez não outorgada pela frente CGTP-IN, a aplicação desta convenção vai enfrentar inúmeras dificuldades, de tal forma que quatro anos depois é, ainda, baixo o nível de integração dos trabalhadores da área industrial nas novas categorias criadas. O clima laboral na refinaria estudada tem vindo a deteriorar-se nos últimos anos, manifestando-se numa fraca satisfação e motivação.

4.2.1. A evolução das relações laborais

As propostas feitas nos últimos anos pelas organizações sindicais com representação na empresa, em sede de negociação colectiva e as acções de luta mobilizadas com vista a impor a sua aceitação, permitem tirar ilações acerca das suas orientações em termos da renovação dos conteúdos das convenções colectivas.

Em termos gerais, existe uma certa convergência sobre os temas reivindicados nas propostas pela generalidade das organizações sindicais. A maioria incide sobre matérias de natureza pecuniária, seguindo-se-lhe temas sobre os regimes de trabalho, o tempo de trabalho e a sua organização. No caso concreto da FEQUIMETAL, tendo começado por reivindicar a duração máxima semanal de trabalho de 37,30 horas, excepto para os trabalhadores de escritório, cujo limite estabelecido era, em média anual, de 35 horas semanais em 1996, em 2000 as suas propostas evoluem, relativamente à primeira, para 36 horas. Na medida em que não outorgou o acordo autónomo sobre categorias profissionais, enquadramentos, condições específicas e carreiras profissionais atrás analisado, várias propostas desta organização incluem também este domínio de negociação.

Numa primeira fase, as contrapropostas da empresa vão no sentido da rejeição das propostas sindicais, invocando o facto de ser recente a revisão do acordo autónomo e não ter sido ainda tirado todas as consequências dessa revisão. A resposta sindical suscitou a mobilização dos trabalhadores para acções de luta, havendo a registar ameaças de greve quase todos os anos desde 1998 e ocorrências de greves em 1999, cujo efeito foi calculado pela empresa em cerca de meio milhão de contos de prejuízo.

Estas acções de luta, num contexto em que se discute a estratégia da empresa, nomeadamente de uma nova (re)privatização do capital, pressionaram a empresa a negociar um acordo que estabelece a redução do tempo de trabalho para 38 horas e cujas consequências obrigaram a empresa à contratação de novos trabalhadores. Este acordo²⁴⁰ reanalisa, ainda, um conjunto amplo de matérias destacando-se, entre outras, o tipo de horários, intervalos de descanso, horário flexível, trabalho por turnos,

²⁴⁰ BTE n.º 8/02/2002.

escalas de turno, passagem de trabalhadores de turno a horário normal, regime de turnos em laboração contínua, descanso semanal, folgas.

No que se refere à proposta da FEQUIMETAL no domínio das categorias e carreiras profissionais, a contraproposta da empresa refere estar disponível o acordo outorgado pelas outras associações sindicais sobre essa matéria, podendo ser por ela subscrita “logo que entenda conveniente”, em cuja negociação a própria associação participou “sem que ao longo do processo tivessem surgido desinteligências de fundo”.

Contudo, os delegados sindicais da frente FEQUIMETAL acusam a empresa de não aceitar as suas sugestões, destacando como problema de fundo para a não conclusão de novas regras sobre classificação profissional, o facto da empresa apenas procurar aumentar a sua competitividade à custa da deterioração das condições de trabalho. Esta deterioração passa pela introdução da polivalência e descaracterização das categorias profissionais dos operadores.

«As propostas de alteração da empresa são sempre na perspectiva de alargar o âmbito da função no sentido da polivalência. Ora, a isto nós não estamos abertos. A nossa perspectiva é que as categorias devem ser alteradas no sentido de tornar a função mais nobre, isto é, que seja enriquecedora para os trabalhadores. Mas, de uma forma geral, não é nesse sentido que vão as propostas da empresa. Para a empresa alargar, significa introduzir mais tarefas. Por exemplo, no caso do operador de processo de refinaria, alargar significa associar tarefas de mecânica (pequenas afinações) e de segurança (enchimento dos ...) que são menos qualificadas. É na perspectiva da polivalência que não valoriza a categoria. Pelo contrário, desvaloriza-a. Outra proposta da empresa vai no sentido de pretender que o operador de processo seja afecto a mais do que uma unidade ou que opere também na consola. Em qualquer dos casos, isso representa um maior esforço do trabalhador. No primeiro caso, porque o trabalhador é solicitado a intervir em mais do que uma unidade, em caso de ausências de outros operadores. No segundo caso, o operador é afecto a tarefas cujo salário se situa um nível acima, sem ser recompensado. (...). No fundo, a pretexto da tecnologia, o que as empresas pretendem é alterar as condições do contrato”.

Assim, apesar da conclusão do acordo de 2002, as relações desta associação sindical com a empresa se ao longo dos anos foram sempre marcadas por um certo grau de tensão, elas deterioraram-se significativamente nos últimos anos, como adiantam os mesmos sindicalistas entrevistados: “Antes havia conflitos mas por matéria salarial. Hoje os problemas são mais complexos e há um descontentamento permanente”. Um indicador deste descontentamento é a aprovação em plenário de trabalhadores de novas greves em 2002 que associam vários motivos: regimes de trabalho por turnos, promoções, distribuição mais equitativa de prémios, modelo de gestão, investimentos necessários ao reforço da segurança dos aparelhos refinadores nas fábricas, futuro da empresa, etc.

4.2.2. O desenvolvimento de multivalências como forma de contornar o bloqueio da FEQUIMETAL ao novo acordo sobre classificação profissional

Como se referiu atrás, a grande representação da FEQUIMETAL entre o pessoal fabril das refinarias limita a aplicação do acordo outorgado pelas outras associações

sindicais. Duas vias têm vindo a ser desenvolvidas para a sua introdução. Uma delas prende-se com as novas contratações. Com efeito, estas são sustentadas nas regras nele definidos, nomeadamente da identificação profissional dos recém-recrutados, mesmo que estes sejam (ou venham a ser) sindicalizados da CGTP-IN. Orientada para uma gestão do emprego através da função e não da categoria, uma segunda via consiste no desenvolvimento de multivalências tanto no sentido horizontal como no sentido vertical. Como se referiu atrás, esse desenvolvimento tem por base um processo de formação gradativo que permite ao operador adquirir competências em novas áreas. A vantagem para a empresa consiste em reduzir os custos através de um menor recurso ao trabalho extraordinário, já que as anomalias podem ser reparadas em horário normal. Além disso, vai permitir que num futuro próximo, possa haver uma rotação de tarefas (de monitorização no ecrã, vigilância, operação de válvulas, pequenas afinações, etc.) entre os trabalhadores da equipa. Isto é tanto mais importante quanto, por razões de segurança, a tendência que se observa hoje em refinarias estrangeiras vai no sentido de um operador de ecrã não operar mais do que 4 horas contínuas.

Ainda que se trate de uma medida ainda em fase de experimentação, este programa contou já com a adesão de alguns trabalhadores mais jovens. Assim, através da adesão ao programa de formação de multivalências horizontais e verticais, a empresa promove aquilo que os negociadores da FEQUIMETAL têm vindo a rejeitar, ou seja, o desenvolvimento da polivalência.

5. A EMPRESA CIMENTEIRA

O quadro sindical da empresa configura-se similar ao das empresas anteriormente analisadas: elevada sindicalização, numa distribuição plural, com representação maioritária da actualmente denominada FSCCVP²⁴¹ (tendência CGTP-IN). Esta pluralidade sindical encontra expressão na existência de sindicatos horizontais e verticais que para efeitos de desenvolvimento de processos negociais tendem a organizar-se, desde o início dos anos 80, em duas frentes negociadoras: a liderada pela federação atrás identificada, que coordena a actividade sindical das organizações de filiação CGTP-IN e a FETESE/FETICEQ/FENSIQ/SIMA que, nos últimos anos, têm vindo a protagonizar um sindicalismo mais aberto à inovação negocial²⁴². É esta frente que vai propiciar a renovação mais recente das matérias sobre classificação profissional.

5.1. A evolução da contratação colectiva

A contratação colectiva que ao longo dos anos tem vindo a regular as condições de trabalho na empresa encontra-se dispersa por mais de trinta boletins do trabalho e do emprego. Contudo, sendo bem menor o número de convenções com renovação de matéria de classificações. Tal como se fez anteriormente, é sobre estas que incidimos a nossa análise e, somente, na perspectiva de estudo da evolução das normas sobre classificação profissional.

²⁴¹ Federação dos Sindicatos da Indústria Cerâmica, Cimento e Vidro de Portugal, anteriormente denominada Federação dos Sindicatos da Indústria de Cerâmica.

²⁴² Por vezes, a FETICEQ, a FENSIQ, o SIMA e o Sindicato dos Engenheiros do Norte outorgaram convenções autónomas.

5.1.1. O CCT de 1976

Pouco tempo depois da nacionalização da empresa tem início o processo de negociação que conduziu à conclusão da primeira convenção a regulamentar as relações de trabalho na empresa²⁴³. Trata-se de um CCT outorgado também por uma outra empresa do sector cimenteiro e por 38 organizações sindicais, na época, organizadas numa única frente negociadora. A matéria profissional ocupa, nesta convenção, o capítulo II da convenção e três anexos. No primeiro, são analisadas as condições normais e específicas de admissão e carreira profissional. Nos anexos, são definidos, respectivamente, o quadro de densidades mínimas para a classificação dos trabalhadores (anexo I), a definição de funções (anexo II) e a grelha de enquadramento profissional por níveis salariais (anexo III).

Relativamente às condições normais de admissão dos trabalhadores, a convenção estabelece a idade mínima de 14 anos e habilitações mínimas legais, sendo os trabalhadores obrigados a apresentar carteira profissional em caso de obrigatoriedade legal para o exercício da correspondente actividade. A estas condições gerais associam-se condições específicas de admissão e carreira profissional de 12 grupos profissionais: profissionais de enfermagem, técnicos de desenho, técnicos de serviço social, profissionais electricistas, profissionais de escritório e correlativos, profissionais fogueiros, profissionais da linha de produção, profissionais de laboratório, profissionais metalúrgicos, quadros, profissionais de venda, caixeiros e armazém e profissionais da construção civil. O quadro 64 sintetiza as condições específicas de admissão e carreiras profissionais de alguns desses grupos.

Relativamente às condições específicas de acesso à carreira, observa-se a presença de duas lógicas de acesso à categoria: o diploma, via formação externa no sistema de ensino formação, a que se associa, em alguns casos, o estágio, o tirocínio e/ou a prática, remetendo para perfis profissionais de nível médio ou elevado de formação geral; a aprendizagem, para os trabalhadores electricistas, metalúrgicos e construção civil. Por seu lado, além dos casos em que se refere a aprendizagem, o tirocínio ou a prática, a progressão está, de modo geral, dependente da antiguidade. Assim, ainda que, independentemente do tempo de permanência, o valor e o mérito constituam fundamentação para a promoção de qualquer trabalhador, os trabalhadores inseridos em carreiras profissionais com 3 classes serão promovidos automaticamente à 2.^a classe após 3 anos de permanência na 3.^a classe.

²⁴³ BTE n.º 15, de 15-08-76.

**QUADRO 64 – CONDIÇÕES ESPECÍFICAS DE ADMISSÃO E CARREIRA PROFISSIONAL
NA EMPRESA CIMENTEIRA (CONVENÇÃO DE 1976)**

Grupos Profissionais	Condições de acesso	Categoria de ingresso e de progressão
Enfermagem	Curso geral de enfermagem nos termos da lei.	
Técnicos de serviço social	Diplomado com curso superior de serviço social.	
Técnicos de desenho	Curso industrial ou outro com idêntica preparação em desenho.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenhador até 3 anos, com 3 anos de praticante; - Tirocinante do 2.º ano, com 2 anos de praticante; - Tirocinante do 1.º ano, sem exercício ainda da profissão. - Desenhador até 3 anos, em caso de possuírem para além do curso industrial o curso especializado de desenho sem prática, depois de 6 meses de estágio em tirocinante de 2.ª.
Electricistas	A frequentar cursos industriais da especialidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizes, jovens menores de 17 anos. - Ajudantes maiores de 17 anos com 2 anos de serviço. - Ajudantes maiores de 17 anos, que exercendo a profissão de electricista, frequentem com aproveitamento os cursos industriais de electricistas, ou equiparados. - Passam a pré-oficial, com mais 17 anos com aprovação no curso de electricista e os ajudantes com 2 anos nessa categoria. - Passam a oficial trabalhadores com 2 anos em pré-oficial. - São admitidos como oficiais desde que exerçam a profissão pelo menos há 7 anos.
Escritório e correlativos	Mínimas legais e 14 anos.	- Contínuos, porteiros, guardas.
	Curso geral do comércio.	- Escriturários, cobradores e outros.
	Cursos oficialmente reconhecidos.	- Os estagiários e dactilógrafos, após 2 anos e com idade de 21 anos ou com 1 ano na categoria e tenham entre a 21 a 23 anos de idade passam a 3.ª escriturários.
Fogueiros	Decreto-lei 46989/1966.	- Contabilistas.
Fogeiros	Decreto-lei 46989/1966.	<ul style="list-style-type: none"> - Chegados – ajudantes ou aprendizes. - Passam a fogueiro após estágio de aprendizagem de 1, 2 e 4 anos, em instalações a vapor de 3.ª, 2.ª e 1.ª categorias e aprovação em exame.
Linhas de produção	Curso industrial, como prioridade, ou equivalência.	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilantes de processo de fabrico; - Operadores de comando centralizado; - Chefes de turno; - Encarregado de turno.
Metalúrgicos	Curso complementar de aprendizagem ou curso de formação profissional, com prioridade de acesso, em igualdade de circunstâncias, habilitados com o curso industrial.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizes com menos de 17 anos a frequentarem cursos industriais da especialidade. - Passam a praticante, após conclusão do curso de aprendizagem ou curso de formação das escolas técnicas do ensino oficial ou particular.
Laboratório	Curso auxiliar de laboratório.	Analista.
Quadros	Formação técnica superior comprovada por diploma, ou resultantes de experiência profissional adequada que lhes assegure conhecimentos adequados e exerçam funções respeitantes a licenciados ou bacharéis.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolve-se a carreira em seis graus, sendo os 2 primeiros considerados como base de complemento de formação académica. - Os licenciados ingressam num escalão acima dos bacharéis.
Prof. venda, caixeiros e similares	Exigidas por lei.	<ul style="list-style-type: none"> - Praticantes de caixeiro, trabalhadores com menos de 18 anos. - Caixeiros-ajudantes, com mais de 18 anos. - Com mais de 2 anos na empresa são promovidos a terceiros-caixeiros.
Construção civil	Impostas por lei.	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliares, com 14 a 16 anos. - Aprendizes, com 17 e 18 anos. - Oficial de 2.ª, com mais de 18 anos.

No domínio das condições gerais e transitórias, a convenção dispensa das habilitações mínimas no caso de exercício de funções por parte dos trabalhadores ou quando, no local de trabalho, não existam estabelecimentos que facultem a formação necessária. Neste âmbito refere ainda que o grau académico não deve sobrepor-se ao nível técnico e a preferência em caso de preenchimento de lugares, em igualdade de circunstâncias, de trabalhadores que tenham adquirido o grau académico mínimo exigido.

A convenção refere ainda a obrigatoriedade de integrar os trabalhadores nas categorias profissionais nela previstas em harmonia com as funções exercidas, atribuindo à comissão paritária, em caso de necessidade, a possibilidade de criar novas categorias profissionais.

Na classificação dos trabalhadores, a convenção obriga à existência de graus hierárquicos intermédios entre a administração e os chefes de secção ou equiparados e o número de profissionais em cada categoria deveria ser estabelecido tendo em conta quadros base de proporções mínimas para cada grupo profissional. Concretamente, impõe pelo menos um encarregado em cada área fabril, proíbe que o número de estagiários seja superior a 25% e estabelece ainda quadros de densidades. A proporção estabelecida, relativamente ao grupo dos cerâmicos, metalúrgicos, electricistas, analistas e fogueiros, para um conjunto de 10 trabalhadores, é de 3 trabalhadores respectivamente de 3.^a e 2.^a para 4 de 1.^a.

A convenção define as funções de 141 categorias profissionais, num cruzamento de lógicas, ressaltando, tal como nas outras convenções analisadas, duas mais importantes: uma lógica de ofício, alicerçada sobre a aprendizagem e uma lógica de postos de trabalho taylorizados. Sem que sejam definidos critérios de classificação/hierarquização, as categorias agrupam-se numa grelha de classificação com 18 níveis, correspondendo os três últimos às categorias de aprendizagem e de praticante. Cada nível tem associado uma tabela salarial, que corresponde à remuneração certa mínima.

A convenção não contém cláusulas sobre polivalência. No entanto, está de algum modo subentendida, ao estabelecer o direito ao salário da categoria mais elevada no caso do trabalhador exercer funções inerentes a diversas categorias. A substituição temporária dá também direito à retribuição da categoria mais elevada desde que tal ultrapasse 90 dias. A um trabalhador substituinte com alguma regularidade é atribuída preferência em igualdade de circunstâncias no preenchimento de vagas.

5.1.2. O ACT de 1978²⁴⁴

Relativamente à convenção anterior e no que concerne às matérias em análise, este instrumento de regulamentação colectiva, contém, de relevância, como mostra o quadro 65, a definição das condições específicas de acesso das seguintes categorias: programador de trabalho, preparador de trabalho e visitador, no âmbito das condições específicas de admissão e carreira profissional dos electricistas e dos metalúrgicos; construtores civis e encarregado de segurança.

²⁴⁴ BTE n.º 4, de 29-01-78.

**QUADRO 65 – ALTERAÇÕES DAS CONDIÇÕES ESPECÍFICAS DE ADMISSÃO
E CARREIRA PROFISSIONAL DA EMPRESA CIMENTEIRA (CONVENÇÃO DE 1978)**

Grupos Profissionais	Condições de acesso	Categoria de ingresso	Progressão
Electricistas	A frequentar cursos industriais da especialidade.	- Aprendizés, jovens menores de 17 anos, a frequentar cursos industriais da especialidade.	Ajudantes maiores de 17 anos com 2 anos de serviço.
		- Ajudantes maiores de 17 anos, que exercendo a profissão de electricista, frequentem com aproveitamento os cursos industriais de electricistas, ou equiparados.	Passam a Pré-oficial, com mais 17 anos com aprovação no curso de electricista e os ajudantes com 2 anos nessa categoria.
		- Passam a oficial trabalhadores com 2 anos em pré-oficial. - São admitidos como oficiais desde que exerçam a profissão pelo menos há 7 anos.	
	Curso industrial ou experiência profissional equivalente, detendo, além disso, no mínimo, 3 anos de oficial electricista.	- Programador; - Visitador; - Preparador de trabalho.	
Metalúrgicos	Curso complementar de aprendizagem ou curso de formação profissional, com prioridade de acesso, em igualdade de circunstâncias, habilitados com o curso industrial.	- Aprendizés com menos de 17 anos a frequentarem cursos industriais da especialidade. Passam a praticante, após conclusão do curso de aprendizagem ou curso de formação das escolas técnicas do ensino oficial ou particular.	
	Curso industrial ou experiência industrial que lhe seja equivalente e, no mínimo, 3 anos de oficial de metalomecânico ou metalúrgico.	- Programador; - Visitador; - Preparador de trabalho.	
Licenciados, Bacharéis e equiparados	Formação técnica superior comprovada por diploma, ou resultantes de experiência profissional adequada que lhes assegure conhecimentos adequados e exerçam funções respeitantes a licenciados ou bacharéis.	- Desenvolve-se a carreira em seis graus, sendo os 2 primeiros considerados como base de complemento de formação académica. Os licenciados ingressam num escalão acima dos bacharéis.	
Construtores civis	Curso de construção civil.	Desempenho de funções correspondentes.	
Encarregado de segurança	Curso industrial ou equivalente e 3 anos de actividade fabril.		

A convenção altera, ainda, o quadro base de proporções mínimas para a classificação dos trabalhadores, agora reunindo o conjunto de profissionais da mesma actividade, numa proporção de 5 trabalhadores de 1.^a e 5 trabalhadores de 2.^a no caso de profissões como apontador, armador de ferro, etc., e 4 trabalhadores de 1.^a e 3, respectivamente, de 2.^a e 1.^a relativamente a profissões, entre outras, de afinador de máquinas, analista e bate-chapas.

5.1.3. O ACT de 1991²⁴⁵

Ainda que duas convenções, outorgadas, respectivamente, em 1979²⁴⁶ e 1983²⁴⁷ introduzam pequenas modificações relativamente às matérias em estudo, nomeadamente no domínio da criação e definição de funções de novas categorias profissionais associadas com a introdução de novas tecnologias, é a convenção de 1991 aquela que introduz mudanças mais significativas relativamente à convenção original. O quadro 66 apresenta os principais aspectos relativos à regulamentação das novas condições de acesso e progressão do grupo profissional de conservação e laboratório.

QUADRO 66 – CONDIÇÕES DE ACESSO E PROGRESSÃO RELATIVAMENTE AO GRUPO PROFISSIONAL DE CONSERVAÇÃO-LABORATÓRIO DA EMPRESA CIMENTEIRA (CONVENÇÃO DE 1991)

Grupos	Condições de acesso	Passam de:	a:	Condições de passagem:
Profissionais de conservação e laboratório	Idade: 18 anos Habilitações: Curso industrial ou equivalente.	Pré-oficial.	Oficial 3. ^a .	Automática após 1 ano de serviço efectivo.
		Oficial 3. ^a .	Oficial 2. ^a .	Automática após 3 anos de 3. ^a . O tempo de permanência pode ser inferior.
		Oficial 2. ^a .	Oficial de 1. ^a .	Em qualquer momento desde que lhe seja reconhecido valor e mérito ou mediante a prestação de provas, a efectuar a pedido do trabalhador, após 3 anos de permanência em 2. ^a [*].
		Oficial de 1. ^a .	Oficial principal A	Mérito reconhecido ou:
	Oficial principal A	Oficial principal B	- Permanência de 5 anos na categoria. - Classificação superior a 3,0 numa escala de 1 a 5. - Frequência, com aproveitamento das acções de aperfeiçoamento promovidas pela empresa.	
	3 Anos de oficial	Visitador/ Preparador de trabalho A.	Visitador/ Preparador de trabalho B.	

(*) O Júri é constituído por 1 elemento designado pela empresa, 1 elemento da comissão de trabalhadores e outro da comissão intersindical da empresa.

Relativamente às condições de acesso ou promoção é regulamentada, complementarmente, a evolução da carreira das categorias profissionais de 1.^a para principal, de A para B e de I para II, obedecendo aos seguintes critérios: permanência na categoria durante 5 anos; ter nesse período classificação média de desempenho média de bom, ou seja não inferior a 3 numa escala de 1 a 5; frequência com aproveitamento das acções de formação constantes do plano de formação da empresa. Em casos excepcionais e por mérito pode o tempo de permanência na categoria não ser respeitado.

A definição de funções é nesta convenção restrita a 69 categorias, numa lógica de alargamento do seu conteúdo, estruturadas e hierarquizadas em 15 níveis de tabela salarial mínima obrigatória (quadro 67).

²⁴⁵ BTE n.º 27, de 22-07-91 (FSICVCP); BTE n.º 17, de 8/05/91 (FETESE).

²⁴⁶ BTE n.º 21, de 08-06-79. Esta convenção cria e define duas novas categorias: controlador-coordenador e técnico principal de electrónica industrial.

²⁴⁷ BTE n.º 40, de 29-10-83. Esta convenção altera a definição da categoria de analista de sistemas e cria e define as seguintes categorias: monitor de recolha de dados, operador de computador, operador de transcrição, preparador de trabalho de informática e programador de informática.

5.1.4. A reestruturação da empresa e o conflito em torno de novos critérios de progressão e remuneração

A reestruturação da empresa constitui o ponto de partida para a negociação de um AE em substituição do ACT anterior. Contudo, ainda que o processo de negociação decorra em paralelo com as duas frentes negociadoras FETESE/FETICEQ/SETA-COOP/FENSIQ e FSICCVP, apenas com a primeira vai ser concluído. Com alterações parciais em 2001, a convenção outorgada em 1998²⁴⁸, rege as relações de trabalho de 82% dos trabalhadores da empresa²⁴⁹. Este nível de cobertura resulta de uma adesão individualizada dos trabalhadores a esta convenção²⁵⁰, já que, como se referiu atrás, a maioria dos trabalhadores (entre 60 a 70%) é associado da FSICCVP, não subscritora da convenção. Ainda que esta associação tenha chegado a acordo com a empresa sobre a maioria do clausulado da convenção, as matérias profissionais constituíram fonte de discórdia e motivaram a ruptura das negociações.

Essa discórdia centra-se em torno de quatro questões principais. A primeira diz respeito às condições de progressão na carreira. A divergência fundamental situa-se na defesa por parte da associação sindical da manutenção da progressão automática, consagrada em convenções anteriores, até à categoria de 1.ª classe.

O segundo motivo prende-se com a definição de funções fabris, nomeadamente com a amplitude introduzida. Em causa está particularmente a amplitude de funções associada ao oficial de conservação e laboratório, tradicionalmente segmentadas em duas categorias profissionais.

O fim do quadro de densidades constitui o terceiro ponto de divergência. No entender da FSICCVP a extinção deste quadro torna muito mais difícil a progressão na carreira daqueles que iniciam a carreira. Por último, esta organização, discorda da introdução de tabelas remuneratórias variáveis relativamente ao desempenho da mesma função. Na medida em que é baseado na avaliação de desempenho feito pela gestão, para a FSICCVP essa introdução conduz à arbitrariedade patronal.

“A evolução horizontal depende apenas de critérios de gestão. Os sindicatos não intervêm. E os critérios são subjectivos. De uma forma geral baseia-se no absentismo. E um ponto de discórdia entre nós e a administração é o conceito de absentismo”.

Acusando a administração de desvalorizar a contratação colectiva, bem como os trabalhadores da empresa de falta de solidariedade relativamente àqueles que entram de novo na empresa e que vão ser os afectados pelos novos critérios de progressão e remuneração, esta associação sindical tem procurado retomar as negociações com a apresentação de uma nova proposta de AE em 2001. Sem sucesso a fase de negociação directa, com a parte patronal a defender a outorgação do AE já em vigor, negociado com as outras organizações sindicais, o processo de negociação encontra-se no momento em que foi escrito este texto em fase de conciliação.

²⁴⁸ BTE n.º 21, de 08-06-2001.

²⁴⁹ Apenas não aderiram ao AE entre trinta a quarenta trabalhadores.

²⁵⁰ Esta adesão individualizada ao acordo teve como contrapartida a atribuição de um montante de cerca de 500 Euros, justificada pela aceitação do princípio da polivalência.

5.1.5. As principais alterações sobre carreiras profissionais e matérias afins introduzidas pelo Acordo de 1998

Como se depreende do que se escreveu atrás esta convenção traz alterações significativas em matéria de classificação profissional, nas suas diferentes vertentes.

1) No que se refere ao sistema de classificação, de acordo com a tradição e a legislação geral do trabalho em vigor, o AE mantém a categoria profissional como a unidade de base. Contudo, como revela o quadro 67, a “definição de funções” é agora predominantemente centrada sobre perfis profissionais de banda larga, ou de conteúdo amplo, deixando para trás as lógicas anteriores (predominantes): posto de trabalho taylorizado e ofício. Importa notar que esta tendência já é encontrada na definição de algumas categorias na convenção de 1991.

QUADRO 67 – COMPARAÇÃO DOS SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO DAS CONVENÇÕES DE 1976, 1978, 1991 E 1998 DA EMPRESA CIMENTEIRA

Dimensões	1976	1978	1991	1998
Unidade de base de classificação	Categoria profissional com descrição das funções predominantemente de acordo com duas lógicas: ofício e postos de trabalho taylorizados.			Categoria profissional com definição de funções predominantemente numa óptica de perfis profissionais de conteúdo amplo (emprego).
N.º níveis estrutura profissional	15 + 3 para aprendizes, praticantes e paquetes.		15	12+3 para aprendizes.
N.º de níveis da estrutura salarial	15 + 3 para aprendizes, praticantes e paquetes.		15 sem aprendizes	12+3 para aprendizes.
N.º de categorias com definição de funções	141	148	69	46
N.º de categorias	212 + 16 para aprendizes, praticantes e paquetes.	223+16	108	80
Modelo da grelha de classificação	Enquadramento das categorias profissionais em níveis correspondentes, cada um deles, a um salário. Não são explicitados os critérios de agrupamento e hierarquização.			Enquadramento das categorias profissionais em níveis. Não são explicitados os critérios de agrupamento e hierarquização.

Em consequência da evolução registada, o número de profissões definidas diminuiu cerca de um terço relativamente à convenção de 1991, e, cerca 25%, o número de categorias hierarquizadas nos 15 níveis da actual grelha de classificação e remuneração, dos quais três deles são atribuídos a aprendizes e praticantes. Da mesma forma que as convenções anteriores, a convenção não explicita os critérios subjacentes à hierarquização das categorias em níveis.

2) Relativamente às condições de admissão e desenvolvimento na carreira profissional, no quadro 68 sintetizamos os aspectos mais relevantes.

QUADRO 68 – ALTERAÇÃO DAS CONDIÇÕES ESPECÍFICAS DE ADMISSÃO E CARREIRA PROFISSIONAL NA EMPRESA CIMENTEIRA

Situação Actual		Critérios de Evolução				Situação de Evolução	
NS	Categorias Profissionais	AP	ND	Nív. da Aprov. em Acç. Form	PP	NS	Categorias Profissionais
1	Aprendiz.	1	-	-	-	2	Aprendiz-praticante A.
2	Aprendiz-praticante A.	1,5	-	-	-	3	Aprendiz-praticante B.
3	Aprendiz-praticante B.	1,5	-			4	Auxiliar administrativo. Auxiliar fabril. Operador pedra 2. ^a .
						5	Desenhador de 2. ^a . Escriturário de 2. ^a . Oficial (conservatório e laboratório) de 2. ^a . Oficial de fabricação de 2. ^a . Operador de embalagem 2. ^a .
4	Operador pedra 2. ^a .	3	>3,0	Frequência acções de formação de acordo c/ perfil de formação + aproveitamento > 3,0.	-	5	Operador pedra de 1. ^a .
5	Conductor veículos ind. 2. ^a . Desenhador de 2. ^a . Escriturário de 2. ^a . Fiel armazém 2. ^a . Motorista 2. ^a . Oficial (conservatório e laboratório) de 2. ^a . Oficial de fabricação de 2. ^a . Operador de embalagem 2. ^a .	3	>3,0	Frequência acções de formação de acordo c/ perfil de formação + aproveitamento > 3,0.	-	6	Conductor veículos ind. 1. ^a . Desenhador de 1. ^a . Escriturário de 1. ^a . Fiel armazém 1. ^a . Motorista 1. ^a . Oficial (conservatório e laboratório) de 1. ^a . Oficial de fabricação de 1. ^a . Operador de embalagem 1. ^a .
6	Desenhador de 1. ^a . Escriturário de 1. ^a . Oficial (conservatório e laboratório) de 1. ^a . Operador de processo c/ comando centralizado. Prospector de vendas.	5	>3,0	Frequência acções de formação de acordo c/ perfil de formação + aproveitamento > 3,0.	Apr.	7	Desenhador principal I. Escriturário principal I. Oficial principal (conservatório e laboratório) I. Operador de processo c/ comando centralizado principal I. Prospector de vendas principal I.
7	Desenhador principal I. Escriturário principal I. Oficial principal (conservatório e laboratório) I. Operador processo c/ comando central. Principal I. Prospector vendas princ. I I. Visitador/Preparador de trabalho I.	5	>3,0	Frequência acções de formação de acordo c/ perfil de formação + aproveitamento > 3,0.	-	8	Desenhador principal II. Escriturário principal II. Oficial principal (conservatório e laboratório) II. Operador de processo c/ comando centralizado principal II. Prospec. de vendas principal II. Visitador/Preparador trabalho II.
8	Encarregado conservação I. Operador computador I. Técnico de electrónica.	6	>3,5	Idem, + aproveitamento > 3,5.	-	9	Encarregado conservação II. Operador computador II. Téc. de electrónica principal I.
9	Chefe processo c/ comando centralizado I. Técnico electrónica principal I.	6	>3,5	Idem, + aproveitamento > 3,5.	-	10	Chefe processo c/ comando centralizado II. Téc. de electrónica principal II.
10	Chefe de secção I.	6	>3,5	Idem, + aproveitamento > 3,5.	-	11	Chefe de secção II.
11	Programador informático II.	6	>3,5	Idem, + aproveitamento > 3,5.	-	12	Programador informático II.

NS: Nível salarial; AP: Anos de permanência mínimo; ND: Nível de desempenho; PP: Provas Profissionais

A evolução profissional na grelha passou a ter como critérios, além de um determinado tempo mínimo de permanência, o nível de desempenho e o aproveitamento em ações de formação profissional. A evolução automática foi restrita ao início de carreira (de aprendiz à categoria de 2.^a classe. Para efeitos do nível de desempenho e do nível de aproveitamento em ações de formação, a convenção estabelece até ao nível salarial 8, um valor superior a 60% numa escala de 1 a 5 e, para as categorias profissionais de nível e seguintes, um valor superior a 70% da mesma escala.

Outro aspecto inovador da convenção consiste em proibir a contratação de trabalhadores com idade inferior a 18 anos e exigir o curso secundário (12.^o ano) ou habilitação oficialmente reconhecida relativamente a qualquer nova admissão.

3) A flexibilidade funcional e polivalência estão implícitas na definição da própria categoria profissional. Contudo, uma das cláusulas da convenção acrescenta que sendo do interesse da empresa, pode o trabalhador ser temporariamente encarregue «de funções não compreendidas no objecto do contrato, desde que tal mudança não implique diminuição na retribuição, nem modificação substancial da posição do trabalhador». Este desempenho dá lugar a um tratamento mais favorável, caso sejam dessa natureza as funções efectuadas. E em caso de desse desempenho se prolongar por de 6 meses consecutivos, o direito à reclassificação do trabalhador. A convenção anterior apenas dispunha no sentido de ser concedido ao trabalhador que substituiu outro de nível superior o direito à remuneração deste. O exercício dessas funções num prazo superior a 90 dias, em princípio conferia o direito à retribuição, quando, finda a substituição, regressar ao desempenho das suas funções normais.

6. A EMPRESA DE TRANSFORMAÇÃO DO PAPEL

Como se escreveu antes, esta empresa tem origem na autonomização e (re)privatização (parcial) de uma das unidades industriais da Portucel, empresa nacionalizada em 1975. Assim, são as normas convencionais em vigor na empresa-mãe que até à sua substituição continuavam a regular as relações de trabalho na nova empresa. Contudo, a dispersão e fragmentação dessas normas em múltiplos textos e o carácter obsoleto e rígido das matérias sobre classificação profissional (datadas de 1978), situaram entre as primeiras preocupações da administração da empresa, recém-criada, o desejo de construir uma convenção específica da empresa, destinada a promover um clima laboral mais em conformidade com as estratégias de modernização e competitividade da empresa.

Indo ao encontro das orientações definidas pelas próprias confederações ao nível central na época, as respostas sindicais vão ser diferentes. Enquanto a FETESE (e outras organizações que com ela habitualmente constituem uma frente negocial), mostram disponibilidade para negociar uma nova convenção, com reanálise de todas as matérias, designadamente a flexibilidade e polivalência funcional, a frente negocial liderada pelo STICPGI²⁵¹ (CGTP-IN) é apenas favorável à transformação do ACT original em acordos de empresa, com meras adaptações pontuais. Defendo a sua disponibilidade para “melhorar a convenção e não para a esvaziar ou diminuir direitos há muito consagrados”, esta associação rejeita em particular três propostas da empresa:

²⁵¹ Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Celulose, Papel, Gráfica e Imprensa.

a eliminação de dispensas e folgas, por não permitirem a optimização do tempo de trabalho e obrigarem o frequente recurso ao trabalho extraordinário; a redução da remuneração do trabalho extraordinário (de 300 para 200%) e a introdução de flexibilidade no domínio profissional e remuneratório.

No final de mais de um ano de reuniões sucessivas, enquanto a FETESE/SITEMAQ/FETICEQ/SITESC/SIMA viabilizam a conclusão de um novo acordo, com inclusão de uma nova filosofia sobre as matérias do domínio profissional, tal não ocorrerá com as organizações sindicais que constituem a frente negocial CGTP-IN, que acusam a outra frente de ter piorado a convenção. Assim, embora representativa da maioria dos trabalhadores sindicalizados da empresa, estas associações não concluem qualquer acordo formal durante sete anos.

A transformação entretanto registada pela empresa, a mudança das características do emprego e a necessidade de normalizar a contratação colectiva, que desde 1994 assistia a uma situação irregular para a grande maioria dos trabalhadores, pressionou esta frente a outorgar um novo acordo em 2001²⁵².

Envolvendo a participação activa de delegados sindicais e simultaneamente elementos da comissão de trabalhadores, o processo de negociação contou com uma nova atitude sindical que se traduziu em centrar-se sobre a situação concreta da empresa. Também negociado pela FETESE, o acordo concluído permitiu melhorar a convenção anteriormente negociada pela última organização sindical em vários domínios de que se destaca a actualização de direitos de maternidade e paternidade e a reposição da atribuição aos trabalhadores que entraram depois de 1994 de diuturnidades em função da sua antiguidade na empresa. Contudo, é sobre matéria profissional que as inovações são maiores, como se irá ver de seguida.

6.1. A evolução das normas convencionais sobre matéria profissional

A convenção-base que regulava as relações de emprego na Portucel e que formalmente continuou em vigor na empresa em estudo data de 1978²⁵³. As matérias sobre classificação profissional são particularmente analisadas em três anexos dedicados, respectivamente, à definição de funções das categorias e profissões (anexo 1), de condições específicas de acesso e promoção na categoria (anexo 2) e de enquadramento das categorias/profissões por grupos e tabelas salariais.

A sua análise sucinta revela que o princípio que preside à classificação dos trabalhadores é a função efectivamente desempenhada. Em caso de desempenho de funções correspondentes a mais do que uma categoria, classe, escalão, ou grau, a classificação a atribuir é a mais qualificada, sem prejuízo da continuidade do exercício das funções até então efectuadas.

As funções das categorias são definidas a partir de várias lógicas, ainda que, tal como na generalidade das convenções portuguesas, relativamente ao pessoal fabril, predomine a lógica de postos de trabalho taylorizados e a lógica de ofício.

²⁵² A negociação e o Acordo foram premiados com uma menção honrosa na categoria “Boas Práticas” na 1.ª edição do Concurso Prémio Manuel Lopes.

²⁵³ BTE n.º 36, de 29-09-78.

O tempo de aprendizagem/formação ou de experiência profissional é um indicador objectivo da qualificação do trabalhador, constituindo a referência para a progressão do trabalhador na carreira profissional, como revela o quadro 69.

QUADRO 69 – CONDIÇÕES DE ADMISSÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA DE ALGUNS GRUPOS PROFISSIONAIS NA EMPRESA DO PAPEL (CONVENÇÃO DE 1978)

Grupos Profissionais	Condições de acesso	Passam de:	a:	Condições de passagem:
Agentes técnicos agrícolas	18 anos. Curso complementar de agricultura.	Estagiário (sem experiência).	Ag. téc. agrícola 1.º grau.	Após 1 ano de estágio.
		Ag. téc. agrícola 1.º grau.	Ag. téc. agrícola 2.º grau.	Após 3 anos.
		Ag. téc. agrícola 2.º grau.	Ag. téc. agrícola 3.º grau.	Após 3 anos.
Comércio e armazém	15 anos. Hab: 6 anos de escolaridade.	Prat. (< 18 anos).	Caixeiro-ajudante.	18 anos ou 3 anos de prática.
		Caixeiro-ajudante	Caixeiro.	Após 3 anos.
		Caixeiro. Terceiro caixeiro.	Terceiro caixeiro. Segundo caixeiro.	Após 3 anos. Após 4 anos.
Trabalhadores electricistas	14 anos. Hab: mínimas legais.	Aprendiz (menos de 18 anos). Ajudantes.	Ajudantes.	2 anos de aprendizagem ou logo que completem 18 anos e 6 meses de aprendizagem. Após 2 períodos de 1 ano.
	Curso industrial.	Pré-oficial do 2.º. Oficial 1.ª [até 2 anos].	Pré-oficiais. Of. 1.ª [até 2 anos]. Oficial > 2 anos.	Após 1 ano. Após 2 anos.
Metalúrgicos	14 anos. Hab: mínimas legais.	Aprendiz (menos de 18 anos). Oficial 3.ª. Oficial 2.ª.	Praticante. Oficial 2.ª. Oficial 1.ª.	4 anos de aprendizagem ou logo que completem 18 anos e 6 meses de aprendizagem. Após 2 anos. Após 4 anos.
Trabalhadores gráficos	14 anos. Hab: mínimas legais.	Aprendiz (menos de 18 anos). Auxiliar.	Auxiliar. Oficial.	Após 4 anos. Após 4 anos.
Engenharia	Diploma bacharel.	Grau 1-A. Grau 1-B. Grau 2.	Grau 1-B. Grau 2. Grau 3.	Após 1 ano. Após 2 anos. Após 3 anos.
	Diploma licenciatura.	Grau 1-B. Grau 2.	Grau 2. Grau 3.	Após 1 ano. Após 2 anos.

O sistema de classificação é constituído por mais de quatro centenas e meia de categorias profissionais, das quais são definidas mais de três centenas. Essas categorias hierarquizam-se em 19 níveis, dois deles dedicados às categorias de aprendizagem, correspondentes a igual número de níveis de tabelas salariais mínimas.

A convenção estabelece condições específicas de admissão e acesso de 19 grupos profissionais: agentes técnicos agrícolas, cobradores, comércio e armazém, construção civil, economistas, electricistas, enfermagem, engenharia, ensino, escritório, fogueiros, gráficos, hotelaria, madeiras, metalúrgicos, garagens, técnicos de desenho, técnico de vendas e telefonistas. Um quadro de densidades e dotações mínimas para cada grupo profissional, norteia a promoção e acesso, de que o tempo de formação/aprendizagem e a habilitação escolar base constituem referências maiores.

Em termos idênticos à convenção da empresa petrolífera, continha uma disposição estabelecendo que a empresa elaboraria, no prazo de quatro meses, a contar da data da entrada em vigor do acordo, para negociação com os sindicatos, de dois projectos de acordos complementares. Um desses projectos incidiria sobre formação profissional. O segundo, sobre processos de pré-selecção, selecção e acolhimento; duração de períodos experimentais especiais; condições específicas de admissão e promoção para cargos de direcção e chefia; planos de carreiras profissionais, compreendendo respectivos sistemas de rotações e promoções; exigências complementares de acesso para os casos de promoções automáticas, tais como estágios ou formação; condições de acesso para as categorias com classes, níveis ou graus para as quais não estivesse definido, no acordo, acesso automático. Contudo, também nesta empresa os actores institucionais não concluíram qualquer acordo específico sobre matéria profissional, havendo apenas a registar a criação de duas novas categorias profissionais, suscitadas pelas transformações tecnológicas em 1991²⁵⁴.

6.1.1. O Acordo de 1994 negociado com a FETESE²⁵⁵

Como se referiu atrás, a negociação de uma nova convenção integral, com revisão entre outros dos temas de matéria profissional foi suscitado pela administração da empresa recém-criada e apenas é concluída com uma das frentes sindicais, ou seja, com a FETESE/SITEMAQ/FETICEQ/SITESC/SIMA.

Esta convenção não altera o modelo de classificação, já que tal como o anterior, assume a forma de uma enumeração de categorias com definição de funções. Mas as alterações introduzidas são significativas. Primeiro, o número de categorias evolui de 465 para 192 (com exclusão dos praticantes e aprendizes), hierarquizadas numa grelha com menos 3 níveis do que a anterior. Segundo, além da redução, o acordo cria novos grupos profissionais de nível técnico. Terceiro, ainda que permaneçam algumas categorias antigas definidas de acordo com lógicas anteriores, ou seja, centradas sobre o posto de trabalho e o ofício, a lógica centrada sobre a função/actividade tende a ser prevacente. Assim, a tendência predominante é para a definição de conteúdos funcionais amplos fazendo apelo a competências utilizadas e validadas. Nessa óptica, o acordo introduziu critérios mais exigentes de admissão e progressão.

O 12.º ano torna-se a escolaridade desejável para o ingresso na carreira da generalidade dos grupos profissionais e as condições de passagem passaram a requer, além do tempo, a avaliação de mérito, o reconhecimento de potencial para o desempenho de novas funções ou assumpção de novas responsabilidades e saberes práticos polivalentes resultantes do desempenho de funções.

²⁵⁴ BTE n.º 5, de 8/02/91/91. As novas categorias profissionais criadas forma planificador qualificado e técnico de controlo e potência e visaram alongar a carreira profissional dos técnicos de preparação do trabalho e de conservação. Neste BTE foram publicados os acordos negociados com o Sindicato dos Engenheiros da Região Sul, com o Sindicato Nacional dos Técnicos de Instrumentos de Controlo Industrial e com a FETESE e outros. O ACT com a Federação Portuguesa dos Sindicatos das Indústrias de Celulose, Papel, Gráfica e Imprensa e outros foi publicado no BTE n.º 8/1991.

²⁵⁵ BTE n.º 33, de 8-09-94.

QUADRO 70 – CONDIÇÕES DE ADMISSÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA DE ALGUNS GRUPOS PROFISSIONAIS NA EMPRESA DO PAPEL (CONVENÇÃO DE 1994)

Grupos Profissionais	Condições de acesso	Passam de:	a:	Cond. de passagem:				Dens.
				Mérito (1)	P (2)	F (3)	T (4)	
Operador industrial	Idade legal Hab.: 9 ^o ano, com preferência do 12. ^o ano.	Op. ind. estagiário.	Op. industrial de 3. ^a .	X	X		1	25% 10%
		Op. industrial de 3. ^a .	Op. industrial de 2. ^a .	X	X	2/3	2	
		Op. industrial de 2. ^a .	Operador industrial 1. ^a .	X	X	2/3	3	
		Op. industrial de 1. ^a .	Op. industrial principal.	X	X	2/3	3	
		Op. industrial principal.	Op. industrial qualificado.	X	X	Todas	4	
		Op. industrial qualificado.	Op. industrial extra.	X	X	Todas	5	
Técnico de manutenção (mecânica e eléctrica)	Idade legal Hab.: 9 ^o ano, com preferência do 12. ^o ano.	Téc. manut. estagiário 1. ^o .	Téc. man. estagiário 2. ^o .	X	X		1	25% 10%
		Téc. manut. estagiário 2. ^o .	Téc. manutenção I.	X	X	2/3	1	
		Téc. manutenção I.	Téc. manutenção II.	X	X	2/3	3	
		Téc. manutenção II.	Téc. manutenção III.	X	X	2/3	3	
		Téc. manutenção III.	Téc. manutenção IV.	X	X	3	3	
		Téc. manutenção IV.	Téc. manutenção V.	X	X	3	5	
Técnico de conservação mecânica e eléctrica	Idade legal Hab.: 9 ^o ano, com preferência do 12. ^o ano.	Téc. anal. lab. estagiário 1.	Téc. anal. lab. estagiário 2.	X	X		1	25% 25% 10%
		Téc. anal. lab. estagiário 2.	Téc. anal. laboratório I.	X	X		1	
		Téc. analista laboratório I.	Téc. anal. laboratório II.	X	X		2	
		Téc. analista laboratório II.	Téc. anal. laboratório III.	X	X		3	
		Téc. anal. laboratório III.	Téc. anal. laboratório IV.	X	X		3	
		Téc. anal. laboratório IV.	Téc. anal. laboratório V.	X	X		5	
Técnico analista de laboratório	Idade legal Hab.: 9 ^o ano, com preferência do 12. ^o ano.	Téc. anal. lab. estagiário 1.	Téc anal. lab. estagiário 2.	X	X		1	25% 25% 10%
		Téc. anal. lab. estagiário 2.	Téc. anal. laboratório I.	X	X		1	
		Téc. analista laboratório I.	Téc. anal. laboratório II.	X	X		2	
		Téc. analista laboratório II.	Téc. anal. laboratório III.	X	X		3	
		Téc. anal. laboratório III.	Téc. anal. laboratório IV.	X	X		3	
		Téc. anal. laboratório IV.	Téc. anal. laboratório V.	X	X		5	
Trabalhadores electricistas	Idade legal	Pré-oficial.	Oficial de 2. ^a .				2	
	Hab: Legais. Curso industrial.	Pré-oficial do 2. ^o ano.	Oficial 2. ^a .				1	
		Oficial 2. ^a .	Oficial 1. ^o .				2	
		Oficial 1. ^o .	Oficial elect. Principal.	X			3	

(1) Mérito reconhecido através de avaliação de desempenho anual, feito pela hierarquia;

(2) Potencial refere-se à detenção de capacidades para desempenhar as tarefas ou assumir as responsabilidades correspondentes às novas funções/nível de carreira; (3) Número de funções desempenhadas da respectiva área de actividade referida na descrição de funções; (4) Tempos mínimos de permanência (em anos).

6.1.2. O Acordo de 2002 negociado com ambas as frentes sindicais²⁵⁶

A negociação de um novo acordo vai ao encontro das profundas transformações registadas pela empresa na última década e de um novo clima laboral, traduzido por um grande envolvimento dos trabalhadores na implementação dessas transformações. Como refere um dos interlocutores “os trabalhadores foram parte integrante do processo de modernização tecnológica da empresa, já que grande parte das alterações de processos e procedimentos foram conduzidos com recursos próprios”. Ao mesmo tempo, houve também uma mudança do perfil do emprego com a saída da

²⁵⁶ BTE n.º 1, de 8-01-2002.

empresa dos mais idosos e dos menos qualificados. Além disso, havia que superar um conjunto de questões deixadas em aberto com a não conclusão do acordo anterior com a CGTP-IN.

Tal como no caso anterior, a iniciativa da proposta para a negociação de um novo acordo partiu da nova administração, eleita após a (re)privatização da empresa e vai envolver ambas as frentes sindicais presentes na empresa, ou seja, a FETESE/FETICEQ e o STICPGI/FEQUIMETAL, que o outorgam.

As características deste acordo, para além das normais num instrumento de regulamentação colectiva, como direitos e deveres, dão atenção a outros aspectos de que se destaca o estabelecimento de uma retribuição variável, correspondente à atribuição de um prémio de resultados trimestrais distribuído uniformemente por todos os trabalhadores; um desenvolvimento mais profundo ao preenchimento de postos de trabalho onde inclui reconversões e formação profissional; dá particular atenção à problemática dos turnos e da laboração contínua, associada à sua especial remuneração estabelecida no capítulo da retribuição; consagra 25 dias úteis de férias e 39 horas de trabalho semanal.

Especificamente sobre matéria profissional, como mostra o quadro 71, o acordo reduz para 26 o número de categorias com definição de funções de conteúdo amplo. Estas categorias desagregam-se em 48, que são enquadradas numa grelha constituída por 7 níveis de classificação e remuneração.

A última convenção não define apenas uma forma ampla os conteúdos funcionais dos empregos, como baseia a hierarquização dos níveis da grelha em critérios que articulam a qualificação do trabalhador e as funções desempenhadas: “Quanto mais elevadas forem a classificação por nível e a progressão salarial, mais elevada será a qualificação na profissão e funções a desempenhar”. O princípio é de atribuir aos trabalhadores com mais elevada qualificação o desempenho de funções de maior responsabilidade.

QUADRO 71 – COMPARAÇÃO DOS SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO DAS CONVENÇÕES DE 1978, 1994 E 2002 DA EMPRESA DO PAPEL

Dimensões	1978	1994	2002
Unidade de base de classificação	Categoria profissional com descrição das funções predominantemente de acordo com duas lógicas: escritório e postos de trabalho taylorizados.	Categoria profissional com definição de funções a tender para conteúdos funcionais enriquecidos.	Categoria profissional com definição de funções predominantemente numa óptica de perfis profissionais de conteúdo amplo (emprego).
N.º níveis estrutura profissional	18 + 1 para aprendizes.	13	7
N.º de categorias com definição de funções	467 + 9 para aprendizes.	130	26
N.º de categorias	467 + 9 para aprendizes.	192	48
Modelo da grelha de classificação	Enquadramento das categorias profissionais em níveis correspondentes, cada um deles, a um salário.	Não são explicitados os critérios de agrupamento e hierarquização.	Enquadramento das categorias profissionais em níveis. Não são explicitados os critérios de agrupamento e hierarquização.

Da análise do quadro 72 sublinha-se as condições diferenciadas de acesso e progressão para cada um dos níveis. Como se pode ver, desaparece da convenção a construção tradicional de itinerários profissionais baseados em regras colectivas de acesso e de progressão baseada em automatismos por efeito de antiguidade. Diferentemente do que era definido na convenção de 1978, a progressão tem por base regras individuais de avaliação de competências/capacidades/saberes tácitos e técnicos. Esta individualização das regras de progressão é ainda articulada com uma individualização de salários.

**QUADRO 72 – CONDIÇÕES DE ACESSO E DE PROGRESSÃO PROFISSIONAL
NO ACORDO DE 2002 NA EMPRESA DO PAPEL**

Níveis	Categoria de Ingresso ou passagem de:	Cond. necessária à admissão:	a:	Condições de passagem:
VII	Estagiário administrativo. Estagiário industrial.	Escolar. obrigatória.	VI	1 Ano com 6 meses de rotação por várias áreas de actividade, após o qual é a seguir fixo, passando a auxiliar no fim do ano. Após 3 anos pode formular pedido de passagem a uma categoria do grupo VI. A recusa exige fundamentação.
VI	Assistente (administrativo, ambiente, laboratório, manutenção eléctrica, manutenção mecânica); Cont. de fabrico, Operador industrial, etc.).	Escolar. obrigatória + EP e CP.	V	Após 3 anos pode formular pedido de passagem a uma categoria do grupo V. A recusa exige fundamentação.
V	Assistente (administrativo, ambiente, laboratório, manutenção eléctrica, manutenção mecânica); Controlador de fabrico, Operador industrial, etc.).	Escolaridade obrigatória + EP e CP.	IV	Após 3 anos pode formular pedido de passagem a uma cat. do grupo V. A recusa exige fundamentação.
IV	Prep. de trabalho; Técnico adm./industrial; Técnico industrial (pasta, papel energia); Técnico de ambiente; Técnico de laboratório; Técnico de desenho; Técnico manutenção eléctrica/mecânica.	12.º Ano; Ou de nível V, com EP + CP + A + PE.	III	Pode passar a III, desde que com capacidade, grau de autonomia, e potencial de evolução.
III	Prep. de trabalho; Técnico adm./industrial; Técnico industrial (pasta, papel energia); Técnico de ambiente; Técnico de laboratório;	12.º Ano: Ou de nível IV, com EP + CP + A + PE.	II	Pode passar a II, desde que acrescidamente demonstre capacidades de coordenação funcional de equipas/actividades, grupos de trabalho ou chefia hierárquica.
II	Técnico de desenho; Técnico manutenção eléctrica/mecânica. Técnico superior	Bacharelato ou licenciatura ou condições referidas de passagem do III para II.	I	Pode passar a I desde que reúna capacidade prof., grau de autonomia e potencial de evolução.
I	Técnico superior	Condições do II + capacidade profissional, grau de autonomia e potencial de evolução.		

EP: Experiência profissional; CP: Capacidade profissional; A: autonomia; PE: Potencial de evolução.

Com efeito, uma outra inovação da última convenção negociada é a introdução de uma tabela salarial variável para cada nível. Tendo como objectivo recompensar o desempenho individual, a partir de uma avaliação feita anualmente pelo chefe hierárquico, cada nível da grelha contempla uma remuneração mínima, média e máxima. À classificação do resultado da avaliação de desempenho profissional corresponderá uma progressão salarial mínima que será a mesma para todos os trabalhadores com a mesma classificação na avaliação de desempenho (bom 1,5% e muito bom 2,5%), dependendo dos resultados da empresa. Por conseguinte, a convenção regulamenta de uma forma colectiva a individualização.

No quadro 73 apresenta-se o enquadramento de algumas categorias nas grelhas das diferentes convenções analisadas. O aspecto mais significativo que ressalta da sua análise é a reclassificação em vários níveis acima dos trabalhadores e a sua maior homogeneidade.

QUADRO 73 – ENQUADRAMENTO DE ALGUMAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS NOS NÍVEIS DAS GRELHAS DAS CONVENÇÕES DE 1978,1994 E 2002 DA EMPRESA DO PAPEL

Níveis	ACT 1978	AE 1994	AE 1998
1	1 Director de serviços (4).	2 Director de departamento/serviços (4); Técnico superior (VI).	1 Técnico superior.
2	1 Director de serviços (4).	3 Anal. sistema qual.; Chefe de departamento (14); Técnico sup. V.	1 Técnico superior.
3	1 Director de serviços (11).	3 Anal. sistema 1.ª; Chefe de serviço I (3); Técnico superior (IV).	9 Prep de trabalho; Téc. adm./ industrial; Téc. industrial (pasta, papel, energia); Téc. de laboratório; Téc. de manutenção eléctrica e mecânica.
4	3 Economista VI; Profissional engenharia VI; Director de serviços (15).	7 Analista sistemas 2.ª; Encarregado geral fabril (6); Programador de aplicações qualif.; Téc. admin./ind.; Téc. aux. alt. qualificado; Téc. sup. III.	8 Prep de trabalho; Téc. adm./industrial; Téc. industrial (pasta, papel, energia); Téc. de laboratório; Téc. de manutenção eléctrica e mecânica.
5	3 Chefe de serviço (37); Economista V; Profissional de engenharia V.	8 Chefe sector adm (7); Encarregado fabril (7); Encarregado de turno fabril (3); Prep. trab. qualif.; Prog. aplicações principal; Técnico adm./industrial III; Téc, superior III.	12 As. administrativo.; As. laboratório; As.. manutenção eléctrica; As. manutenção mecânica; Conductor máquinas; Cont. de fabrico; Op. industrial (pasta, papel, energia).

QUADRO 73 – ENQUADRAMENTO DE ALGUMAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS NOS NÍVEIS DAS GRELHAS DAS CONVENÇÕES DE 1978,1994 E 2002 DA EMPRESA DO PAPEL (Continuação)

Níveis	ACT 1978	AE 1994	AE 1998
6	3 Chefe serviços (13); Economista IV; Profis. engenharia IV.	9 Chefe secção adm./industrial (6); Planificador qualificado; Prep. trab. principal; Prog. aplicações 1.ª; Téc. controlo potência; Técnico superior I.	12 As. laboratório; As. manu. eléctrica; As. manu. mecânica; Conductor de máquinas; Cont. de fabrico; Op. industrial (pasta, papel, energia); Recepcionista materiais.
7	6 Analista sistemas; Chefe serviço (4); Chefe Zona florestal; Economista III; Prof. engenharia III; Técnico chefe.	18 Chefe turno fabril; Op. comp. qualif.; Op. processo extra; palmificador principal; Prep. trabalho; Prog. aplicações 2.ª; Téc. conservação [eléctrica, mecânica, electrónica, manutenção, óleo-hidráulica].	4 Auxiliar industrial; Aux. Administrativo; Estagiário (adm. e industrial).
8	9 Chefe de sector (25); Encarregado geral (15); economista II.	23 Analista lab. qual.; Chefe turno fabril; Mecânico aparelhos de precisão qual.; Op. computador principal; Preparador trabalho II.	
9	19 Chefe de turno; Preparador trabalho I.	28 Conductor de máquinas; Electricista principal; Oficial metalúrgico principal; Técnico de manutenção.	
10	15 Planificador; Encarregado; Preparador de trabalho.	26 Controlador industrial; Fogueiro de 1.ª; Operador industrial.	
11	40 Electricista principal; Planificador auxiliar. Oficial metalúrgico principal.	24 Oficial de 1.ª e 2.ª; Controlador de fabrico de 1.ª; Controlador industrial de 1.ª; Operador industrial 2.ª.	
12	67 Fogueiro de 1.ª; Instrumentista de controlo industrial (menos de 2 anos).	20 Cont. de fabrico de 2.ª; controlador industrial 2.ª; Op. industrial 3.ª; Op. de processo de 3.ª; Pré-oficial electricista de 2.º ano; Oficial de 2.ª.	
13	98 Controlador de fabrico de 1.ª; Oficial de 1.ª; Oficial de 2.ª; Operador de 2.ª.	21 Ajudante de processo; Op. industrial estagiário; Op. de processo estagiário; Metalúrgico praticante; Pré-oficial de electricista.	
14	93 Oficial de 2.ª; Oficial de 3.ª; Preparador de colante.		
15	72 Operador de cozer sacos; Pré-oficial de electricista.		
16	26 Servente; Ajudante de máquina; Ajudante de electricista (2.º ano).		

QUADRO 73 – ENQUADRAMENTO DE ALGUMAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS NOS NÍVEIS DAS GRELHAS DAS CONVENÇÕES DE 1978,1994 E 2002 DA EMPRESA DO PAPEL (Continuação)

Níveis	ACT 1978	AE 1994	AE 1998
17	2		
18	8 Ajudante de electricista (1.º ano).		
19	9 Aprendiz, praticante.		

Na medida em que a convenção estabelecia a correspondência de passagem das categorias anteriores para o novo enquadramento, os actores consideram que as novas regras foram aplicadas sem problemas. Na sua perspectiva o saldo da negociação foi extremamente positivo, trazendo benefícios para ambas as partes.

SÍNTESE E CONCLUSÃO

Iniciou-se este capítulo sustentando a ideia que a evolução do conteúdo das matérias sobre classificação profissional (grelha de classificação profissional, categorização profissional, conteúdo dos empregos, condições de recrutamento, acesso à profissão e progressão profissional e salarial, etc.) definidas nos acordos de empresa estudados, sendo, embora, pressionadas pelas mudanças económicas, tecnológicas e organizacionais, não eram um seu mero reflexo. Pelo contrário, considerou-se inscrever dinâmicas de construção específicas às empresas, relacionadas quer com as características dos compromissos anteriores sobre o emprego ou seja com os sistemas e regras preexistentes, quer com os problemas e com as finalidades que motivaram o desenvolvimento do processo de negociação, quer, ainda, com a forma como os actores profissionais e institucionais fizeram pesar na negociação os seus próprios objectivos e interesses. Além disso, tratando-se de empresas que têm em comum não apenas o facto de desenvolverem o mesmo tipo de actividades (indústrias de processo), como terem vindo a ser afectadas por grandes transformações, o que as confronta com problemas e desafios semelhantes, admitiu-se, em primeiro lugar, ser susceptível encontrar tendências de evolução comuns e, em segundo lugar, que a negociação do tema sobre classificação profissional e matérias afins fosse acompanhada de uma transformação dos processos de negociação. Por outras palavras, admitiu-se uma mudança em simultâneo das regras de conteúdo e das regras de procedimento, que à luz do quadro teórico adoptado pode ser interpretado como constituindo uma mudança da natureza das relações entre os actores sociais.

Em relação com as questões enunciadas organiza-se esta síntese conclusiva em cinco pontos: a evolução do conteúdo dos novos acordos, o contexto social e histórico da negociação dos acordos e a construção de novos compromissos sobre o emprego; a temporalidade da negociação dos acordos e a sua inserção numa dinâmica de compromisso e a aplicação dos acordos.

A evolução do conteúdo das convenções

Antes de se analisar a evolução do conteúdo dos sistemas de classificação e das normas reguladoras do acesso e progressão profissional, importa sublinhar as características mais relevantes das preexistentes. Estas foram configuradas por vários factores, de que se destacam pela sua importância as características tecnológicas e organizacionais de cada uma das empresas e os sistemas de ensino e de formação profissional vigentes no passado na sociedade portuguesa.

Assim, o modelo de avaliação dos sistemas de trabalho que se encontrou em qualquer uma das empresas estudadas, faz referência a nomenclaturas profissionais e categoriais as quais são hierarquizadas numa grelha única para todo o pessoal da empresa (técnico, administrativo, operário), independentemente do número de estabelecimentos. Essas categorias são agrupadas e estratificadas em níveis, fazendo corresponder a cada nível um salário mínimo. Com excepção da grelha da empresa siderúrgica que assenta num método analítico de análise do trabalho recorrendo a critérios classificativos explícitos (*job evaluation*), os restantes modelos limitam-se a apresentar uma lista de categorias, cujo conteúdo é definido de uma forma mais ou menos pormenorizado. Relativamente ao pessoal operário, a definição das categorias associava predominantemente duas lógicas: uma lógica centrada em postos de trabalho taylorizados e uma lógica de ofício. O princípio de classificação do trabalhador era feito na base das tarefas efectivamente desempenhadas, suscitando o desempenho de outras (em regime de substituição) de qualificação mais elevada, a respectiva compensação salarial temporária ou definitiva.

Ao longo dos anos, sempre que por qualquer razão (mudança de equipamentos ou alteração da organização do trabalho) houve lugar à emergência de novas funções, a tendência registada foi para a criação de novas categorias profissionais, competência atribuída à comissão paritária, conforme dispunha a própria convenção. Uma lógica colectiva codificava a qualificação dos trabalhadores de que o tempo é um indicador objectivo: idade, duração da formação escolar ou profissional, experiência profissional, etc. Essa mesma lógica colectiva presidia à progressão na carreira profissional, ou seja, à passagem de uma classe ou grau de nível inferior a outro superior, a qual seguia o princípio da automacidade, na base de quadros de densidades. Um duplo fechamento, entre categorias/profissões e entre fileiras profissionais e/ou grupos profissionais, tendia a restringir as perspectivas de qualificação e mobilidade dos trabalhadores entre os empregos e as fileiras profissionais.

Relativamente ao figurino geral descrito foi possível reconhecer pequenas heterogeneidades internas às convenções colectivas de cada uma das empresas. Assim, relativamente ao sistema de classificação, um primeiro eixo de diferenciação, incide sobre o modelo (ou método) de avaliação das situações de trabalho. Assim, enquanto a convenção da empresa siderúrgica, à semelhança da convenção vertical da Metalurgia outorgada pela FSMMP/CGTP-IN, remete para um modelo de classificação de critérios classificativos (explícitos), as empresas restantes adoptam modelos de classificação globais, deixando antever uma classificação de natureza aparentemente mais empírica.

Um segundo eixo de diferenciação prende-se com o número de níveis da grelha de classificação, expressando a presença de um maior ou menor número de níveis uma

estrutura mais ou menos hierarquizada, com implicações na representação do estatuto social por parte dos trabalhadores, bem como nas carreiras e horizonte temporal de progressão profissional. Sobre esta dimensão, distingue-se a empresa do vidro por apresentar um maior número de níveis, bem como um maior número de níveis remuneratórios mínimos.

Por último, importa fazer referência à unidade de base da classificação/hierarquização, ou seja, ao que é avaliado: postos de trabalho, funções, actividades, competências e/ou capacidades. Sobre esta dimensão não se encontrou distinção de relevo entre as convenções. A diferenciação encontra-se no seio de cada convenção entre os diferentes grupos profissionais. Enquanto as profissões/categorias profissionais dos níveis de qualificação mais elevado se situam no âmbito de uma definição de empregos, por vezes mesmo em termos de qualidades atribuídas à mão-de-obra (ou seja, de capacidades, competências, graus de responsabilidade), as restantes fazem referência ou a ofícios ou a postos de trabalho de uma forma geral muito taylorizados.

No domínio das modalidades de acesso e progressão profissional, as convenções não são particularmente distintivas entre elas. Todas elas definem as condições de acesso e de gestão do início da carreira de uma forma muito idêntica relativamente aos mesmos grupos profissionais: desenhadores, electricistas, administrativos, fabricação, engenheiros, etc. Essas condições são o diploma escolar e/ou a aprendizagem e experiência profissional. Da mesma forma, a aquisição do diploma, a formação profissional, a experiência, a avaliação de conhecimentos, o mérito e a antiguidade, a última como critério único ou combinado, conferem a passagem de uma classe a outra.

A análise da evolução do conteúdo dos novos acordos das empresas estudadas, permitiu constatar a existência de alguma continuidade entre a concepção geral descrita e as novas regras negociadas. Por exemplo, tal como antes, a nomenclaturas profissionais surgem hierarquizadas numa grelha única para todo o pessoal da empresa (técnico, operário, administrativo, etc.). Essa continuidade é ainda mais facilmente perceptível quando percepcionada na forma que assumiu em cada uma das empresas. Por exemplo, na continuidade dos modelos preexistentes, as novas empresas siderúrgicas adoptam modelos de critérios classificatórios explícitos e as restantes modelos globais. Da mesma forma, a lógica colectiva de progressão baseada no tempo continua a ser um critério importante. Ela constitui mesmo a referência para as primeiras progressões dos operadores e dos profissionais de ofício (electricistas, mecânicos, etc.). Uma excepção é o caso de uma das empresas siderúrgicas (a empresa SPL) que rompe totalmente com este critério de progressão na carreira.

Porém, se o conteúdo dos novos acordos se insere num plano de continuidade com as normas estabelecidas anteriormente, os elementos de descontinuidade sobre estas matérias são talvez mais importantes do que os de continuidade.

Em primeiro lugar, a automatização dos processos, a reorganização do trabalho induzida pela introdução dos equipamentos informatizados, mas também a exteriorização de actividades não directamente ligadas à produção e/ou à actividade principal da empresa, fizeram desaparecer uma grande gama de categorias de conteúdo mais ou menos taylorizado (ajudante, auxiliar, apontador, etc.). Ao mesmo tempo são criados na fileira da fabricação novos empregos de conteúdo mais multivalentes e polivalentes (operador de processo, operador de zona quente, operador de zona fria e qualidade, etc.), exigindo um maior conhecimento teórico dos processos e competências

assente na lógica informática). Além disso, se não se pode dizer que nas fileiras da manutenção/conservação e na de laboratório físico e químico desapareceram completamente algumas profissões tradicionais como electricistas, metalúrgicos, serralheiros, mecânicos, analistas, etc., estas perdem representatividade e importância a favor dos técnicos (industriais, laboratório, mecatrónica, electrónica, etc.).

Assim, no domínio da classificação profissional, a categoria, continuando, embora, a constituir a unidade base da classificação, este conceito assume uma concepção muito diferente daquela que assumia no passado. Aliás, esta concepção é muito diferente, também, entre convenções e mesmo dentro da mesma convenção, identificando tanto um conjunto de tarefas, como um conjunto de funções/actividades desempenhadas por um trabalhador, fazendo apelo a conhecimentos resultantes da experiência e/ou de processos de formação teórica, e associando graus de responsabilidade, autonomia, exigência técnica, perigosidade, etc. O caso mais emblemático é o caso da empresa SPL, cujo conceito é utilizado tanto para identificar uma profissão específica (por exemplo, electricista), como para referir uma fileira de progressão profissional associada a áreas de actividade (profissional de serviços de produção, profissional de serviços de manutenção, profissional de serviços de apoio).

De qualquer forma, constatou-se uma evolução convergente em termos de uma definição mais flexível do conteúdo dos empregos, associada a uma redistribuição das tarefas tradicionalmente afectas a diferentes categorias dentro da mesma fileira e, mesmo, a diferentes fileiras profissionais. Observa-se, por essa razão, uma redução muito significativa do número de categorias definidas e hierarquizadas na grelha. Por exemplo, a grelha de classificação da empresa cimenteira regista em 4 anos menos 25% das categorias (de 1994 a 1998), a empresa do petróleo menos 65% em 8 anos (1990 para 1998) e a empresa do papel menos 75% (de 1994 para 2002).

A evolução comum no plano da transformação e recomposição do conteúdo dos empregos em termos de uma maior elasticidade, vai a par com uma outra que se caracteriza pela passagem de uma lógica de classificação do posto de trabalho para uma lógica de classificação da função, das actividades, das missões. Em algumas empresas, concretamente nas empresas siderúrgicas, detectou-se, mesmo, uma evolução da lógica de classificação centrada sobre o emprego para um referencial de competências, numa nova lógica de classificação da pessoa.

As tendências de evolução acabadas de sublinhar traduziram-se na reclassificação dos trabalhadores abrangidos em níveis mais elevados da grelha. Quer isto dizer que o redesenho dos novos empregos trouxe novas possibilidades de progressão profissional. Por exemplo, a convenção da empresa do vidro, garante a reclassificação dois ou três níveis acima, com a passagem dos trabalhadores das antigas categorias para as novas criadas, após formação teórica e prática e o desempenho efectivo de funções correspondentes às últimas.

A reclassificação dos trabalhadores surge em paralelo com a revisão da hierarquia tradicional dos postos de trabalho. Esta revisão é acompanhada de uma alteração da própria grelha, que se caracteriza pela redução do número de níveis de hierarquização. Os casos mais emblemáticos são as convenções das empresas do papel e da SPL, em que os níveis das grelhas de classificação passaram de 13 para 7 e de 15 para 5, respectivamente.

A reclassificação dos trabalhadores nos níveis da grelha e da revisão da hierarquia dos empregos visaram integrar (ou vir a integrar, no caso da SPL e SPP) a

evolução do conteúdo e da natureza das actividades resultantes das transformações tecnológicas e organizacionais e dar resposta e/ou favorecer a individualização dos modos de intervenção dos assalariados na situação de trabalho. Neste sentido, simultaneamente à elevação do nível de classificação dos trabalhadores e de maior abertura dos níveis de progressão, regista-se igualmente uma abertura das tabelas de remuneração, cuja progressão leva em conta, uma componente individual: assiduidade, nível de desempenho, aquisição de competências, etc.

Mas, a reclassificação dos trabalhadores e a revisão da hierarquia dos empregos teve também em vista responder a preocupações relativas à gestão de carreiras. Uma delas foi a criação de contrapartidas como forma de suscitar a adesão dos assalariados relativamente à reorganização do trabalho, ou seja, a aceitação da multivalência e/ou da polivalência (exemplos, siderurgia produtos longos, cimento e papel). Uma segunda preocupação foi criar novas possibilidades de progressão como forma de reconhecimento das características individuais dos assalariados (polivalência, formação, assiduidade, mérito, disponibilidade, etc.). Além disso, levando em conta a imagem por vezes pouco positiva dos jovens escolarizados relativamente ao trabalho fabril, uma terceira preocupação foi criar perspectivas de carreiras de progressão, até então inexistentes, capazes de atrair esta população necessária às empresas (exemplos, siderurgia produtos planos, e vidro).

Com efeito, no que diz respeito às condições de recrutamento e acesso à profissão, importa sublinhar o acréscimo de exigência de habilitações escolares. Se algumas convenções continuam a registar a escolaridade obrigatória (agora de 9 anos), outras situam essa exigência ao nível 12.º ano. Em relação com esta exigência aumenta para 18 anos a idade mínima de ingresso e desaparece da maior parte das convenções as cláusulas sobre o regime da aprendizagem.

Assim, foi possível observar que um mesmo objecto de negociação, de que é exemplo a reavaliação dos postos e a gestão de carreiras, têm conteúdos diferentes consoante as preocupações e os problemas a que respondem no momento em que são negociados. É interessante, a este propósito, referir a diversidade do conteúdo das normas com o mesmo objecto em termos de finalidade, o caso da polivalência. Em alguns casos, o reconhecimento da polivalência, responde a uma preocupação prioritária, que é a flexibilização da organização do trabalho, em particular da gestão dos efectivos de cada equipa de trabalho, num contexto de redução de pessoal e de modernização simultânea dos equipamentos que torna a empresa mais vulnerável às ausências. Ela aparece, assim, na própria definição dos postos, como acontece em grande parte das empresas, mas que foi levada mais longe na SPL, onde relativamente a uma das unidades industriais as funções tendem a ser definidas em função dos fins da actividade principal da carreira profissional e/ou em função dos níveis de conhecimentos detidos, aplicados e de responsabilidades assumidas (exemplos: nível profissional I, nível profissional II). Mas a polivalência também é integrada como novo critério de progressão favorecendo uma certa individualização na gestão das carreiras, como claramente expressa a mesma convenção, onde a capacidade de polivalência atingida é um critério do reconhecimento do mérito individual, ambos presidindo à progressão vertical na carreira profissional.

Aliás, um elemento comum a todos os novos acordos analisados é a definição de regras de progressão que justamente introduzem uma certa individualização no

desenvolvimento das carreiras profissionais. Esta individualização que de acordo com o que se referiu também se manifesta no campo das remunerações, através da introdução ou desenvolvimento de progressões salariais, traduz-se no reconhecimento explícito das aquisições individuais dos assalariados como princípio de organização do desenvolvimento das carreiras, tais como, a formação (siderurgia produtos planos, cimento, vidro), a polivalência (siderurgia produtos longos), o potencial de evolução (papel, siderurgia produtos planos, cimento), autonomia (papel, siderurgia produtos longos), a capacidade profissional (papel, vidro), o mérito avaliado (siderurgia produtos longos, siderurgia produtos planos), a tecnicidade (siderurgia produtos longos), o diploma e provas profissionais (cimento, papel). Dois acordos (papel e cimento) definem, mesmo, algumas regras de avaliação destas aquisições que visam enquadrar e garantir a aplicação efectiva desta individualização no desenvolvimento da carreira.

Por conseguinte, constata-se, tal como se havia suposto, que os novos acordos analisados, em matéria de classificação e de progressão profissional, trazem modificações no que se refere aos espaços de qualificação, que conferiam identidade aos diferentes grupos profissionais e inscreviam os compromissos de empresa sobre o emprego. Essas modificações estando ligadas à transformação dos empregos e à sua reorganização nos níveis da grelha de um lado, prendem-se com o aparecimento da individualização nos critérios de progressão e classificação profissional e na elevação do nível de formação inicial e contínua dos assalariados de um outro lado.

Assim, a individualização que aparece nos critérios da progressão profissional sustenta uma certa flexibilização categorial e funcional das perspectivas de carreiras que tende a transformar os espaços potenciais tradicionais de progressão à volta dos quais se estruturaram os diferentes grupos profissionais. Do mesmo modo, a introdução de um novo modo de reconhecimento das competências, nas novas regras de classificação dos empregos e de progressão dos homens, põe um problema da maior importância, que é questionar as hierarquias estabelecidas num momento dado entre os diferentes grupos profissionais da empresa. A elevação do nível de formação inicial e contínua dos assalariados, e em particular do pessoal fabril, num contexto de individualização do desenvolvimento de carreiras, fundadas sobre o reconhecimento das suas competências individuais (interesse, motivação, desempenho, iniciativa...), tende igualmente a questionar os fechamentos tradicionais clássicos entre categorias – operários, técnicos e agentes de enquadramento.

Outra dimensão importante de algumas convenções reside no facto de as novas normas ao procurarem assegurar a passagem de um sistema rígido de classificação a um reconhecimento de «competências», ou seja de saberes e saber-fazeres adquiridos por via não apenas da formação inicial, mas igualmente pela formação contínua, inscreverem uma modificação da concepção da qualificação do assalariado. O acordo da SPP é aquele que precisa melhor as condições desta passagem, mas outros textos apresentam igualmente uma filosofia relativamente próxima. Assim, a determinação da posição do assalariado, antes determinada pela grelha de classificação a partir de critérios objectivos e iguais para todos, resulta agora de entrevista pessoal individual com o responsável directo ou responsáveis directos (no caso da empresa de vidro). Esta entrevista servindo para apreciar desempenhos, tem também em vista permitir avaliar as expectativas e as aspirações do assalariado, e de lhe propor acções de formação, no sentido de favorecer um determinado desenvolvimento da carreira profissional.

O contexto social e histórico da negociação e a construção de novos compromissos

Escreveu-se antes que se os novos sistemas de classificação e as normas relativas à gestão das carreiras profissionais não são moldadas apenas pela dinâmica das transformações registadas pelas empresas nos diferentes domínios, mas que são igualmente fruto da maneira como os actores sociais e profissionais da empresa, segundo as suas características próprias, se apropriam da negociação para impor os seus objectivos e interesses. Ora, a análise feita permitiu observar a configuração particular da identidade dos actores e do contexto social e histórico que propiciaram a negociação dos acordos.

Uma particularidade dos acordos em análise prende-se com o facto de terem sido negociados em empresas que registaram uma renovação da equipa dirigente (ou do grupo de controlo da empresa) no período anterior à negociação. Além disso, são empresas que na sua história passada e/ou recente foram afectadas por mudanças quantitativas e qualitativas do emprego, por efeito tanto dos planos sociais de redução de efectivos como da contratação de trabalhadores jovens e escolarizados, como ainda das novas políticas de individualização da gestão da mão-de-obra. Estas mudanças do emprego e as possibilidades diferenciadas de acesso ao desempenho das funções mais qualificadas que emergiram por efeito da introdução dos equipamentos informáticos e da reorganização do trabalho, tiveram implicações na destabilização dos grupos profissionais e das próprias organizações sindicais, em particular da área de influência da CGTP-IN, mais representativas em todas as empresas, e com representação quase exclusiva do pessoal fabril em algumas delas.

Com efeito, uma característica importante das relações laborais das empresas estudadas é a forte implantação sindical, numa representação organizativa plural. Estas organizações diferenciam-se por estratégias à partida muito diferentes, relativamente à nova regulação das classificações profissionais e mesmo à revisão de todo o clausulado das convenções negociadas nos anos 70/80. Presente em todas as empresas e constituindo uma frente negocial autónoma (isolada ou com outras organizações fora da área de influência da CGTP-IN,) a FETESE distingue-se pelas suas posições à priori «favoráveis». Em todas as empresas ela vai propiciar uma negociação de tipo cooperativo, ou seja, de procura do compromisso, e não o desenvolvimento de «jogos de soma nula», ou seja, o que uma ganha é perdido pela outra parte.

As estratégias da CGTP-IN foram menos unânimes quer entre as empresas quer na mesma empresa ao longo do tempo. No caso da empresa do vidro, desde meados dos anos 90, que tem vindo a desenvolver negociações de tipo cooperativo. Este tipo de negociação foi ainda desenvolvido na empresa do papel, na negociação do acordo de 2002, o que surge na sequência de um grande período de estratégias «hostis» que a afastou da outorga das convenções aí negociadas por outras organizações. No caso da empresa SPP, numa fase inicial do processo de negociação as suas estratégias foram marcadamente defensivas. O desenrolar do processo pressionou-a a desenvolver uma negociação de tipo cooperativo, o que permitiu outorgar o acordo. Nas outras empresas (siderurgia produtos longos, cimento e petróleo), as estratégias desenvolvidas foram «hostis» à negociação, numa aproximação daquelas que foram adoptadas pela própria confederação relativamente à lei da polivalência.

No caso da empresa siderúrgica SPL, a direcção da empresa apoiou-se sobre uma das organizações sindicais (SIMA) para neutralizar a oposição da FEQUIMETAL ao

seu projecto, sendo embora, a última, bem mais representativa dos trabalhadores na empresa. A adesão individual da generalidade dos sindicalizados da federação da CGTP-IN ao novo acordo reforçou até hoje essa neutralização, de tal modo que esta frente acusa a empresa de não responder às suas progressivas propostas de revisão do AE e de dificultar que aí desenvolva a acção sindical. Uma neutralização de natureza idêntica foi observada também na empresa do cimento, com a adesão individual de mais de 80% dos trabalhadores à convenção negociada pela FETESE.

A renovação do actor patronal parece, pois, ter induzido uma destabilização das práticas anteriores. Essa renovação, conjugada com a redução do número dos efectivos sindicais, com a divisão sindical, com a transformação e recomposição dos grupos profissionais e, em algumas empresas, com uma mudança das orientações sindicais no sentido de se centrar sobre os problemas concretos das empresas, foi susceptível de favorecer o desenvolvimento da negociação e, por conseguinte, a construção de novos compromissos.

Uma transformação dos processos de negociação?

Como foi possível constatar na realização deste trabalho, a relações laborais nas empresas portuguesas são fortemente marcadas por uma partilha clara de papéis entre os “parceiros sociais”. Ainda que nos termos previstos pela própria lei, os sindicatos e as comissões de trabalhadores sejam muitas vezes consultados sobre matérias muito variadas, o seu parecer não é, de forma alguma, vinculativo. Assim, existe uma fraca cultura de participação e é muito reduzido o poder dos órgãos de representação dos trabalhadores em influenciarem as decisões relacionadas com as questões estratégicas das empresas, incluindo o processo de reprivatização e reestruturação, a estratégia de produtos, as escolhas tecnológicas e a organização do trabalho.

Aliás, relativamente aos sindicatos mais representativos nas empresas (tendência CGTP-IN), estes sempre se assumiram como contra-poder e as suas reivindicações centram-se sobre a repartição da riqueza produzida e não sobre a forma como ela é produzida. Por seu lado, a UGT, ainda que mais disponível para encetar processos de negociação mais abrangentes, a sua representatividade nas empresas é bem menor, sobretudo entre o pessoal directamente ligado à produção. O que quer dizer que a cultura laboral é grandemente dominada pelas relações que se estabelecem entre a gestão e as organizações sindicais da CGTP-IN.

Assim, no que refere às negociações sobre matéria de classificação profissional, a partilha de papéis definida nos termos acima indicados, tende a afastar do campo das negociações os princípios que fundam a concepção dos empregos e da grelha. Com efeito, essa definição relaciona-se de uma forma muito estreita com a organização do trabalho, que de acordo com a repartição de papéis, é uma prerrogativa da competência da gestão.

Essa foi a situação que se constatou em todas as empresas estudadas. A iniciativa da negociação de um novo acordo e, por conseguinte, a concepção e a proposta sobre matéria profissional, coube em todas elas à gestão. Ainda que no caso da empresa petrolífera, os sindicatos da tendência CGTP-IN reivindicassem há já algum tempo um plano de carreiras profissionais, na prática, traduzia-se, sobretudo, numa revalorização de algumas funções na grelha salarial. Na empresa SPP, estas organizações

defenderam de uma forma intransigente as nomenclaturas profissionais existentes, numa estratégia de evitar a redução do emprego e aumentar a carga do trabalho. A recusa de conteúdos de emprego de maior polivalência, ou seja, de novas categorias profissionais “incharacterísticas” e a introdução de critérios de progressão não automáticos, sustentou igualmente a não outorgação de acordos nas empresas do cimento, do petróleo e da siderurgia de produtos planos.

Contudo, pese, embora, o que se acaba de escrever, em algumas empresas foi detectada uma ligeira alteração da partilha tradicional de papéis entre os actores sociais, ou seja a atribuição apenas à direcção da concepção dos empregos e da grelha. Esta interpretação retira-se da segmentação do processo de negociação em três etapas: pré-negociação, negociação propriamente dita e pós-negociação.

Com efeito, as transformações tecnológicas e organizacionais e a necessidade de mobilizar os próprios trabalhadores afectados no sentido da sua adesão à mudança do conteúdo da sua actividade, bem como às acções de formação profissional implementadas pelas empresas, suscitou fazer intervir todos os actores no processo de mudança, ou seja, trabalhadores, comissão de trabalhadores/comissão sindical e pessoal de enquadramento de nível directo. Assim, estes actores, de uma forma mais ou menos assumida, foram directamente implicados na reorganização do trabalho e na definição de funções suscitadas pelas transformações tecnológicas nas empresas do papel, vidro e siderurgia produtos planos. Aliás, na empresa do papel foi a implicação directa dos trabalhadores que permitiu ultrapassar as tensões conflituais até então existentes sobre estas matérias com o STICPGI (CGTP-IN). Na empresa do petróleo, os sindicatos participaram, no âmbito da comissão paritária, a uma análise prévia não apenas das funções como na hierarquização das profissões e definição das regras de progressão.

Ora, esta fase prévia à negociação propriamente dita pode de alguma forma ser interpretada como uma tentativa de ruptura com a partilha tradicional de papéis. Assim, a análise prévia dos empregos, faz objecto de uma fase de concertação, na qual é central o actor assalariado, independentemente dos órgãos de representação dos trabalhadores puderem igualmente ser associados.

Sucedendo a esta “concertação” prévia, a negociação reproduz os caminhos tradicionais articulando-se à volta de três eixos: a equidade salarial, o reconhecimento das formações e da polivalência nos desenvolvimentos da carreira, a unificação do estatuto das diferentes categorias do pessoal. Contudo, posteriormente à negociação, a aplicação dos acordos veio, em algumas empresas, a contar novamente com o envolvimento de todos os actores. Este envolvimento surge, por vezes, quer como forma de ultrapassar a não negociação do acordo por parte das organizações da CGTP-IN (empresa siderúrgica de produtos longos, petróleo e cimento) quer para contornar as dificuldades negociais com os sindicatos em dar seguimento à execução da aplicação do acordo, em vertentes como sejam, a definição de competências (SPP) e a definição dos critérios de avaliação de desempenho (SPP e papel).

Assim, a negociação propriamente dita tendeu a desenvolver-se no campo tradicional. Contudo, em algumas empresas, a amplitude e profundidade das mudanças que atravessaram as empresas fez aparecer fases de «concertação», antes e após a negociação. Estas fases contaram com a intervenção de um número importante de actores (trabalhadores, pessoal de enquadramento, comissões paritárias), susceptível de ser interpretado como indiciando uma transformação dos processos de negociação que

põe em causa, pelo menos parcialmente, a repartição tradicional de papéis entre os parceiros sociais.

A temporalidade da negociação dos acordos e a sua inserção numa dinâmica de compromisso

F. Eyraud (1989: 222) propôs uma tipologia que torna possível diferenciar as lógicas de uso das classificações profissionais na mudança de acordo com as temporalidades respectivas: uma lógica de neutralização das classificações profissionais na mudança; uma lógica de utilização da classificação como instrumento activo da mudança, e uma lógica que reduz a utilização das classificações profissionais.

A lógica da neutralização das matérias sobre classificação profissional de acordos antigos negociados por organizações da tendência CGTP-IN, foi encontrada nas empresas do cimento, da siderurgia produtos longos e do petróleo. Para essa neutralização, no caso das duas primeiras empresas, contribuiu o envio de uma carta a todos os trabalhadores, apelando à sua adesão ao novo acordo negociado pelas organizações da tendência UGT. Relativamente à segunda empresa, a lógica de neutralização encontra particular expressão na promoção de um novo plano de carreiras de empregos multivalentes e polyvalentes, que tem por base a adesão individual dos assalariados a programas de formação teórico-prática. Essa lógica de neutralização ainda recorre à aplicação do novo acordo e, por conseguinte, do sistema de classificação negociado pela FETESE aos assalariados que têm vindo a entrar de novo na empresa, mesmo que sindicalizados em organizações da CGTP-IN.

A lógica de utilização da classificação como instrumento da mudança foi encontrada nas empresas SPP, SPL e V. Nestas, a negociação é desenvolvida paralelamente com a da mudança da empresa. Assim, esta surge como um meio de fazer aderir os assalariados, e de fazer aceitar transformações significativas do conteúdo do seu trabalho quer se trate de uma requalificação tendo em vista adaptar-se a um novo instrumento de produção, quer da transformação e alargamento a tarefas de manutenção e de laboratório dos operários de fabricação, quer da transformação da actividade dos operários de fabricação.

Nas empresas do petróleo, do papel (acordo de 2002) e do cimento, uma grande componente das mudanças técnicas e organizacionais e/ou políticas da gestão de mão-de-obra foram realizadas num período anterior ao da negociação. Neste caso, as modificações funcionais existiam já desde algum tempo, o seu reconhecimento institucional visou permitir ultrapassar os bloqueamentos das carreiras profissionais de algumas categorias dos assalariados. Nestas empresas, as mudanças técnico-organizacionais puseram em causa os conteúdos funcionais e os fundamentos da equidade salarial e/ou da legitimidade das hierarquias profissionais formalizadas nas antigas grelhas de classificação. As tensões assim produzidas pressionaram, então, a abertura da negociação com vista a reconstruir um compromisso de alguma forma já informalmente existente.

A aplicação dos acordos

A aplicação das convenções na vertente das classificações profissionais e gestão de progressão nas carreiras deve ser avaliada, tanto nas condições da sua implementação

após a sua assinatura, como na efectividade dos procedimentos contidos nos acordos (Eyraud, 1989).

Um primeiro problema que pôs a aplicação dos acordos após a sua assinatura nas empresas do cimento, produtos longos e petróleo, como já foi referido, diz respeito ao facto de as convenções não terem sido subscritas pelas organizações com maior representatividade na empresa (CGTP-IN). A adesão individual da generalidade dos trabalhadores permitiu à direcção das empresas contornar parcialmente as dificuldades da sua aplicação imediata. Aliás, no caso da SPL, a empresa já não enfrenta este problema na medida em que já saíram dela os poucos assalariados que não tinham aderido ao acordo já convenção. Este problema persiste relativamente a cerca de 20% dos trabalhadores da empresa do cimento. Este caso é ilustrativo da evolução das representações sociais dos assalariados e das suas expectativas em matéria de gestão da mão-de-obra dos indivíduos pertencentes aos mesmos grupos, por efeito das clivagens internas induzidas pelas transformações tecnológicas e organizacionais.

A adesão individual dos assalariados a convenções não negociadas pelas organizações em que estão sindicalizados, por seu lado, é ilustrativo da evolução dos compromissos que se estabelecem no seio das empresas entre os grupos profissionais nas situações de trabalho, por efeito da recomposição dos empregos induzida pelas transformações tecnológicas, organizacionais e pelas novas políticas de gestão da mão-de-obra. Comprova, assim, a pertinência da dissociação entre o actor assalariado e o actor sindical, bem como da distinção dos níveis onde se desenvolvem as relações laborais: nível institucional (formal) e o nível não institucional (informal).

No caso da empresa do petróleo, o balanço da aplicação do acordo é muito negativo. No caso da unidade industrial estudada, o seu grau de cobertura limita-se praticamente aos trabalhadores já recrutados depois da assinatura do acordo e àqueles que aderem aos módulos de formação em multivalências.

Nas restantes empresas, as direcções e os sindicatos fazem um balanço imediato positivo, traduzindo-se numa reclassificação dos trabalhadores em condições que consideram de uma forma geral muito favoráveis. A aplicação dos acordos teve como consequência directa uma elevação sensível das qualificações do conjunto dos assalariados e uma reclassificação de quase todo o pessoal que permaneceu na empresa, com consequências num aumento geral dos salários mínimos dos assalariados.

No entanto, esta apreciação positiva relativamente à aplicação do acordo é suavizada em termos dos mecanismos de progressão neles previstos. Três tipos de dificuldades foram referidos nas entrevistas realizadas. No caso da SPP e SPL, as dificuldades de aplicação resultam da má conjuntura económica do sector de actividade. Com efeito, num contexto de crise económica ou de fraco crescimento as empresas procuram restringir a evolução da sua massa salarial, e, por conseguinte, os mecanismos de progressão que a induzem. A segunda é inerente ao próprio sistema de gestão das carreiras e à dificuldade em implementá-lo, nomeadamente a definição de perfis de competências e de programas de formação profissional que permitiriam ao assalariado aceder a um nível de competência superior. De facto, imbuídas de uma forte tradição burocrática e tayloriana, as empresas carecem de estruturas reactivas aos modelos de gestão que ambicionam implementar.

A última, prende-se com o desenvolvimento de tensões entre grupos profissionais. Um primeiro nível de tensões resulta da resistência do pessoal de enquadramento. Com efeito, a introdução de novas regulações numa óptica de desenvolvimento de «capacidades progressivas» questiona o pessoal de enquadramento e a própria gestão sobre as competências que é necessário desenvolver, tendo em conta os investimentos programados e as evoluções tecnológicas previstas. Contudo, habituado a pensar em termos de postos e de organigrama, o pessoal de enquadramento tem dificuldade em dar resposta a essa exigência. Além disso, como se referiu anteriormente, a formalização de certas práticas destrói certas zonas de poder ligadas à existência de regulações informais. Assim, o chefe que assegura a promoção dos seus assalariados sob as suas ordens segundo práticas informais retira desta fonte um recurso de poder (Crozier e Friedberg). Ora, esta fonte de poder desaparece a partir do momento em que essas práticas são formalizadas.

Um segundo nível de tensões prende-se com a destabilização criada pela flexibilidade categorial e funcional ligada à reorganização do trabalho e à modernização tecnológica. Ora, a dificuldade da aplicação das novas normas resulta do facto de alguns trabalhadores pertencentes a grupos profissionais ligados a uma organização de trabalho taylorista procurarem preservar as condições que constituíram a sua identidade profissional. Como já foi referido, as novas normas criam tensões entre os assalariados não apenas de diferentes grupos profissionais, mas também dentro dos mesmos grupos profissionais, em relação com a sua disponibilidade em aceitar as novas condições de desenvolvimento da sua actividade. A existência de tensões entre os assalariados tornou-se particularmente visível entre os mais jovens e os mais antigos na medida em que as novas políticas de gestão do emprego procedem a uma redistribuição dos recursos de poder que favorece a individualização das representações sociais dos assalariados e das suas expectativas.

Um terceiro nível de tensões prende-se com espectro do desemprego, com o acréscimo do stress no trabalho e com a redução das remunerações variáveis. Com efeito, a recomposição dos empregos, associando tarefas multivalentes e/ou polivalentes repercute-se em decréscimos de emprego e pode praticamente dispensar o recurso ao trabalho extraordinário, cujo peso na remuneração final é neste tipo de actividades relativamente importante.

CONCLUSÃO GERAL

O trabalho desenvolvido inscreveu um objectivo geral que consistiu em produzir contributos para a compreensão das relações laborais portuguesas no quadro actual de transformação do sistema produtivo. Delimitou-se, como objectivo mais concreto, a análise da evolução dos compromissos institucionais sobre a gestão do emprego, suscitadas pelas transformações técnico-organizativas das empresas. Nesta linha de orientação, deu-se atenção à análise dos acordos de concertação social e da contratação colectiva, numa perspectiva de apreensão dos seus conteúdos mais proeminentes, bem como da ênfase dada ao tema das mudanças tecnológicas e organizacionais. Sobre a contratação colectiva procurou-se ainda conhecer a sua evolução em termos estruturais.

No centro da pesquisa esteve, contudo, um tema muito particular da negociação desenvolvida pelos actores institucionais no seio de empresas: as classificações profissionais. O interesse do seu estudo prendeu-se com duas razões principais interligadas. A primeira resultou de algum conhecimento empírico já detido que levou a supor que era em seu torno que os actores sociais situavam um dos conflitos mais importantes sobre as transformações actuais das empresas, nomeadamente da ordem da mudança tecnológica e organizativa. A segunda razão prendeu-se com o facto das classificações profissionais se situarem na confluência de dimensões essenciais da gestão da mão-de-obra quer se trate da sua contratação, da sua qualificação, da sua organização, ou da sua remuneração. Com efeito, essa particularidade torna-as vulneráveis às pressões das mudanças que afectam as empresas em particular, mas também às transformações da sociedade em geral, especificamente, à mudança de valores e evolução dos sistemas educativo e de formação profissional.

A pluralidade teórica disponível no domínio das ciências económicas e da sociologia permitia orientações de análise e interpretações muito distintas. O fio condutor para a construção do quadro teórico a partir do qual foram formuladas e interpretadas as hipóteses de investigação ponderou a pertinência das teorias relativamente às preocupações do estudo. Além disso, levou em conta alguns elementos do debate científico suscitado pela procura de respostas para a interpretação e explicação dos fenómenos que emergiram no período de crise prolongada que se desencadeou a partir de meados dos anos 70 nos países industrializados.

Observou-se, assim, que no âmbito da economia, um grande número de autores foi conduzido a questionar as hipóteses dos modelos de base do mercado concorrencial e a centrar a sua reflexão sobre as instituições sociais, a vida social da empresa, e as regulações económicas e sociais que se produzem no seu seio, ou seja, sobre os factores que permitem a sua coesão, o seu funcionamento e regulação interna.

Assim, à luz da economia tradicional, o conteúdo e o sentido da natureza da relação social que liga o assalariado à empresa, seriam ditados pela lei da oferta e da procura de trabalho, expressa sobre um mercado desprovido de imperfeições por agentes «maximizadores», isto é, movidos pelo seu interesse pessoal. Alguns autores da designada corrente neoclássica vêm suavizar a ideia de ajustamento «espontâneo» do mercado mostrando que os agentes desenvolvem relações no seio das organizações baseadas em contratos duráveis. O contrato de trabalho introduz, assim, a ideia de ordem social construída.

A ideia de ordem social construída enforma igualmente o pensamento dos teóricos convencionalistas, em cuja corrente se integram os teóricos das «Economias da Grandeza». Paralelamente ao mercado, os autores salientam outras formas alternativas de coordenação das relações entre trabalhadores e empregadores. Estas formas alternativas fundam-se sobre a elaboração de regras e convenções que harmonizam, pela negociação, o comportamento dos membros da empresa em torno do acto produtivo. Nesta perspectiva qualquer troca, é mediatizada por instrumentos, regras, regulamentos, convenções, normas e costumes que fazem apelo a racionalidades próprias. As regras, tais como os outros dispositivos, são suportes de justificação das acções, desde as mais gerais (ou seja universais), às mais particulares. É este processo de justificação das acções que harmoniza as relações entre os actores. Boltanski e Thévenot (1987) utilizam o conceito de “investimento de forma” para explicar a racionalidade de cada uma dessas mediações. Com a introdução da noção de investimento de forma, esta abordagem insere a sua problemática numa perspectiva que põe a ênfase na coordenação das acções individuais, a fim de compreender como se constitui uma lógica de acção colectiva e nos recursos que devem ser mobilizados para a estabilizar. Nesta óptica, traz contributos para a superação da solução cooperativa baseada na irracionalidade colectiva, proposta, entre outros autores, por Williamson (1977) ou M. Olson (1998).

As relações sociais e o papel das instituições sociais são também introduzidos pelos teóricos da regulação. No debate sobre a crise e a flexibilidade do trabalho no início dos anos 80, os autores inscritos nesta corrente teórica, foram conduzidos à análise articulada das transformações económicas com as instituições sociais, de que a relação salarial é uma das mais importantes. Assim, explicam a transformação da relação salarial e dos sistemas de classificação profissional nas estratégias de flexibilidade associadas com a procura de respostas por parte das empresas e das economias nacionais para as saídas da crise.

Contudo, sem deixar de ter presente alguns dos contributos produzidos por estas novas abordagens económicas, o quadro teórico condutor ao desenvolvimento e interpretação das hipóteses do trabalho empírico foi fundado, basicamente, a partir de duas grandes contribuições teóricas sobre o comportamento humano nas situações de trabalho, produzidas no seio da Sociologia. Estas contribuições foram desenvolvidas em duas das suas áreas disciplinares, ou seja, pela Sociologia das Organizações em França e pela Sociologia das Relações Industriais nos EUA. A sua formalização coube, respectivamente, a Crozier e Friedberg e a J. Dunlop. Estas formalizações foram posteriormente enriquecidas a partir de um debate interno que lhes apontou algumas críticas e limitações.

Entre as limitações apontadas à teorização de J. Dunlop de sistemas de relações industriais refere-se o facto de ter implícita uma concepção determinista do papel dos actores, ou seja, de ter negligenciado o papel dos actores na mudança do sistema. Esta negligência aparece na medida em que a finalidade da sua acção foi reduzida, no decurso da produção de regras profissionais, à adaptação do sistema de relações laborais às transformações dos contextos tecnológicos e económicos. O ponto de partida do quadro de análise consistiu em reformular tal pressuposto do modelo a fim de superar a concepção determinista da mudança do sistema. Para essa reformulação levou-se em conta a análise enriquecida desse modelo feita por F. Eyraud, baseada em contribuições, da análise estratégica desenvolvida por Crozier e Friedberg e da teoria da regulação social desenvolvida por J. D. Reynaud.

Esta reformulação fundamentou uma hipótese inversa da de Dunlop, ou seja, considerou-se a existência de uma dinâmica de mudança endógena ao sistema de relações laborais fundada sobre o papel determinante assumido pelos factores internos que são as regras e os seus actores. Sem deixar de levar em conta o impacto das mudanças tecnológicas e económicas sobre a formação das regras do sistema, tal hipótese introduz a ideia de uma mediação desse impacto através do carácter estratégico do comportamento dos actores no decurso da produção das regras profissionais.

Considerou-se, então, que os efeitos do meio envolvente são filtrados pelas características dos actores, pelo seu comportamento estratégico e pelas relações que os ligam, ou seja, por aquilo que o autor designa de «compromisso». Esta noção de compromisso de empresa cujo significado remete para a maneira como a empresa mobiliza a sua mão-de-obra, nomeadamente, a aquisição de qualificações, o recrutamento, os critérios de progressão, a sua relação com o mercado, etc., constituiu a referência a partir da qual foram organizadas as hipóteses. Recordando, o autor propõe uma distinção analítica de dois níveis das relações laborais que se instauram no seio da empresa, mas que estão numa relação de interdependência mútua. Esses níveis são o nível institucional e o nível não institucional. O nível institucional põe em confronto os parceiros sociais tradicionais, ou seja, os empregadores e as organizações sindicais na negociação colectiva das regras relativas às condições de mobilização, de utilização e de gestão da mão-de-obra. O nível não institucional é onde o actor assalariado, segmentado em grupos profissionais, age para organizar e hierarquizar as relações que se instauram entre os seus membros nas situações de trabalho. O resultado desta acção é a formação de um compromisso, que define simultaneamente o modo de gestão de cada um deles, ou seja as condições de inserção em cada um dos grupos, e a sua posição na estrutura social interna da empresa, ou seja, a hierarquização relativa de uns grupos em comparação com os outros. Este compromisso encontra expressão institucional na grelha de classificação e tem subjacentes comportamentos estratégicos dos dois actores, ou seja, entre os actores institucionais e entre os actores profissionais. A visibilidade destes comportamentos estratégicos é maior nos períodos em que é renegociado o compromisso da empresa sobre o emprego.

Foi a partir destas referências teóricas que se analisou a renegociação dos sistemas de classificação profissional como a formalização da passagem de um compromisso para outro, se formulou e interpretou as hipóteses do trabalho.

A primeira hipótese colocou a classificação profissional no centro dos conflitos sobre a modernização tecnológica e organizacional das empresas. Esta hipótese foi sustentada em observações empíricas anteriores sobre o baixo nível de controlo por parte dos órgãos representativos dos trabalhadores relativamente à introdução de novas tecnologias, admitindo igualmente uma ausência de abordagem específica na contratação colectiva.

A análise do conteúdo dos acordos de concertação social e dos conteúdos das convenções colectivas permitiu confirmar esta hipótese. Com efeito, se noutros países o problema da introdução das novas tecnologias e do seu controlo social por parte dos órgãos representativos dos trabalhadores fez emergir instrumentos de regulamentação específicos, contendo disposições bastantes detalhadas de procedimentos e vertentes da relação de trabalho a reanalisar em conjunto, bem como planos de reajustamento do

emprego, essa preocupação não encontra paralelismo na contratação colectiva portuguesa. Os actores institucionais não apenas não negociaram (ou concertaram) qualquer convenção específica, a qualquer nível da estrutura da negociação colectiva, como são relativamente escassas e pouco inovadoras as referências feitas a tais matérias nos textos das convenções normais. Esta constatação vai a par com uma outra, que é o imobilismo da contratação colectiva tanto no plano da sua estrutura, como em termos do seu conteúdo não pecuniário, até meados dos anos 90. Este imobilismo contrasta, porém, com alguma dinâmica que se regista a partir da segunda metade da mesma década. No plano dos conteúdos sem incidência salarial, essa dinâmica surge justamente associada com a renegociação das matérias sobre classificação profissional. A análise das propostas e contrapropostas possíveis indutoras de processos de negociação por parte dos actores disponíveis na DGERT, bem como os estudos de caso realizados, mostraram ter essa renegociação origem em iniciativas patronais, orientada por objectivos que visam a introdução de uma gestão mais flexível e individualizada das carreiras profissionais e dos salários.

Por conseguinte, conclui-se que as estratégias sindicais relativamente ao controlo social da mudança tecnológica e organizacional nas empresas estiveram mais associadas à produção de rigidez institucional em torno das classificações profissionais, do que a uma apropriação da contratação colectiva formal para fazerem pesar nela uma regulação conjunta das transformações em curso nas empresas.

No que se refere às dinâmicas de negociação nas quais se inserem os acordos estudados a análise pôs em evidência dois factores fundamentais. O primeiro diz respeito ao facto das empresas conhecerem reestruturações e mudanças tecnológicas e organizacionais muito significativas. Estas mudanças têm um impacto muito significativo sobre o emprego da empresa, de natureza quantitativa e qualitativa. Observou-se, assim, que todas as empresas registaram uma grande redução e renovação do emprego e uma transformação sensível das características dos diferentes grupos profissionais. Os fenómenos mais significativos referem o desaparecimento total ou quase total de alguns grupos, tais como dos operários pouco qualificados e das hierarquias intermédias, e a modificação dos perfis respectivos dos grupos profissionais por efeito da reorganização do trabalho e da mudança das competências dos assalariados, induzidas pelas transformações tecnológicas e novas políticas de gestão da mão-de-obra. Estas transformações do emprego, ao mesmo tempo que puseram em causa os fundamentos sobre os quais se haviam formado os compromissos específicos da empresa, fizeram evoluir as representações sociais dos assalariados. Estas evoluem, ainda, por pressão do desemprego e das novas expectativas por parte dos assalariados mais jovens e com níveis de escolaridade mais elevada, em termos de realização e progressão profissional.

A mudança das características do actor assalariado conduz, conseqüentemente, a questionar o compromisso subjacente à hierarquização das relações estabelecidas entre os diferentes grupos, e à redefinição progressiva de um novo compromisso que integra o conjunto destas evoluções.

Um outro elemento importante da dinâmica da negociação dos acordos prende-se com a modificação das políticas de gestão da mão-de-obra. Essa modificação evolui no sentido de uma valorização dos modos de intervenção e de avaliação dos assalariados que acentuando a individualização cria fortes tensões sobre as regras de gestão

colectiva de progressão nas fileiras profissionais, baseadas na automacidade e no tempo.

No que diz respeito à evolução do conteúdo das novas convenções sobre as matérias de classificação profissional constatou-se uma dinâmica de construção que leva em conta os compromissos específicos da empresa, ou seja, as características das grelhas anteriores, e os objectivos subjacentes à incitação da negociação por parte da empresa.

Os processos de construção dos acordos associaram práticas de consulta e, por vezes, de negociação directa com os assalariados e/ou com os seus representantes (comissões paritárias, comissões de trabalhadores, comissões sindicais), quer numa fase prévia à negociação por ocasião da redefinição das tarefas dos diferentes grupos profissionais e da hierarquização dos empregos nos níveis da grelha de classificação, quer numa fase posterior à negociação como forma de facilitar e desenvolver os princípios enunciados nos acordos. Da iniciativa da gestão, essas práticas tiveram como motivação essencial desenvolver novas relações de trabalho no seio das empresas, com vista a assegurar a adesão dos assalariados respectivos às mudanças, nomeadamente a mobilização dos seus saberes e competências numa perspectiva de melhoria das suas prestações de trabalho e, por conseguinte, de acréscimo de ganhos de produtividade das unidades de produção em que se inserem.

Assim, confirma-se a segunda e terceira hipótese subjacentes ao desenvolvimento do trabalho. Levando em conta a distinção entre regras substantivas (regras de conteúdo) e regras de procedimento (processuais), feita por Dunlop, essas hipóteses consideraram que o processo de negociação colectiva de novos acordos com revisão profunda dos sistemas de classificação profissional (regras de conteúdo) pudesse associar uma mudança simultânea da forma como se desenvolve a natureza das relações que se estabelecem entre os actores do sistema de relações laborais. Complementarmente, que essa evolução se conjugasse com uma transformação simultânea das características dos actores da empresa.

Ora, como já ficou expresso, ainda que a negociação reproduza os caminhos tradicionais²⁵⁷, ou seja, não altere a partilha tradicional de papéis, ela fez intervir um maior número de actores, associando ou uma fase de pré-negociação (concertação) mais ou menos formalizada de novos conteúdos de empregos, ou posterior à negociação e/ou mesmo estabelecendo uma relação directa com os assalariados no decurso no decurso da própria negociação como forma de enfraquecer a resistência dos actores institucionais à negociação. Além disso, a maioria das convenções renegociadas recentemente contemplam fórmulas de incitação à concertação que deixam antever o desenvolvimento de uma nova relação regulação do emprego, tal como dispõe o próprio preâmbulo da convenção da empresa SPP. Essa incitação surge expressa quer na previsão da constituição de comissões paritárias para acompanhamento da aplicação do acordo, quer na introdução de fórmulas que visam assegurar um diálogo mais aberto e mais individual entre o assalariado e a hierarquia/empresa (entrevistas profissionais), ou de permitir ao assalariado posicionar-se na empresa (através do balanço de carreiras ou de competências).

²⁵⁷ Articulando-se à volta da equidade salarial, do reconhecimento das formações e da polivalência nos desenvolvimentos da carreira, e da unificação do estatuto das diferentes categorias profissionais.

Conclui-se, assim, que as transformações do conteúdo das regras e dos procedimentos implicou uma transformação dos actores mobilizados. Institucionalmente foram dinamizadas por novas equipas dirigentes das empresas, de um lado, e, do outro lado, por sindicatos que procuraram organizar a formação de novos compromissos entre os grupos profissionais em desenvolvimento nas empresas, mobilizados por efeito das transformações dos modos de gestão e de regulação social.

No final destas conclusões gerais, que complementam as conclusões parcelares retidas ao longo do trabalho, importa sublinhar que a particularidade dos casos estudados não permite torná-las extensivas a todas as empresas portuguesas. Assim, ainda que fazendo um balanço positivo relativamente aos objectivos inicialmente propostos, especificamente, produzindo contributos para o conhecimento das relações laborais portuguesas, da evolução da contratação colectiva e da negociação das classificações profissionais no actual quadro de mudança técnico-organizativa, fica em aberto a necessidade estender o estudo a empresas com outras particularidades. Com efeito, o estudo incidiu sobre empresas muito particulares: empresas com actividades em indústrias de processo, que têm vindo a ser afectadas por um grande processo de modernização e que exteriorizou actividades com mão-de-obra menos qualificada. Por conseguinte, são empresas que operam a sua passagem do fordismo para o pós-fordismo.

Várias pistas de desenvolvimento podem então ser definidas a partir da investigação. Uma primeira interrogaria a evolução dos compromissos sobre o emprego em empresas de produção em série e em empresas de pequena e média dimensão. Outra interessante pista de pesquisa deveria ser orientada sobre sectores e empresas com baixa ou sem representação sindical. Será que os compromissos sobre o emprego e a codificação de que são objecto evoluem no mesmo sentido?

AA	Acordo de Adesão
ACT	Acordo Colectivo de Trabalho
AE	Acordo de Empresa
BTE	Boletim do Trabalho e do Emprego
CCT	Contrato Colectivo do Trabalho
CEE	Comunidade Económica Europeia
CGTP-IN	Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional
CPCS	Conselho Permanente de Concertação Social
DA	Decisão Arbitral
DETEFP	Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional
DGCT	Direcção-Geral das Condições de Trabalho
DGERT	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
FENSIQ	Confederação Nacional de Sindicatos de Quadros
FEQUIMETAL	Federação dos Sindicatos de Metalurgia, Metalomecânica e Minas de Portugal
FETESE	Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Escritórios e Serviços
FETICEQ	Federação dos Trabalhadores das Indústrias de Cerâmica, Vidreira, Extractiva, Energia, e Química
FMI	Fundo Monetário Internacional
FSICVCP	Federação dos Sindicatos das Indústrias de Cerâmica, Cimento e Vidro de Portugal
IRC	Instrumento de Regulamentação Colectiva de Trabalho
MSST	Ministério da Segurança Social e do Trabalho
PE	Portaria de Extensão
PERG	Plano Estratégico de Reestruturação Global
PRT	Portaria Regulamentadora de Trabalho
SETACCOP	Sindicato dos Empregados, Técnicos e Assalariados da Construção Civil, Obras Públicas e Afins
SIMA	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e Afins
SINDCES	Sindicato do Comércio, Escritórios e Serviços
SINDEL	Sindicato Nacional da Indústria e da Energia
SINDEQ	Sindicato Democrático da Energia, Química, e Indústrias Diversas
SITEMAQ	Sindicato da Mestrança e Marinhagem da Marinha Mercante e Fogueiros de Terra
SITESC	Sindicato dos Trabalhadores de Escritório, Comércio e Serviços
SITese	Sindicatos dos Trabalhadores de Escritório, Comércio e Hotelaria
STICPGI	Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Celulose, Papel, Gráfica e Imprensa
UE	União Europeia
UGT	União Geral de Trabalhadores

- Abrantes, José João: "Direito de Trabalho e Cidadania", em *Trabalho e Relações Laborais – Cadernos Sociedade e Trabalho I*, MSST, 2001, pp. 97-108.
- Abrantes, José João: "Flexibilidade e polivalência" em Moreira, António (coord.): *1º Encontro Nacional de Direito do Trabalho – Memórias*, Livraria Almedina, Coimbra, 1998, pp. 133-144.
- Adam, Gérard: "Vers un nouveau syndicalisme", *Droit Social*, N.º 2, Février, 1998, pp. 107-110.
- Adam, Gérard: "La représentativité des organisations syndicales", *Revue Française de Science Politique*, N.º 2, 1968, pp. 278-314.
- Adam, Gérard: "Stratégies syndicales et types d'organisation", *Revue Française de Science Politique*, Octobre 1966, pp. 845-869.
- Aglietta, M. e A. Brender: *Les métamorphoses de la société salariale*, Paris, Calmann-Clévy, 1984.
- Aglietta, Michel: *Régulation et crises du capitalisme: L'expérience des États-Unis*, Paris, Calmann-Clévy, 1976.
- Airaudi, Serge: "La logique du pouvoir dans les organisations", *Revue Française de Gestion*, N.º 111, Novembre-Décembre 1996, pp. 38-43.
- Alaluf, M.: " Peut-on distinguer les classements techniques des classements sociaux de la qualification ? ", *Formation Emploi*, N.º 38, Avril-Juin, 1992, pp. 3-7.
- Alaluf, Mateo e P. Desmarez: "Classifications Professionnelles: de savants découpages aux marchés précontraints", *Travail et Emploi*, N.º 38, 1988.
- Aligisakis, Maximos: "Typologie et Évolution des Conflits du Travail en Europe Occidentale", *Revue Internationale du Travail*, Vol. 136, N.º 1, 1997, pp. 79-101.
- Almeida, António e M. Natália Alves: "Inovação Tecnológica", *Organizações e Trabalho*, N.º 3-4, APSIOT, 1990.
- Almeida, João Ferreira: *As Classes Sociais nos Campos*, Lisboa, ICS, 1980.
- Almeida, M. Henriqueta: *Novas formas de composição dos salários: tendências recentes*, Ministério do Emprego e da Segurança Social, DEP, Colecção Estudos, 1992.
- Alsène, Eric: "L'intégration informatique de l'entreprise et la transformation de l'organisation", *Revue Internationale du Travail*, Vol. 133, N.º 5-6, 1994, pp. 719-739.
- Alter, Norbert: "La crise structurelle des modèles d'organisation", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1993, pp. 75-87.
- Alter, Norbert: "*La lassitude de l'acteur de l'innovation*", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1993, pp. 447-489.
- Alter, Norbert: "Quelques principes de l'analyse sociologique de l'innovation", *Éducation Permanente*, N.º 134, 1998-1, pp. 21-33.
- Alter, Norbert: *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996.
- Alves, Paulo: *Crise e Mudança em Portugal – Dilemas Sindicais Face à Inovação Tecnológica e Organizacional (1980-1993)*, Tese de Mestrado, ISCTE, 1994.
- Amadieu, Jean François: "Essai d'analyse interactionniste de la désyndicalisation – Le cas de la fonction publique en France", *Revue Française de Science Politique*, Vol. 39, 2, Avril 1989, pp. 133-153.
- Amadieu, Jean François: "Une interprétation de la crise du syndicalisme: les enseignements de la comparaison internationale", *Problèmes Économiques*, n.º 2. 182, Juillet 1990, pp. 50-59.

- Amadiou, Jean-François e Nicole Mercier: "Le débat sur la flexibilité", *Sociologie du Travail*, N.º 2, 1986, pp. 194-201.
- Amadiou, Jean-François: "La Dérive des Règles en Relations Professionnelles: Le Cas de la Grande-Bretagne", *Revue Française des Affaires Sociales*, N.º 1, 1987, pp. 29-55.
- Amblard, Henri; P. Bernoux, G. Herreros e Yves-Frédéric Livian: *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, 1996.
- Amiel, Michèle: "Les Survivants des Plans Sociaux dans les Entreprises - Au-delà de L'effondrement du Mythe Fondateur", *Revue Française de Gestion*, N.º 126, 1999, pp. 68-82.
- Amoroso, Bruno: "Development and Crisis of Scandinavian Model of Labour Relations in Denmark", *European Industrial Relations*, 1990, pp. 71-96.
- Aperta, Anabela; I. Moreira e M. Manuela Murteira: *Análise das diferenciações entre remunerações convencionais e efetivas*, MESS - DGCT, Coleção Estudos, 1994.
- Atkinson, J. A.: *Flexibility: Planning for an Uncertain Future Manpower*, Police and Practice, Vol. 1, Summer, 1985.
- Audet, M. e L. Bélanger: "Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 44, n.º 1, 1989, pp. 62-96.
- Audet, Michel e V. Larouche: "Paradigmes, Écoles de Pensée et Théories en Relations Industrielles", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 43, N.º 1, 1988.
- Aujard, Jean-Pierre: "Les Délégués Syndicaux", *Travail et Emploi*, Juillet 1989, pp. 49-63.
- Avilés, António Ojeda: "Los datos de la crise de las relaciones industriales en Europa", *Sociologia del Trabajo*, 1989, pp. 33-50.
- Azariadis C.: "Implicit contracts and underemployment equilibria", *Journal of Political Economy*, 1975.
- Bachet, Daniel: "Organisation et indicateurs de gestion: dépassement ou crise du modèle classique d'organisation. Le cas de la productique", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1995, pp. 1-14.
- Baglioni, Guido e Colin Crouch (org.): *European Industrial Relations. The Challenge of Flexibility*, London, SAGE, 1990.
- Bain, George Sayers e Robert Price: "Union Growth: Dimensions, Determinants, and Destiny", *Industrial Relations in Britain*, 1980, pp. 3-33.
- Ballé, Catherine: "Sociologie du Travail et Sociologie du Changement", *Sociologie du Travail*, 1980, pp. 38-54.
- Ballon, Robert: "Typologie Syndicale", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1980, pp. 193-197.
- Bamber, G. e Russel Lansbury: *New Technology - International Perspectives on Human Resources and Industrial Relations*, London, UNWIN HYMAN, 1989.
- Baptista, José: "A Sociologia das Organizações e a Inovação Tecnológica num Portugal em Mudança", CTS, Janeiro-Abril 1988, pp. 14-18.
- Baptista, José; I. Kovács; M. Conceição Lobo Antunes: *Uma Gestão Alternativa - Para uma Sociologia da Participação nas Organizações a partir de uma experiência portuguesa*, Lisboa, Relógio de Água, 1985.

- Baraldi, Laurence e Bruno Lamotte: "Négociation sur l'emploi: les logiques d'une transaction", *Travail et Emploi*, N.º 76 (3), 1998, pp. 15-24.
- Barbash, Jack: "Industrial Relations Concepts in the USA", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 46, 1, 1991, pp. 91-117.
- Barbash, Jack: "The New Industrial Relations" *Labour Journal*, Vol. 37, 8, 1986.
- Baron, Xavier: "L'analyse Qualitative et Prospective des Emplois dans L'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1987, pp. 73-89.
- Barreto, António (org.): *A Situação Social em Portugal*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais, 1997.
- Barreto, António: "Portugal na Periferia do Centro: Mudança Social, 1960 a 1995", *Análise Social*, Vol. XXX (134), 1995 (5.º), pp. 841-855.
- Barreto, José: "Modalidades, Condições e Perspectivas de um Pacto Social", *Análise Social*, Vol. XIV, 1978, pp. 81-106.
- Barreto, José: "Sobre a Implantação da Contratação Colectiva na Europa e em Portugal", *Análise Social*, 64, 1980.
- Barthélémy, Jacques: "Vers un Nouveau Droit du Travail?" *Futuribles*, N.º 237, Décembre, 1998, pp. 31-37.
- Bartolome, Tebelia H.: "Clasificación Profesional, Movilidad y Cambios Organizativos en las Empresas: su Reflejo en el Derecho del Trabajo", *Economía y Sociología del Trabajo*, N.º 21-22, Septiembre-Diciembre 1993, pp.135-143.
- Baumfelder, Eliane: "La Revendication", *Sociologie du Travail*, N.º 2, 1968, pp. 148-167.
- Bayart, Denis e Michel Berry: "De la Controverse à la Recherche: Les Enjeux de la Mise en Oeuvre des Automatismes dans L'industrie", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 501-509.
- Bayart, Denis e Pierre-Jean Benghozi: "Dynamique de la Négociation: Le Cas de la Presse Quotidienne Régionale", *Travail et Emploi*, N.º 51, 1992, pp. 20-69.
- Beacourt, Christel: "La dimension symbolique des configurations organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, N.º 107, Janvier-Février 1996, pp. 121-131.
- Beat Hertz-Hart: "Investigacion Comparada y Nuevas Tecnologias: La Modernizacion en Tres Sistemas de Relaciones Industriales" em Hyman, R. e W. Streeck (comps.): *Nuevas Tecnologias y Relaciones Industriales*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1993.
- Beaunez, Roger: "Action Syndicale et Démocratie Locale", *Aujourd'hui*, N.º 59, Janvier 1983, pp. 11-22.
- Beauville, Claire: "Le Syndicalisme Révolutionnaire Face à la Négociation", *Aujourd'hui*, Juillet-Août 1978, pp. 4-19.
- Bélanger, J.; C. Bernier, J. Boivin, L. Chrétien, J. Sexton (dir.): *Innover pour gérer les conflits*, Les Presses de L'université de Laval, 1996.
- Bélanger, Jacques e C. Thuderoz.: "La recodification de la relation d'emploi", *Revue Française de Sociologie*, XXXIX-3, 1998, pp. 469-494.
- Bélanger, M. Grant e B. Lévesque: *La modernisation des entreprises*, Les Presses Universitaires de Montréal, 1994.
- Bell, Daniel: *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*. Harmondsworth: Penguin, 1974.
- Bendix, Reinhard: "Industrialization, Management, and Ideological Appeals", *Work and Authority in Industry*, 1974, pp. 1-21.

- Ben-Israel, Gideon: "Trade Unions in the Future: Organizational Strategies in a Changing Environment", em Niland, John e outros: *The Future of Industrial relations*, SAGE Publications, 1994, pp. 135-151.
- Bernard, P.J. e J.P. Daviet: *Culture d'entreprise et innovation*, Presses du CNRS, 1992.
- Bernaudo, Jean-Luc: "Évaluer les compétences individuelles en situation de travail", *Revue Française de Gestion*, N.º 126, 1999, pp. 120-128.
- Bernier, Jean : " Quelques propositions pour une approche comparative des nouveaux enjeux de la négociation collective " em Murray, Gregor; Marie-Laure Morin e Isabel da Costa: *L'État des Relations Professionnelles*, Les Presses de L' Université de Laval, Octares Éditions, 1996, pp. 382-387. *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1974, pp. 383-400.
- Bernoux, Philippe: "L'entreprise et les rapports sociaux de travail" em Murray, Gregor; Marie-Laure Morin e Isabel da Costa: *L' État des Relations Professionnelles*, Les Presses de L' Université de Laval, Octares Éditions, 1996, pp. 182-187.
- Bernoux, Philippe: "La Résistance Ouvrière à la Rationalisation: La Réappropriation du Travail", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1979, pp. 76-90.
- Bernoux, Philippe: "Logiques d'action ou interaction des logiques", *Journées de Sociologie du Travail*, Novembre 1991, pp. 1-20.
- Bernoux, Philippe: *A Sociologia das Organizações*, Porto, Rés-Editora. (Original: *La Sociologie des Organisations. Initiation Théorique Suivie de cas Pratiques*, Paris Éditions du Seuil, 1985).
- Bernoux, Philippe: *La Sociologie des Entreprises*, Paris, Éditions du Seuil, Mai, 1995.
- Bertalanffy, Von: *General System Theory. Foundations, Developments, Applications*, New York, G. Braziller, 1968.
- Bertrand, Hugues: " Réduire la durée légale du travail pour créer des emplois: à quelles conditions?", *Travail et Emploi*, N.º 66, pp. 97-112.
- Bertrand, Olivier: "L'évolution des Qualifications Professionnelles", *Futuribles*, N.º 168, Septembre 1992, pp. 3-24.
- Bessa, Daniel: "As Novas Tecnologias nas Relações de Trabalho – Incidências em Matéria de Relação Salarial: Emprego e Salário", *Cadernos de Ciências Sociais*, N.º 6, Março 1988, pp. 91-99.
- Besucco, N. e M. Tallard: "Les accords d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l' emploi" em *La négociation collective en 1991*, La Documentation Française, 1992, pp. 155-241.
- Besucco, N., Quintero e M. Tallard: "La gestion des compétences dans les accords d'entreprise sur les classifications, la formation professionnelle et l'emploi", em *La négociation collective en 1992*, La Documentation Française, 1993, pp. 377-435.
- Besucco, Nathalie; M. Tallard: "L'encadrement collectif de la gestion des compétences: un nouvel enjeu pour la négociation de branche?", *Sociologie du Travail*, 41, 1999, pp. 123-142.
- Bevort, Antoine: "Compter les syndiqués, méthodes et résultats la CCT et la CFDT: 1945-1990", *Travail et Emploi*, N.º 62, (1), 1995, pp. 40-58.
- Bilous, Alexandre: "Conseils d'atelier: Une Démarche Syndicale", *Aujourd'hui*, N.º 52, Novembre 1981, pp. 50-60.
- BIT: "Les autorités publiques et les partenaires sociaux: des relations qui évoluent", em *Le travail dans le monde*, (Chapitre 4), BIT, Genève, 1995, pp. 77-94.

- BIT: "Relations de Travail, Participation, Direction de Personnel", *Bulletin D'Informations Sociales*, 1988, pp. 318-343.
- BIT: *La négociation collective dans les pays industrialisés à économie de marché: un réexamen*, Genève, Organisation Internationale du Travail, 1989.
- BIT: *Le travail dans le monde 1987-97. Relations professionnelles, démocratie et cohésion sociale*, Genève, Organisation Internationale du Travail, 1997.
- BIT: *Les partenaires sociaux face au changement technologique*, 1982-1985, Genève, Organisation Internationale du Travail, 1985.
- Blanchard, Francis: "La technologie, le travail et la société: Quelques indices tirés des recherches du BIT.", *Revue Internationale du Travail*, Vol. 123, N.º 3, Mai-Juin 1984, pp. 287-296.
- Bluestone, Barry e I. Bluestone: *Negociar el Futuro - Una visión alternativa de las relaciones laborales dentro de la empresa*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1995.
- Boisot, Max y M. Mack: "Stratégie Technologique et Destruction Créatrice", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1995, pp. 4-19.
- Boivin, Jean: "La constitution d'un champ d'étude? Trajectoires dans l'étude des relations professionnelles", em Murray, Gregor; Marie-Laure Morin e Isabel da Costa (dir.): *L'état des relations professionnelles - traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de L' Université de Laval, Octares Édition, 1996, pp. 93-99.
- Boltanski, Luc e Ève Chiapello: *Le nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Boltanski, Luc e Laurent Thévenot: *De la Justification - Les Économies de la Grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- Boltanski, Luc e Laurent Thévenot: *Les Économies de la Grandeur*, Paris, PUF, 1987.
- Boltanski, Luc: *L'Amour et la Justice comme compétences*, Paris, Éditions Métailié, 1990.
- Bonafé-Schmitt, Jean-Pierre: "Les enjeux de la négociation collective", *Travail et Emploi*, N.º 36/37, 1988, pp. 85-96.
- Bonnaure, Pierre: "Les politiques d'innovation", *Futuribles*, Novembre, N.º 225, 1997, pp. 59-65.
- Bontoux, R. e outros: "Gestion des carrières et négociation d'entreprise sur les classifications", em *La négociation collective en 1994*, La Documentation Française, 1995, pp. 361-437.
- Bossio, Juan Carlos: "Les Technologies Avancées et leur Enjeu pour les Pays en Développement", *Travail et Société*, Vol. 9, N.º 4, 1984, pp. 367-384.
- Boterf, Guy: *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Éditions D' Organisation, 1997.
- Bougrain, Frédéric: "Le processus d'innovation dans les PME", *Revue Française de Gestion*, N.º 124, 1999, pp. 51-65.
- Bouissou, Jean-Marie: "Consensus et conflits au Japon", *Futuribles*, Janvier, N.º 216, 1997, pp. 99-104.
- Boulin, Jean-Yves e G. Cette: "L'enquête métallurgie: similitudes et différences avec la chimie", *Futuribles*, N.º 205, Janvier 1996, pp. 31-34.
- Boulin, Jean-Yves Gilbert Cette: "Le Temps de Travail: une Mutation Majeure", *Futuribles*, Mai-Juin 1992, pp. 3-17.
- Boulin, Jean-Yves, G. Cette, M. Dauchot, D. Verger: "Réduction du temps de travail:

- le point de vue des salariés de la chimie”, *Futuribles*, N.º 205, Janvier 1996, pp. 22-30;
- Boulin, Jean-Yves: “Les Politiques du Temps de Travail en France: la Perte du Sens”, *Futuribles*, Mai-Juin 1992, pp. 40-67.
- Boulin, Jean-Yves; G. Cette, V. Daniel: “Les arbitrages entre temps libre et salaire, les enseignements d’une enquête réalisée auprès des salariés de la chimie”, *Travail et Emploi*, N.º 77 (4), 1998, pp. 79-88.
- Bourdieu, P.: *Choses dites*, Paris, Éd. Minuit, 1987.
- Bourque, Reynald: “Pour une approche réaliste de la négociation raisonnée dans les relations patronales-syndicales”, *Supplément Écriteau*, Vol. 3, N.º 2, 1994, pp. 1-13.
- Bouzonnie, Huguette : “L’évolution des effectifs syndicaux depuis 1912: essai d’interprétation”, *Revue Française des Affaires Sociales*, 4, 1987, pp. 59-82.
- Boyer, R. e Michel Freyssinet: “Emergência de nuevos modelos industriales”, *Sociologia del Trabajo*, N.º 27, 1996, pp. 23-54.
- Boyer, R. e P. Petit: “Emploi et productivité dans la CEE”, *Économie et Statistique*, N.º 121, Avril-Mai, 1980;
- Boyer, R. e Y. Saillard (dir.): *Théorie de la régulation: l’état des savoirs*, Paris, La Découverte, 1995.
- Boyer, R.: “Les Transformations du Rapport Salarial dans la Crise. Une Interprétation de ses aspects sociaux et économiques”, *Critiques de L’économie Politique*, 15-16, Avril-Juin 1981, pp. 184-227.
- Boyer, Robert (dir.): *La flexibilité du travail en Europe - Une étude comparative destransformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*, Paris, Éditions La Découverte, 1986 a.
- Boyer, Robert e Durand, Jean-Pierre: *L’après-fordisme*, Paris, Syros, 1993. Nova versão aumentada, 1998.
- Boyer, Robert: “Austeridad salarial y/o impulso educativo: El dilema Frances.”, *Economía y Sociología del Trabajo*, N.º27-28, Marzo-Junio 1995, pp. 22-45.
- Boyer, Robert: “Flexibilités du travail: des formes contrastées, des effets mal connus”, *Travail Cahiers et Économique Société de Bruxelles*, Vol. 12, N.º 1, Janvier 1987, pp. 208-245.
- Boyer, Robert: “La Flexibilité du Travail: Quelles Perspectives pour les Pays européens”, *Problèmes Économiques*, N.º 2068, Mars 1988, pp. 24-31.
- Boyer, Robert: “La flexibilité des marchés du travail”, *Travail et Société*, Vol. 12, N.º 1, Janvier 1987, pp. 207-245.
- Boyer, Robert: *A Teoria da Regulação: Uma análise critica*, S. Paulo, Livraria Nobel, 1990 (Do original, *La Théorie de la Régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986 b).
- Braverman, Harry: *Trabalho e Capital Monopolista - A Degradação do Trabalho no Século XX*, Rio de Janeiro, ZAHAR Editores, 1977 (Título original: *Labor and Monopoly Capital: the degradation of work in the twentieth century*, 1974).
- Brooks, Harvey: “Technology and the ecological crisis”. Palestra proferida em Amherst, 9 de Maio, 1971.
- Brouillet, Jacques: “Droit du travail et droit au travail”, *Personnel*, N.º 395, Décembre, 1998, pp. 62-67.
- Brown, W. “The changing role of trade unions in the management of labour”, *British Journal of Industrial Relations*, 24, 1986, pp. 161-167.

- Brunhes, Bernard: "Syndicats Ouvrières et Organisations Patronales en Europe: Trois Modèles de Culture Sociale", *Problèmes Économiques*, N.º2154, Décembre 1989, pp. 28-31.
- Bué, Jennifer: "Pratiques participatives, organisation du travail et climat social.", *Travail et Emploi*, N.º 66, 1996, pp. 59-70.
- Burns, Tom; G.M. Stalker: *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publ., 1961.
- Butera, F. e Della Roca: "Technological Innovation, Organisation of Work, and Unions", em Jacobi, O.; B. Jessop, H. Kastendiek e M. Regini, (dir.): *Technological Change, Rationalisation and Industrial Relations*, London: Croom Helm, 1986.
- Cabral, Manuel Villaverde: "L'État et le Patronat Portugais Devant la Classe Ouvrière de 1890 à 1914", *Le Mouvement Social*, N.º 123, Avril-Juin 1983, pp. 45-67.
- Caire, Guy: "Les nouvelles technologies dans les négociations collectives", em Stanckiewicz, F. (éd.): *L'Après-Taylorisme, les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*, Paris, Economica, 1988.
- Caire, Guy: "Forces et faiblesses de l'approche française des relations industrielles: mise en perspective historique" em Murray, Gregor; Marie-Laure Morin e Isabel da Costa (dir.): *L'état des relations professionnelles - traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de L' Université de Laval, Octares Édition, 1996.
- Caire, Guy: "Le Syndicalisme en France", em *Les Syndicats Ouvriers*, 1968, pp. 112-131.
- Caire, Guy: "Naissance d'un Système de Relations Professionnelles: Le Portugal après Avril 1974", *Travail et Société*, Vol. 12, N.º2, Mai 1987, pp. 366-386.
- Campinos-Dubernet, Myriam: "La gestion des sureffectifs, la fin des illusions des ressources humaines?", *Travail et Emploi*, N.º 64, (3), 1995, pp. 23-34.
- Campos Lima, Maria da Paz : "A negociação colectiva sectorial : a perda de centralidade na regulação laboral?" em *Trabalho e Relações Laborais - Cadernos Sociedade e Trabalho I*, MSST, 2001, pp. 233-250.
- Cappeli, Peter: "Quelles Qualifications pour les Nouveaux Systèmes de Production?", *Revue Internationale du Travail*, N.º 2, 1994, pp. 223-241.
- Cardin, Jean-Réal: "Les Données Nouvelles des Relations du Travail en Europe depuis la Deuxième Guerre Mondiale", *Relations Industrielles*, Vol. 20, N.º 1, 1975, pp. 3-19.
- Carnoy, Martin; M. Castells e C. Benner: "Les marchés de l'emploi et les pratiques en matière d'emploi à l'ère de la flexibilité: Étude de cas de la Silicon Valley", *Revue Internationale du Travail*, Vol. 136, N.º 1, 1997, pp. 29-54.
- Carruth, Alan y Disney, Richard: "Where Have Two Million Trade Union Members Gone?", *Economica*, Vol. 55, February 1988, pp. 1-19.
- Casaca, Sara Falcão e Alan Stoleroff: "Requisitos Sociais e Culturais da Produção Magra e o Processo de Indução dos Trabalhadores", *Organizações e Trabalho*, Novembro 1994, pp. 1-11.
- Castagnos, J-C.: "Technologie et formation continue: l'amorce d'une relation stratégique", *Économies et Sociétés*, N.º 11, 1990, pp. 7-36.
- Castells, Manuel e Yoko Aoyama: "Vers la Société de D'information: Structures de L'emploi dans les Pays du G-7 de 1920 à 1990", *Revue Internationale du Travail*, N.º1, Vol. 133, 1994, p. 5-35.

- Castells, Manuel: *A Era da Informação: Economia, Sociedade em Rede*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002 (tradução do original *The Rise Network Society*, Blackwell Publishers Ltd. 1996).
- Castilho, Juan: "A emergência de novos modelos produtivos" em Kovács, I. e J. Castilho: *Novos modelos de produção – Trabalho e Pessoas*, Lisboa, Celta, 1998, pp. 25-40.
- Castilho, Juan: "Qualificação do trabalho e distritos industriais" em Kovács, I. e J. Castilho: *Novos modelos de produção – Trabalho e Pessoas*, Lisboa, Celta, 1998 a, pp. 57-56.
- Castillo, Juan Jose e Maximiano Santos: "La cualificación del trabajo y los distritos industriales.", *Economia y Sociología del Trabajo*, N.º 21-22, Septiembre-Diciembre 1993, pp. 51-61.
- Castro, Ignacio e Leopoldo Gumpert: "Tendencias en la transformación de las profesiones", *Economia y Sociología del Trabajo*, N.º 6, Octubre 1989, pp. 8-17.
- Caudron, Shari: "The changing union agenda", *Personnel Journal*, Vol. 74, (3), 1995, pp. 42-49.
- Cavestro, W. e M. Sonzogni : "De la qualification à la compétence", em Cavestro, W. e Bruno Lamotte (dir.): *Travail et Emploi: Vers de Nouvelles Régulations*, Paris, La Documentation Française, 1999 a, pp. 71-83.
- Cavestro, W.: "Vers de nouveaux modèles d'organisation industrielle", em Cavestro, W. e Bruno Lamotte (dir.): *Travail et Emploi: Vers de Nouvelles Régulations*, Paris, La Documentation Française, 1999, pp. 57-70.
- Cavestro, William: "Automatisation, Organisation du Travail et qualification dans les PME: Le Cas des Machines-outils à Commande Numérique", *Sociologie du Travail*, N.º4, 1984, pp. 434-446.
- Cechslin, Jean-Jacques: "Le Rôle de L'organisation des Employeurs en France", *Revue Internationale du Travail*, N.º 5, Novembre 1972, pp. 431-453.
- Cendrero, Juan M. Ramírez: "La introducción de la producción flexible en masa", *Sociología del Trabajo*, N.º 29, 1996/1997, pp. 65-89.
- Cerdeira, M. Conceição e Padilha, Edite: *As estruturas sindicais portuguesas – uma análise evolutiva de 1933 a Abril de 1987*, MESS.SICT (Estudos. Série C – Trabalho; 6), Lisboa, 1988 (3 vol.).
- Cerdeira, M. Conceição e Padilha, Edite: *A sindicalização e alguns comportamentos sindicais*, MESS.SICT (Estudos. Série C - Trabalho; 8), Lisboa, 1990, 111 pgs.
- Cerdeira, M. Conceição: *A evolução da sindicalização portuguesa de 1974 a 1995*, MESS.SICT (Estudos. Série C – Trabalho; 11), Lisboa, 1997.
- Cerdeira, M. Conceição: "Atitude dos Parceiros Sociais na Mutação Tecnológica: A Negociação das Novas Tecnologias", *3.ªs Jornadas Nacionais*, Ed. Ordem dos Engenheiros, 1991, pp. 47-54.
- Cerdeira, M. Conceição: "A negociação sobre novas tecnologias: uma reflexão sobre o caso português", em *Trabalho e Relações Laborais*, Cadernos Sociedade e Trabalho (1), DEPP/MSST.CELTA, 2001.
- Cerdeira, M. Conceição: "Estratégias Sindicais na Concertação Social e Participação Sindical na Política Económica", *Economia e Sociedade*, N.º 1, Novembro 1989, pp. 105-116.
- Cerdeira, M. Conceição: "Mudanças técnico-organizacionais e negociação colectiva", em *Actas do 8.º Encontro Nacional da APSIOT*, Lisboa, Celta, 1999 (CD).
- Cerdeira, M. Conceição: "Reestruturação Económica das Empresas e Relações

- Laborais”, Caderno de Apoio, Sociologia do Trabalho e da Empresa, 2.º Ano Gestão, 1997/98.
- Cerdeira, M. Conceição: *O Movimento Associativo patronal de 1834 a 1994*, MSST, Trabalho, N.º 12, 1998.
- Ceri, Paolo: “Il Movimento Operaio e i Movimenti nella Sociologia di Alain Touraine”, *Quaderni di Sociologia*, 1979, pp. 134-139.
- Cézard, Michel e Anna Malan: “Relations sociales en entreprise: le point de vue des employeurs”, *Travail et Emploi*, N.º 62, (1), 1995, pp. 76-82.
- Cézard, Michel; Malan, Anna y Zouary, Patrick: “Conflits et régulation sociale dans les établissements”, *Travail et Emploi*, N.º 66, 1996, pp. 19-38.
- Chalier, Marie-Christine: “Travail Atypique et Flexibilité à la Recherche du Temps Choisi?”, *Revue Française des Affaires Sociales*, N.º 1, Janvier-Mars 1986, pp. 76-95.
- Chalvin, Dominique: *L'entreprise négociatrice – Le pouvoir peut-il se partager?*, Paris, Dunod, 1984.
- Chandler, Alfred: *La Main visible des managers*, Paris, Economica, 1977.
- Charles, Tony: “The New Division of Labour in Europe”, *The New Division of Labour*, 1995, pp. 235-261.
- Charron, Elsie e Michel Freyssenet: “La «producción reflexiva» en la fábrica Volvo de Udvala”, *Sociologia del Trabajo*, N.º 27, 1996, pp. 103-129.
- Charvolin, Florian: “Le Traitement Administratif de L'innovation”, *Revue Française des Affaires Sociales*, N.º 3, Juillet-Septembre 1993, pp. 117-137.
- Chaskiel, Patrick: “La Gestion Participative est-elle Nécessairement Participative?”, *Journées de Sociologie du Travail*, 1991, pp. 1-12.
- Chatzis, K.; F. Coninck, e P. Zarifian: “L'accord A. Cap. 2000: la “logique compétence» à l'épreuve des faits”, *Travail et Emploi*, N.º 64, (3), 1995, pp. 35-47.
- Chauchard, Jean-Pierre: “Négociation Collective et Restructuration D'entreprise”, *Droit Social*, N.º 4, Avril 1995, pp. 373-379.
- Chaumont, Roselyne e P. Rasse: “Nouvelles Technologies et Nouveaux Droits des Travailleurs”, *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 528-531.
- Chave, Daniel: “Nouvelles Politiques de main-d'œuvre et Rationalisation”, *Sociologie du Travail*, Janvier-Mars 1979, pp. 44-61.
- Chazel, François: “Réflexions sur la Conception Parsonienne du Pouvoir et de L'influence”, *Revue Française de Sociologie*, 1964, pp. 387-401.
- Child, John: “Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice”, *Sociology*, 1972, pp. 1-22.
- Chouraqui, Alain; Ida Regalia e Keith Sisson: “Europa, centro de trabajo: participación directa en el cambio organizativo (EPOC): Algunas conclusiones preliminares”, *Economía y Sociología del Trabajo*, N.º 27-28, Marzo-Junio, 1995, pp. 241-253.
- Chu, Paul: “Les conceptions modernes du bien-être dans la vie professionnelle”, *Revue Internationale du Travail*, 135, N.º 3-4, 1996, pp. 407-418.
- Clark, G. L.: *Unions and communities under siege and the crises of organized labor*, New York: Cambridge University Press, 1989.
- Coase, Richard: “The nature of the firm”, *Economica*, Vol. IV, N.º 16, 1937, Novembre, pp. 386-405.
- Coelho, H. M.; L. M. Soares e M. L. Felix: *Os níveis de qualificação na contratação colectiva*, Ministério do Trabalho, Colecção Estudos, 1982.

- Cohen, Elie: "Formation, Modèles d'action et Performance de L'élite Industrielle: L'exemple des Dirigeants issus du Corps des Mines", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1988, pp. 587-613.
- Cohendet, P.; M. Hollard, T. Malsh. P. Veltz (éd.): *L'après-taylorisme - Nouvelles formes de rationalisation dans l'entreprise en France et en Allemagne*, Economica, 1988.
- Colin, Thierry y Rouyer, Régis: "La loi sur les plans sociaux face aux logiques gestionnaires: une portée limitée.", *Travail et Emploi*, N.º 69, 1996, pp. 5-21.
- Coller, Xavier: " Sindicatos y transformacion social", *Economia y Sociologia del Trabajo*, N.º27-28, Marzo-Junio 1995, pp. 154-167.
- Coller, Xavier: Reorganización productiva en los puestos de trabajo", *Sociologia del Trabajo*, N.º 30, 1997, pp. 71-95.
- Comissão Comunidades Europeias: *Livro verde - Parceria para uma nova organização do trabalho*, Bruxelas, 1997.
- Comission of European Communities: Europe 1995 - *Mutations Technologiques et Enjeux Sociaux*, Rapport Fast, Paris, Futuribles, 1983.
- Comission Paritaire: "Les négociations collectives des salaires", *Liaisons sociales*, Numéro Spécial, Juillet 1988, pp. 31-39.
- Coninck, Frédéric: "Évolutions post-tayloriennes et nouveaux clivages sociaux", *Travail et Emploi*, N.º 49, 1991, pp. 20-30.
- Coomans, Géry: "L'emploi en Europe à l'horizon 2015", *Futuribles*, N.º 234, Septembre, 1998, pp. 5-27.
- Corcuff, Philippe: *As novas sociologias - construções da realidade social*, Paris, Éditions Nathan, 1995.
- Coriat, Benjamin: "La Véritable Clef du Succès: une Nouvelle École de Gestion de Production", *Revue Française de Gestion*, N.º 91, Novembre-Décembre 1992, pp. 124-131.
- Coriat, Benjamin: *L'atelier et le robot*, Paris: Christian Bourgois Éditeur, 1990.
- Coriat, Benjamin: *La robotique*, La Découverte, 1983.
- Coriat, Benjamin: *Penser à l'envers*, Christian Bourgois Éd., 1991.
- Cornfield, Daniel B. e outros: "In the Community or in the Union? The Impact of Community Involvement on Nonunion Worker Attitudes about Unionizing", em Bronfenbrenner, Kate S. Friedman, R. Hurd, R. Oswwald, e R. Seeber (eds.): *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*, Ithaca: Cornell University Press, 1998, pp. 247-258.
- Cornfield, Daniel B.: "Institutional Constraints on Social Movement «Frame Extension»: Shifts in the Legislative Agenda of the American Federation of Labor, 1881-1995", *Social Forces*, 76 (4), June 1998, pp. 1305-21.
- Cornfield, Daniel: "Potencial Participativo de las Nuevas Tecnologías y Sindicalismo", *Sociologia del Trabajo*, N.º23, 1995, pp. 27-53.
- Cornfield, Daniel: "Technological change and labour relations in the United States", em Muneto Ozaki e outros: *Technological Change & Labor Relations*, International Labour Office, 1992, pp. 169-205.
- Cornfield, David B. and Melinda D. Kane: "Gender segmentation, union decline, and women workers: changes in the AFL-CIO policy agenda, 1955-1993", *93th Annual Meeting of the American Sociological Association*, S. Francisco, Agosto, 1998.

- Cornfield, David B.: "Sindicalismo e conflitos de status nos Estados Unidos: por uma estratégia de pesquisa integrada", *Estudos do Trabalho*, Ano 4, N.º 6, 1998, pp. 157-166.
- Costa, Isabel da: "L'étude des relations industrielles: passé, présent, avenir", em Murray, Gregor; Marie-Laure Morin e Isabel da Costa (dir.): *L'état des relations professionnelles – traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de L' Université de Laval, Octares Édition, 1996, pp. 106-120.
- Costa, Isabel da: "La théorie des relations industrielles aux États-Unis: de Dunlop au débat actuel", em Reynaud, J. D. e outros (dir.): *Les systèmes de relations industrielles*, Paris, Éditions du CNRS, 1990, pp. 25-42.
- Costa, Isabel da: "Les systèmes de relations professionnelles au Canada et aux États-Unis: filiation et divergences", *Travail et Emploi*, N.º 79 (2), 1999, pp. 37-58.
- Costa, José Silva: "Inovação e Modelo Empresarial no Norte Litoral Português", *Cadernos de Ciências Sociais*, N.º 14, Dezembro 1993, pp. 5-49.
- Couparsson, David: "Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale", *Sociologie du Travail*, 1997, pp. 39-61.
- Coutrot, T.: "Individualisation, Intéressement, Classifications et Salaries: Sens Nouveau pour Concepts Anciens", *Travail et Emploi*, N.º 57, 1993, pp. 32-59.
- Coutrot, Thomas e Anna Malan: "L'enquête relations professionnelles et négociations d'entreprise (réponse)", *Travail et Emploi*, N.º 66, 1996, pp. 7-17.
- Coutrot, Thomas e Fathy Fakhfakh: "Que négocie-t-on en entreprise et pourquoi?", *Travail et Emploi*, N.º 71, pp. 35-52.
- Coutrot, Thomas: "Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes: Une approche statistique des pratiques d'établissements", *Travail et Emploi*, N.º 64, (3), 1996, pp. 79-87.
- Cova, Bernard: "Le lien plus que le bien – Rebondissement ou mutation du système de consommation", *Futuribles*, Novembre, 1996, N.º 214, pp. 5-17.
- Cox, Robert: "Pour une Étude Prospective des Relations de Production", *Sociologie du Travail*, Avril-Juin 1977, pp. 113-137.
- Cressey, P.: *Le Rolle of the Parties Concerned in the Introduction of New Technologie*, Fondation européenne pour L' Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, 1984.
- Cressey, Peter: "Tendencias de la participación de los trabajadores en las nuevas tecnologías", *Sociología del Trabajo*, N.º 9, Primavera de 1990, pp. 89-116.
- Cristovam, Maria Luísa: "A participação dos trabalhadores na modernização das empresas", *Organizações e Trabalho*, 1, 1989.
- Crouch, Colin: "Afterword", *European Industrial Relations*, 1990, pp. 356-368.
- Crouch, Colin: "La Politique dans les Relations Industrielles: Gouvernements et Revendications Syndicales dans les Années 1970", *Sociologie du Travail*, 1979, pp. 397-417.
- Crouch, Colin: "United Kingdom: The Rejection of Compromise", *European Industrial Relations*, 1990, pp. 326-355.
- Crouch, Colin: *European Industrial Relations and European State Transitions*, Oxford: Oxford University Press.
- Crozier, M.: *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963 e 1971.
- Crozier, Michel e Erhard Friedberg: *L' Acteur et le Système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

- Crozier, Michel: *A empresa à escuta, Sociedade e Organizações*, Instituto Piaget, Lisboa, 1994.
- Crozier, Michel: *Le Phénomène Bureaucratique*, Paris, Seuil, 1970.
- D'Iribarne, Philippe e outros: *Cultures e Mondialisation*, Paris, Seuil, 1998.
- D'Iribarne, Philippe: "Ce qui est Universel et ce qui ne l'est pas", *Revue Française de Gestion*, Setembro-Outubro 1987, pp. 6-9.
- D'Iribarne, Philippe: "Contre L'anti-culturisme Primaire", *Revue Française de Gestion*, N.º 91, Novembro-Décembre 1992, pp. 132-137.
- Dadot, Mireille: "L'innovation sociale, mythes et réalités", *Éducation Permanente*, N.º 134/1998-1, pp. 41-53.
- Dadot, Mireille: "La notion de qualification chez Georges Friedman", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1987, pp. 14-34.
- Daniel, W.: *Workplace Industrial Relations and Technical Change*, London: HMSO, Economic and Social Research Council, Policy Studies Institute, ACAS, e Frances Pinter (Publishers), 1987.
- Dassa, S.: "Conflits ou négociations? Les grèves, leurs résultats et la taille des entreprises", *Sociologie du Travail*, Janvier-Mars, 1983.
- Davis, Edward e Russel Lansbury: "Participation des Travailleurs aux Décisions Relatives à L'évolution Technologique en Australie", *Travail en Société*, Vol. 12, N.º 2, Mai 1987, pp. 386-409.
- Davis, Edward: "Trade Unionism in the Future", em Niland, John e outros: *The Future of Industrial Relations*, Sage Publications, 1994, pp. 115-134.
- DeBresson, Christian: *Comprendre le changement technique*, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 1993.
- Delamotte, Yves: "Les Tendances Récentes de la Négociation Collective en France", *Revue Internationale du Travail*, N.º 4, Avril 1971, pp. 369-417.
- Delavallee, Eric: "Le management par les compétences", *Personnel*, N.º 389, Mai, 1998, pp. 12-17.
- Delcourt, Jacques: "A Qualificação: uma Estrutura Social", *Formação Profissional*, N.º, 1991, pp. 44-57.
- Denimal, Philippe: *Les classifications professionnelles*, Paris, PUF, 1996.
- Desmarez, Pierre: "D'une Rationalisation à L'autre: Une Mise en Perspective des Discours sur la Nouvelle Rationalisation du Travail", *Journées de Sociologie du Travail*, 1991, pp. 1-9.
- Desreumaux, Alain: "Nouvelles formes D' Organisation et évolution de l'entreprise.", *Revue Française de Gestion*, N.º 107, Janvier-Février 1996, pp. 86-108.
- Desrosières, A. e L. Thévenot: *Les catégories socio-professionnelles*, La Découverte, 1988.
- Diani, Marco: "Conséquences Organisationnelles de L'automation", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 548-557.
- Dias, Damasceno: "O impacto das tecnologias de informação na organização e seus efeitos no subsistema humano", *Comportamento organizacional e Gestão*, Vol. 2, 2, pp. 253-267.
- Dias, Ivo Antunes: "Mudança tecnológica e organizacional e participação - estudo de caso", SOCIUS, *Working Paper*, Lisboa, ISEG/UTL, 1996.

- Dickson, F. J. e W. J. Roethlisberger, *Management and the Worker*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1938.
- Didry, Claude: "Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs: trois registres d'argumentation", *Revue Française de Sociologie*, XXXIX-3, 1998, pp. 495-534.
- Disney, R., "Explanations of the decline in trade union density in Britain: An appraisal", *British Journal of Industrial Relations*, 28, 1990, pp. 165-177.
- Donnadieu, G. e Philippe Denimal: *Classification, qualification – de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Éditions Liaisons, 2.ª edição, 1994.
- Donnadieu, Gérard: "Les nouvelles régulations dans une entreprise en mutation", *Personnel*, N.º 395, Décembre, 1998, pp. 40-46.
- Donnadieu, Gérard: "Rémunérer n'est pas tout", *Personnel*, N.º 390, juin, 1998, pp. 16-21.
- Dornelas, António: "As relações industriais em Portugal. É possível mudar? É possível não mudar?", *Sociedade e Trabalho*, Lisboa, MSST, N.º 7, 2000, pp. 46-56.
- Dornelas, António: "Des pactes sociaux limités", em *Vers un pacte social européen?* Working Paper N.º 16, Observatoire Social Européen, Mars 1997.
- Dornelas, António: "Interrogações sobre as perspectivas das relações industriais em Portugal", 8.º *Encontro Nacional da APSIOT*, Lisboa, 1999.
- Dubar, Claude: "La qualification à travers les journées de Nantes", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1987, pp. 3-14.
- Dubar, Claude: "La Sociologie du Travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du Travail*, N.º 2, 1996, pp. 179-193.
- Dubar, Claude: "Rationalisation Taylorienne et Rationalisation Weberienne: Les Paradoxes de L'identité d'entreprise", *Journées de Sociologie du Travail*, 1991, pp. 1-9.
- Dubernet, Anne Chantal: "La formation professionnelle continue dans les très petites entreprises : du devoir à l'obligation", *Travail et Emploi*, N.º 77 (4), 1998, pp.41-52.
- Dubet, François; Alain Touraine, Michel Wieviorka: "Une Intervention Sociologique avec Solidarosé", *Sociologie du Travail*, N.º 3, 1982, pp. 279-292.
- Dubois, Jean: "La Nouvelle donne Sociale", *Projet*, 1981, pp. 940-948.
- Dubois, Pierre: "De la Conception des Systèmes d'information de la Gestion de Production", *Journées de Sociologie du Travail*, Novembre 1991, pp. 1-24.
- Dubois, Pierre: "Implantation Syndicale et Recours Ouvrier", *Projet*, Janvier 1970, pp. 79-87.
- Dubois, Pierre: "Le Traitement de la Réclamation dans L'industrie Textile", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1968, pp. 1-23.
- Dubois, Pierre: "Stratégie Syndicale et Négociations Salariales dans le Secteur Public", *Économie et Humanisme*, 1973, pp. 53-66.
- Duchesne, Françoise: "La C.G.T., les Salariés et les Nouvelles Technologies", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 541-547.
- Dugué, E.: "La gestion des compétences: vers de nouvelles formes d'orientation professionnelle, em Lamotte, B. : *Les régulations de l'emploi*, l' Harmattan, 1998.
- Dunlop, John: *Industrial Relations System*, A Harvard Businesses School Press Classic, 1993 [revisited edition].

- Dupont, Christophe: *La négociation - Conduite, théorie, applications*, Dalloz Gestion, 3.ª Edição, Paris, 1990.
- Dupuy, Jean-Pierre: "Convention et Common knowledge", *Revue Économique*, Volume 40, N.º 2, Mars, 1989, pp. 361-399.
- Dupuy, P-P.; F. Eymard-Duvernay, O. Favereau, A. Orléan, R. Salais e L. Thévenot: "Introduction à L'économie des conventions", *Revue Économique*, Volume 40, N.º 2, Mars, 1989, pp. 141-145.
- Dupuy, Yves; Larré, Françoise: "Entre salariat et travail indépendant, les formes hybrides de mobilisation du travail", *Travail et Emploi*, N.º 77 (4), 1998, pp. 1-14.
- Durand, Claude: "La Signification Professionnelle et Économique de L'action Syndicale", *Sociologie du Travail*, N.º 2, 1968, pp. 113-147.
- Durand, Jean-Pierre: "Critique de la Rationalisation Douce", *Journées de Sociologie du Travail*, 1991, pp. 1-15.
- Durand, Jean-Pierre: "Le compromis productif change de nature!", em Durand, Jean-Pierre (dir.): *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, 1996, pp. 19-55.
- Durand, Jean-Pierre: "Le modèle culturel et social japonais va-t-il s'imposer?", *Recherche Sociale*, N.º 125, Janviers-Mars, 1993, pp. 25-44.
- Durand, Michelle: "De L'analyse Causale à L'analyse Structurale. La Négociabilité des Conflits", *Sociologie du Travail*, N.º 4, Octobre-Décembre 1977, pp. 402-421.
- Durand, Thomas: "Management pour la Technologie: De la Théorie à la Pratique", *Revue Française de Gestion*, 1988, pp. 5-14.
- Durkheim, Émile e Mauss, Marcel: *De quelques formes particulières de classification*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1983.
- Durkheim, Émile: *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1960 (1.ª edição: 1893).
- Dusmay, Jean-Pierre: "Convention salariale et productivité du travail", em Jacot, Jacques-Henri e F. Troussier (dir.): *Travail et Compétitivité Performance*, Paris, *Economica*, 1992, pp. 189-205.
- Emery, F. E. e E. Thorsrud: *Decracy at work*, Leiden, M.Nijhof, 1976.
- Emery, F.E. e E.L.Trist: "Socio-Technical Systems", *Models and Techniques*, Vol. 2, 1960, pp. 83-97.
- EPOC: *Aproximar os protagonistas - Conceitos e prática - A participação na mudança organizacional*, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e Trabalho, Dublin, 1996.
- Erbès-Seguín, Sabine: "Démocratie dans les Syndicats", *Sociologie du Travail*, 1973, pp. 94-99.
- Erbès-Seguín, Sabine: "Des Buts de L'action aux Structures Syndicales", *Sociologie du Travail*, N.º 2, 1968, pp. 468-89.
- Erbès-Seguín, Sabine: "Les Syndicats Italiens et la Politique", *Sociologie du Travail*, Juillet-Septembre 1978, pp. 326-332.
- Erickson, Christopher L. e Sarosh Kuruvilla: "Industrial Relations System Transformation", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 52 (1), pp. 3-22.
- Estivill, Jordi y Hoz, Josep: "Transition and Crisis: The Complexity of Spanish Industrial Relations", *European Industrial Relations*, 1990, pp. 265-299.
- Everare, Christophe: "Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative", *Revue Française de Gestion*, N.º 124, 1999, pp. 5-21.

- Eymard-Duvernay, F.: "La qualification des produits", em Salais, R. e Thévenot : *Le travail : marché, règles, conventions*, Édition INSEE, Economica, 1986.
- Eymard-Duvernay, F.: "Les règles en action. Entre une organisation et ses usagers", *Revue Française de Sociologie*, XXXV- 1994, pp. 5-36.
- Eymard-Duvernay, F.: " Les supports de l'action dans l'entreprise : règles, contrats, engagements", em Murray, Gregor; M.L. Morin e Isabel Da Costa, (direct.): *L'état des relations professionnelles – traditions et perspectives de recherche*, Octares Editions, 1996, pp. 218-241.
- Eymard-Duvernay, F.: "Conventions de qualité et formes de coordination", *Revue Économique*, Volume 40, N.º 2, Mars, 1989, pp. 329- 359.
- Eyraud, F.; M. Maurice, A. D' Iribarne e F. Rychener: "Développement des Qualifications et Apprentissage par L'entreprise des Nouvelles Technologies", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 484-499.
- Eyraud, François e Rozenblat, Patrick: *Les formes hiérarchiques: travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, Paris, La Documentation Française, 1994.
- Eyraud, François : " Dynamique des systèmes et approche historique", em Reynaud, J. e outros: *Les systèmes de relations professionnelles: examen critique d'une théorie*, Paris, CNRS, 1990.
- Eyraud, François: "La fin des classifications Parodi", *Sociologie du Travail*, N.º 3, 1978, pp. 259-279.
- Eyraud, François: "Les syndicats face à la mutation des modes de production", *Revue Française des Affaires Sociales*, N.º 3, Juillet-Septembre, 1988, pp. 83-91.
- Eyraud, François; A. Jobert, P. Rozenblatt e M. Tallard: "Les classifications dans l'entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales", *Travail et Emploi*, N.º 38, Décembre 1988, pp. 64-79.
- Eyraud, François; A. Jobert, P. Rozenblatt e M. Tallard: *Les classifications dans l'entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris, La Documentation Française, 1989.
- Farastier, Dominique-Armelle: "La GRH au Service de la Capacité D'adaptation de L'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1995, pp. 42-109.
- Fathi Fakhfakh: "Quand l'intéressement passe inaperçu", *Travail et Emploi*, N.º 71, pp. 53-81.
- Favennec-Hery, Françoise: "Le Droit et la Gestion des Départs", *Droit Social*, N.º 6, Juin 1992, pp. 581-589.
- Feliciano, José Fialho: *Poder e risco no trabalho da indústria petrolífera – a refinaria de Sines 1978-199*, DEEEP/MSST, Lisboa, 2003.
- Fells, R.: "Overcoming the dilemmas in Walton and Mckersie's Mixed Bargaining Strategy", *Industrial Relations*, Vol. 53, N.º 2, 1998, pp. 300-323.
- Fernandes, A. Monteiro: "Competitividade, cidadania e direito do trabalho", em *A Reforma do Pacto Social*, Presidência da República, INCM, 1999, pp. 423-422.
- Fernandes, A. Monteiro: *Direito do Trabalho*, Coimbra, Almedina, 4.ª edição, 1996.
- Ferrary, Michel: "Les compétences informelles sont-elles gérables?", *Revue Française de Gestion*, N.º 126, 1999, pp. 96-105.
- Ferreira, A. Casimiro e M. L. Marques: "A concertação Económica e Social: a construção do diálogo social em Portugal", em *Revista Crítica de Ciências Sociais*, N.º 31, Março, 1991.

- Ferreira, António Casimiro: *Contributos para uma análise sociológica das formas de resolução de conflitos colectivos do trabalho*, Coimbra, FEUC, 1993.
- Ferreira, J. M. Carvalho: "As novas Tecnologias, o Trabalho, e os Desafios do Sindicalismo", em *Círculo de Estudos Neno Vasco. Tecnologia e Liberdade*, Lisboa, Sementeira, 1988, pp. 70 -93.
- Ferreira, J. M. Carvalho e outros: *Sociologia*, Editora McGraw-Hill, 1995.
- Ferret, Oriol Homs: "Categorías laborales y cambios en la organización industrial productiva", *Economía y Sociología del Trabajo*, N.º 21-22, Septiembre-Diciembre 1993, pp. 129-134.
- Figuière, Catherine: "Les Groupes Multisectoriels: Un Atout Maître", *Revue Française de Gestion*, N.º 91, Novembre-Décembre 1992, pp. 44-49.
- Filleau, Marie-Georges e C. Marques-Ripoull: *Teorias da Organização e da Empresa: Das Correntes Fundadoras às Práticas Actuais*, Celta Editora, 2002 (Tradução do original: *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Ellipses Édition Marketing, S. A., 1999).
- Fiorito, J. : C. Lowman e F. Nelson : "The Impact of HR Policies on Union Organizing", *Industrial Relations*, Vol. 26, N.º 2, 1968, pp. 113-126.
- Fischer, Gustave-Nicolas: "L'espace comme Nouvelle Lecture du Travail", *Sociologie du Travail*, N.º4, 1978, pp. 337-422.
- Fitoussi, Jean-Paul: "Mondialisation et inégalités", *Futuribles*, Octobre, N.º 224, 1997, 5-16.
- Flanders, Allan: "Éléments pour une théorie de la négociation collective.", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1968, pp. 12-35.
- Fleury, Didier: "Des Droits Nouveaux pour les Travailleurs", *Économie et Politique*, Décembre 1981, pp. 17-19.
- Forslin; Jan: "Descualificación y recualificación", *Sociología del trabajo*, N.º 13, Otoño de 1991, pp. 4-25.
- Foster, John: "Le Fordisme: Mythes et Réalité", *Problèmes Économiques*, N.º 2093, Octobre 1988, pp. 2-9.
- Fouquet, Annie (dir.): *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Les Éditions de L' Atelier, 2000.
- Frachon, Martine: "Relations Professionnelles: Une Analyse Comparée", *Problèmes Économiques*, N.º2.274, 7 Mai 1992, pp. 22-29.
- Franscfort, I.; F. Osty, R. Sainsaulieu e M. Uhalde: *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.
- Franz, Castin: "L'évolution du Rôle des Organisations Patronales depuis 1980: Belgique, Pays-Bas, République Fédérale d'Allemagne", *Europe Sociale*, 1989, pp. 126-127.
- Frayssinet, Jean: "Nouvelles Technologies et Protection des Libertés dans L'entreprise", *Droit Social*, N.º 6, Juin 1992, pp. 596-602.
- Freeman, Richard e Jeffrey Pelletiert: "The Impact of Industrial Relations Legislation on British Union Density", *British Journal of Industrial Relations*, July 1990, pp. 142-178.
- Freire, J. M. Varanda: "Os trabalhadores independentes: estratégias e função do auto-emprego", *Organizações e Trabalho*, 7/8, Dezembro 1992, pp. 29-44
- Freire, João e Maria da Paz Campos Lima (orgs.): *de trabalho na óptica do emprego*

- e formação, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional, *Estudos e Análises* (16), 2000.
- Freire, João : “ O sistema de relações colectivas de trabalho em Portugal: *bloqueios e hipóteses de superação* ”, Trabalho e Relações Laborais – Cadernos Sociedade e Trabalho I, MSST, 2001, pp. 83-96.
- Freire, João: “Empresas e Organizações: Mudanças e Modernização”, em Viegas, José e António Firmino da Costa (orgs.): *Portugal, que Modernidade?*, Lisboa, Celta, 1998, pp. 285-309.
- Freire, João: *O Trabalho Independente em Portugal*, CIES-ISCTE, 1995.
- Freire, João: *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*, Lisboa, Edições Afrontamento, 1993 [2.ª edição].
- Freyssenet, Michel: “Dos formas sociales de automatización”, *Sociologia del Trabajo*, 10, 1990, pp. 3-24.
- Freyssenet, Michel: “La «production réflexive», une alternative à la «production de masse» et à la «production au plus juste?»” *Sociologie du Travail*, 3, 1995, pp. 365-368.
- Freyssenet, Michel: “La Production Réflexible une Alternative à la Production de Masse et à la Production au Plus Juste?”, *Sociologie du Travail*, N.º 3, 1995, pp. 365-407.
- Freyssenet, Michel: “La Requalification des Opérateurs et la Forme Sociale Actuelle D’automatisation”, *Sociologie du Travail*, N.º4, 1984, pp. 422-433.
- Freyssenet, Michel: “Processus et Formes Sociales D’automatisation le Paradigme Sociologique”, *Sociologie du Travail*, N.º4, 1992, pp. 469-497.
- Freyssenet, Michel: *La division capitaliste du travail*, Savelli, 1977.
- Freyssinet, Jacques: “Compensation salariale nulle, totale, partielle?”, *Problèmes politiques et sociaux*, N.º 780-781, 1994, pp. 71-82.
- Fricke, Jonh: “Labour Management Trust Relations as Reflected in Collective Agreement Clauses”, *Relations Industrielles*, Vol. 46, N.º2, 1991, pp. 47-507.
- Fricker, Yves: “La Classe Ouvrière des Années Quatre-vingt”, *Travail et Société*, Vol. 8, N.º 4, Octobre-Décembre 1983, pp. 432-443.
- Fridenson, Patrick: “Le Temps de Travail, Enjeu de Luttes Sociales”, *Futuribles*, Mai-Juin 1992, pp. 19-23.
- Friedberg, Erhard: “As organizações”, em Cazeuneve, Jean e David Victoroff (dir.): *Dicionário de Sociologia*, Verbo, 1982.
- Friedberg, Erhard: “Les Quatre Dimensions de L’action Organisée”, *Revue Française de Sociologie*, 1992, pp. 531-557.
- Friedberg, Erhard: *O Poder e a Regra – Dinâmicas da Acção Organizada*, Instituto Piaget, 1995. (Trad. do original: *Le Pouvoir et la Règle – Dynamiques de l’action organisée*, Éditions du Seuil, 1993).
- Friedberg, Erhard; Neuville, Jean-Philippe: “*Inside Partnership Trust, opportunism and cooperation in the European automobile industry*”, Working Paper, Agosto, 1999.
- Friedman, G. e P. Naville (orgs.): *Tratado de Sociologia do Trabalho*, S. Paulo, Cultrix, 1973, V. 1 e 2.
- Friedman, G.: *Où va le travail humain?*, Paris, Gallimard, 1950.
- Friedman, G. e J. D. Reynaud: « Sociologie des techniques de production et du travail »

- em Gurvitch, G. (ed.) : *Traité de Sociologie du Travail*, tome 1, PUF, Paris, pp. 441-458.
- Fröhlich, Dieter; Gill, Colin y Krieger, Hubert: "Caminos Hacia la Participación en Comunidad Europea", *Sociologia del Trabajo*, N.º 11, 1990-1991, pp. 3-23.
- Frost, M. et al: (Ed.), *Organizational Culture*, London, SAGE Publications, 1985.
- Fuentes, Daniel Diaz: "Relaciones entre cambio tecnico y empleo a partir del analisis input-output: España 1980-1985", *Economia y Sociologia del Trabajo*, N.º 19-20, Marzo-Junio 1993, pp. 21-33.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho: *Automatização no escritório*, FEMCVT, 1988.
- Furjot, Daniel: "Enquête sur les comités d'entreprise: des pratiques à leurs représentations", *Travail et Emploi*, N.º 79 (2), 1999, pp. 59-80.
- Galambaud, B. e P. Gilbert: *La gestion prévisionnelle des ressources humaines en question*, Paris, Étude Entreprise e Personnel, 1994.
- Galambaud, B. : *Classification et qualification. Évolution des démarches*, Paris, Étude Entreprise e Personnel, 1984.
- Galambaud, B. : *Des hommes à gérer*, Paris, ESF Éditeur, 2.ª edição, 1991.
- Galambos, Louis: "Les Managers Consacrent Plus D'attention aux Gens qui Travaillent pour Eux et Moins aux Rapports Écrits", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1994, pp. 1-129.
- Galtier, Bénédicte: "Gérer la main-d'œuvre dans la durée: des pratiques différenciées en renouvellement", *Économie et Statistique*, N.º 298, 1996, pp. 45-70.
- Garcia, Clara Eugenia: "Crecimiento economico e innovacion: El debate sobre la formacion y cualificacion de la fuerza de trabajo", *Economia y Sociologia del Trabajo*, N.º19-20, Marzo-Junio 1993, pp. 64-73.
- Garcia, Luis Garcia: " Estudio relativo a las clausulas sobre formacion profesional en la negociacion colectiva de 1991", *Economia y Sociologia del Trabajo*, N.º18, Marzo-Junio 1992, pp. 89-102.
- Garelli, Stéphane e M. Guertechin: "La Compétitivité Mondiale", *Futuribles*, 1995, pp. 56-79.
- Gaspar, Carlos e Manuel Lucena: "Metamorfoses Corporativas? – Associações de Interesses Económicos e Institucionalização da Democracia em Portugal", *Análise social*, 1992, pp. 135-187.
- Gattiker, U. e D. Paulson: "Unions and New Office Technology", *Industrial Relations*, Vol. 54, N.º 2, 1999, pp. 245-275.
- Gautrat, Jacques e Jean-Louis Laville: "Management Participatif et Expression des Salariés", *Revue Française des Affaires Sociales*, N.º 2, Avril-Juin 1990, pp. 115-131.
- Gavini, Christine: *Emploi et régulation – Les nouvelles pratiques de l'entreprise*, CNRS Éditions, Paris, 1998.
- Gazon, Eric: "La décentralisation des négociations collectives dans la métallurgie: limites et différenciations", *Travail et Emploi*, N.º 65, 1996, pp. 39-49.
- Gershuny, Jonathan: "La Répartition du Temps dans les Sociétés Post-industrielles", *Futuribles*, Mai-Juin 1992, pp. 215-263.
- Gill, Colin: "Nouvelle Technologie, Déqualification et Stratégies de L'entreprise", *Sociologia del Trabajo*, N.º4, 1984, pp. 558-563.
- Gille, Bertrand: *Histoire des techniques: techniques et civilisations*, Encyclopédie

- de la Pléiade, Paris, Gallimard, 1978.
- Gillet, Pirre: "Pour une écologie du concept de compétence", *Éducation Permanente*, N.º 135/1998-2, pp. 23- 32.
- Giraud, Claude: "L'observation Sociale: Une autre Conception de L'organisation", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1992, pp. 5-17.
- Godarg, John: "The Progressive HRM Paradigm", *Relations Industrielles*, Vol. 46, N.º 2, 1991, pp. 378-399.
- Godet, Michel: Prospective and organizational culture: strategies for action in highly-ordered contexts, *Journal and Management Studies*, N.º 29, January, 1992, pp. 1-21.
- Godinho, Manuel M. e João Caraça (org.): *O Futuro tecnológico – Perspectivas para a Inovação em Portugal*, Celta Editora, 1999.
- Goetschy, J. e M. Lallement (coord.): "Reconfigurations des relations professionnelles", *Sociologie du Travail* (Numéro spécial) N.º 2, 1998.
- Gomez, Pirre-Yves: "Information et conventions: le cadre du modèle général", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, N.º 112, 1997, pp. 64-77.
- Gonod, Pierre: "En Guise de Postface: Questions pour une Prospective du Travail et la Maîtrise Sociale de la Technologie", *Travail et Société*, Vol. 9, N.º 2, 1984, pp. 141-150.
- Gordon, D. F.: "A neo-classical theory of Keynesian unemployment", *Economic Inquiry*, December, 1974.
- Gordon, Richard: "Globalisation, New Production Systems and the Spatial Division of Labor", *The New Division of Labour*, 1995, pp. 161-207.
- Gordon, Richard: "Les Entrepreneurs, L'entreprise et les Fondements Sociaux de L'innovation", *Sociologie du Travail*, N.º1, 1989, pp. 106-123.
- Gorz, André: "La Reconquête du Temps", *Aujourd'hui*, N.º 54, Mars 1982, pp. 23-32.
- Gosselin, Gabriel: "Mouvements Sociaux et Volontarisme Chez Alain Touraine", *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 1982, pp. 173-180.
- Greenan, Nathalie: "Innovation technologique, changements organisationnels et évolution des compétences", *Économie et Statistique*, N.º 298, 1996, pp. 15-33.
- Grefe, Xavier e Pierre Rosanvallon: "La Recomposition de la Classe Ouvrière", *Revue Économique*, N.º 5, 1978, pp. 29-30.
- Grootings, Peter: "Da Qualificação à Competência: Do que Estamos a Falar?", CEDEFOP, 1994, pp. 5-23.
- Groux, Guy: "Amicales et Syndicalisme des Cadres: Logiques Divergentes et Pratiques Communes", *Revue Française de Sociologie*, Octobre-Décembre 1988, pp. 563-591.
- Gruber, Hélène et Brouillet, Jacques: "Le contrat de travail est-il mort avec la recherche de diverses formes de flexibilité?", *Personnel*, ANDCP, N.º 338, 1998.
- Grumbach, Tiennot: "Le droit du travail a l'épreuve des nouvelles technologies", *Droit Social*, N.º 6, Juin 1992, pp. 544-555.
- Grumbach, Tiennot: "Nouvelles Technologies et Relations Collectives du Travail Syndicat et Comité D'entreprise: Une Nouvelle Répartition des Rôles", *Droit Social*, N.º 6, Juin 1992, pp. 544-555.
- Guarriello, Fausta: "Genèse et USAGE des Systèmes de Classification en Italie", *Travail*

- et *Emploi*, N.º38, Décembre 1988, pp. 32-37.
- Guest, D.: "Human Resource Management and Industrial relations ", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, N.º 5, 1987, pp. 503-521.
- Guilhon, Bernard: *Les dimensions actuelles du phénomène technologique*, Paris, L' Harmattan, 1993.
- Guiran, J.P.: "Contraintes Technologiques et Action Syndicale", *Revue d 'Économie Politique*, Septembre-Octobre 1978, pp. 764-769.
- Guitton, Christophe: "Travail et ordre social: une étude historique et juridique des politiques d'insertion par le travail", *Travail et Emploi*, N.º 77 (4), 1998, pp. 15-40.
- Gustavsen, Bjorn: "L'organisation de l'entreprise évolue: vers une plus grande souplesse", *Revue International du Travail*, N.º 4, 1986, pp. 407-424.
- Gustavsen, Bjorn: "La Réorganisation de la Vie de Travail par Voie Législative en Norvège", *Revue Internationale du Travail*, Vol. 115, N.º3, Mai-Juin 1997, pp. 279-295.
- Gustavsen, Bjorn: "Technologie et collective agréments: Somes Récent Scandinave Développements", *Industrial Relations Journal*, Vol. 16, N.º 3, pp. 34-42.
- Habermas, Jurgen: *La technique et la science comme idéologie*, Paris, Gallimard, 1973.
- Hammarström, Olle: "Local and Global: The Trade Unions in the Future", em Niland, John e outros: *The Future of Industrial relations*, SAGE Publications, 1994, pp. 152-1163.
- Hamphen-Turner, Charles: *Cultura de Empresa*, Editorial Presença, Lisboa, 1993.
- Heidemann, Winfred: "Aprendizagem ao Longo da Vida como tema do diálogo social e acordos colectivos", *Formação Profissional*, N.º 8/9, pp. 71-75.
- Heisig, Ulrich e Wolfgang Littek: "Trust as a Basis of Work Organisation", *The New Division of Labour*, 1995, pp. 17-56.
- Henriet, Bruno: "La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, N.º 124, 1999, pp. 82-109.
- Herzberg, Frederick: "La Théorie des Mobiles Valorisants et des Satisfactions par L'ambiance", *Le Travail et la Nature de L'homme*, 1971, pp. 91-110.
- Hezberg, F. : *Le Travail et la Nature de l'homme* ", Paris, Entreprise Moderne D'édition, 1973.
- Hilpert, Ulrich: "The Role of then Social Partners in Designing Learning Organisations", em *Employment and Growth in the Knowledge Based in Economy*, OECD, pp. 143-189.
- Hoang-Ngoc, L. e M. Lallement: "Décentralisation des relations professionnelles et gestion de L'emploi en France", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 49, N.º 3, 1994.
- Hoffman, Reiner e Lapeyre (direction): *Le Temps de Travail en Europe*, Syros, Paris, 1995.
- Hofstede, Geert: *Culturas e organizações*, Edições Sílabo, 1991.
- Horts, Charles-Henri: "Typologies des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines", *Revue Française de Gestion*, N.º65-66, Novembre-Décembre 1987, pp. 149-155.
- Huiskamp, Rien: " Collective bargaining in transition", em Ruysseveldt, J. Van; R. Huiskamp, J. Hoof: *Comparative Industrial and Employment Relations*, London, SAGE, 1995.

- Hurd, Richard W.: "Contesting the dinosaur image: the labor movement's search for the future", *Labor Studies Journal*, Vol. 22 (4), Winter 1998, pp. 5-31.
- Hyman, Richard: "La recherche comparative sur le syndicalisme: état des lieux", *Sociologie et Sociétés*, Vol. XXX, 1998.
- Hyman, Richard: "Europeização ou erosão das relações laborais?", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 62, Junho 2002, pp. 7-32.
- Hyman, Richard: "La géométrie du syndicalisme - Une analyse comparative des identités et des idéologies", *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, 52-1, 1997, pp. 6-60.
- Hyman, Richard: "La théorie des relations industrielles: une analyse matérialiste", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1979, pp. 418-438.
- Hyman, Richard: "Trade Unions: Structure, Policies, and Politics", *Industrial Relations in Britain*, 1980, pp. 35-65.
- Hyman, Richard: *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, London, Macmillan, 1975.
- Hyman, Richard e A. Ferner (Orgs.): *Changing Industrial Relations in Europe*, London, Oxford Blackwell, 1994.
- Ichniowski, C.; J. Delaney e D. Lewin: "The New Resource Management in U. S. Workplace", *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, Vol. 44, N.º 1, 1989, pp. 97-119.
- Igalens, Jacques: "Excellence en GRH, mythe ou réalité?", *Personnel*, N.º 388, Avril, 1998, pp. 17-20.
- Inagami, Takeshi: "Tendances Récentes du Système japonais de Relations Industrielles: néo-corporatisme et nouvelles identité syndicale", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1991, pp. 27-49.
- Institut International d' Études Sociales: *Nouvelles technologies et mutations socio-économiques*, Genève, BIT, 1991.
- Institut Syndical Européen: *L' Impact de la Microélectronique sur L' Emploi en Europe Occidentale dans les années 80*, Bruxelles, ETUI, 1980.
- Institut Syndical Européen: *Négociier L'introduction de Nouvelles Technologies*, Bruxelles, ETUI, 1985.
- Ito, Monoru: "Développement de la Microélectronique et Changements de L'organisation du Travail dans les Entreprises japonaises", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 457-467.
- Jacob, Réal e Ducharme, Jean (direction): *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1995.
- Jacobi, Otto e Walther Muller-Jentsch: "West Germany: Continuity and Structural Change", *European Industrial Relations*, 1990, pp. 127-152.
- Janeiro, M. João: *O trabalho a tempo parcial na regulamentação colectiva: limites e condições da sua prestação*, Coleção Estudos, Série C, Trabalho 13, MSST, 1998.
- Jensen, M. C. e W. Meckling: "Theory of the firm: managerial behaviour agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, October, 1976.
- Jentsch, Walther: "Nouvelles Formes de Conflit et Stabilité Institutionnelle. Évolution Récente des Relations Professionnelles en R.F.A.", *Sociologie du Travail*, Avril-Juin 1980, pp. 152-164.
- Jesuino, J. C e outros: "Motivações Empresariais em Portugal - Uma Perspectiva

- Transcultural", *Revista de Gestão*, Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, Dezembro, 1988.
- Jobert, Annette e P. Rozenblat: "Portée et limite d'un accord de branche sur les classifications", *Formation et Emploi*, N.º 9, 1985, pp. 3-10.
- Jódar, Pere: "Más allá de Braverman – El enfoque del proceso de trabajo y el problema de la reproducción", *Sociologia del Trabajo*, N.º 29, 1996/97, pp. 3-31.
- Jones, Bryn e Stephen Wood: "Qualifications Tacites, Division du Travail et Nouvelles Technologies", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 407-419.
- Jones, Bryn: "Tacit Skills, New Technology and Smaller Entreprises", *Paper for the Third Encontro Nacional Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho*, November 1987, pp. 1-19.
- Jouet, Josiane: "Les Usages Professionnels de la Micro-informatique", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1988, pp. 107-123.
- Juffé, Michel: *Pouvoirs et Valeurs dans L'entreprise*, Paris, Éditions ESKA, 1996.
- Jurgens, Ulrich: "Lean Production in Japan: Myth and Reality", *The New Division of Labour*, 1995, pp. 346-395.
- Kaisergruber, Danielle (direction): *Négocier la flexibilité – Pratique en Europe*, Paris, Les Éditions D' Organisation, 1997.
- Kaisergruber, Danielle: "Frontières de L'emploi, Frontières de L'entreprise", *Futuribles*, Décembre 1994, pp. 3-21.
- Kaplinsky, Raphael: "La nueva flexibilidad: promotora de la eficacia economica y social.", *Revista de Economia y Sociologia del Trabajo*, N.º 19-20, Marzo-Junio 1993, pp. 8-20.
- Karassavidou, Eleonora e Yannis Markovits: "The Evolution of Dispute Resolution, Negotiation, and Mediation in Greece", *Relations Industrielles*, Vol. 51, N.º 2, 1996, pp. 357-389.
- Kassalow, M.: "Les Différentes Formes de la Démocratie Industrielle dans les Pays Occidentaux", *Problèmes Économiques*, N.º 1810, Février 1983, pp. 3-9.
- Kassalow, M.: "Problèmes du Travail", *Problèmes Économiques*, N.º 1810, Février 1983, pp. 3-16.
- Kelly, John: "Pratiques Patronales de Restructuration du Travail: Procès de Travail, Marché de L'emploi et Débouchés Commerciaux", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1984, pp. 26-49.
- Kern, H. e Michael Schuman: *La fin de la division du travail?*, Paris, MSH-CNRS, 1989.
- Industriel", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 398-405.
- Kerr, Clark ; F. Harbison, J. Dunlop, e Charles Myers: "L'industrialisme et le travailleur industriel", *Revue Internationale du Travail*, vol. 135, N.º 3-4, 1996, pp. 419-429.
- Kerr, Clark: *Economics of labor in industry society*, London, Jossey Bass, 1987.
- Kerr, Clark: *Industrialismo e sociedade industrial*, R. Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 1963.
- Kessler, S.: "Is There Still a Future for the Unions? ", *Personnel Management*, Vol. 25, N.º 7, 24, 1993, pp. 24-30.
- Kirsch, Edith e Catherine Peyrard: "De Nouveaux Opérateurs de la Rationalisation du Travail", *Journées de Sociologie du Travail*, 1991, pp. 2-11.
- Kochan, T., R. Mckersie e P. Capelli: "Strategic Choice and Industrial Relations Theory", *Industrial Relations*, Vol. 23, Winter, 1984, pp. 16-39.

- Kochan, Thomas; H. C. Katz e Mckersie: *The transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, Inc. Publishers, 1986.
- Kochan, Thomas: "Launching a Renaissance in International Industrial relations research", *Relations Industrielles*, Vol. 51, N.º 2, 1996, pp. 247-301.
- Kohler, Christoph: "Cambios tecnologicos y cambios organizativos en las cualificaciones profesionales. Un debate entre el aburrimiento y el desafio total", *Economia y Sociologia del Trabajo*, N.º 21-22, Septiembre-Diciembre 1993, pp. 19-32.
- Koshiro, Kazutoshi: "Organisation du Travail et Flexibilité Interne dans les Relations Professionnelles au Japon", em OCDE: *Nouvelles Orientations dans L' Organisation du Travail - les Dynamiques des relations du Travail*, pp. 121-141.
- Kovács, Ilona e A. B. Moniz: "La introducción de sistemas antropocéntricos automatizados em Portugal", *Sociologia del Trabajo*, 16 de Out., 1992, pp. 27-51.
- Kovács, Ilona e Castilho, Juan José: *Novos modelos de produção - Trabalho e Pessoas*, Celta, 1998.
- Kovács, Ilona: "Aspectos Sócio-Organizacionais do Novo Paradigma Produtivo", Lição Síntese para as Provas de Agregação, 1991, pp. 1-47.
- Kovács, Ilona: "Participação no Trabalho no Contexto de Competitividade", *Organizações e Trabalho* (12), Outubro, 1994, pp. 11-31.
- Kovács, Ilona: "Concepção e implementação de um modelo organizacional flexível: análise de um caso de intervenção sociológica numa empresas portuguesa do sector de serviços" *Organizações e Trabalho*, 3 / 4, 1986.
- Kovács, Ilona: "Da controvérsia sobre os novos modelos de produção" em Kovács, Ilona e Castilho, Juan José: *Novos modelos de produção - Trabalho e Pessoas*, Lisboa, Celta, 1998, pp. 5-24.
- Kovács, Ilona: "Modernização tecnológica e inovação organizacional na indústria portuguesa: análise de casos", *Economia e Sociedade*, N.º 2, Lisboa, CESO, 1990, pp. 157-175.
- Kovács, Ilona: "Modernização Tecnológica, qualificação e/ou desqualificação", *Cadernos APSIOT*, 1, 1986.
- Kovács, Ilona: "Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Relações Laborais", CTS, Dezembro 1987, pp. 45-53.
- Kovács, Ilona: "Novas tecnologias, recursos humanos, organização e competitividade", em *Sistemas flexíveis de produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa, CESO, 1992.
- Kovács, Ilona: "Novos modelos de produção - Síntese dos resultados de um Projecto de investigação", *Caderno de Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Associação dos Estudantes do ISEG, 1999.
- Kovács, Ilona: "Tendências de transformação tecnológica e organização nas Empresas: a emergência de novos sistemas produtivos", *Economia e Sociedade*, N.º 1, Novembro 1989, pp. 39-66.
- Kovács, Ilona: "Trabajo, cualificaciones y aprendizaje a lo largo de la vida", *Sociologia del Trabajo*, Nueva época, N.º 34, 1998, pp. 3-25.
- Kovács, Ilona: *Aspectos sócioorganizacionais do novo paradigma produtivo*, pol., ISEG, 1991.

- Kovács, Ilona; António B. Moniz e M. Conceição Cerdeira: *Mudança tecnológica e organização do trabalho na indústria portuguesa*, Lisboa, PEDIP, MIEDGI/CGTP/ CESO I&D, 1993.
- Kovács, Ilona; M. C. Cerdeira e A. B. Moniz: "Qualificações no contexto da integração europeia", *Organizações e Trabalho*, 3 / 4, 1990.
- Kovács, Ilona; M. C. Cerdeira, M. Bairrada e A. Moniz: *Qualificações e Mercado de Trabalho*, Lisboa, IEFP, Coleção Estudos (13), 1994.
- Koza, Mitchell y Thoening, Jean-Claude: "Les Approches européennes et Américaines de la Théorie des Organisations", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1995, pp. 5-15.
- Kuty, Olgierd: "Le Paradigme de négociation", *Sociologie du Travail*, Avril-Juin 1977, pp. 157-174.
- Labbé, D. e Croisat M. : *La fin des syndicats?*, L' Harmattan, "Logiques sociales", Paris, 1992.
- Lagrange, Huges: "La Crise et le Conflit. Morphologie des Vagues de Grèves", *Revue Française de Science Politique*, N.º4-5, Août-Octobre 1982, pp. 768-793.
- Lains, Pedro: "O Estado e a Industrialização em Portugal, 1945-1990", *Análise Social*, 1994, pp. 923-958.
- Lallement, Michel: "Du Gouvernement a la Gouvernance de L'emploi", *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. CIII, 1997, pp. 295-311.
- Lallement, Michel: *Sociologie des Relations Professionnelles*, Paris, Éditions La Découverte, Paris, 1996.
- Lallement, Michel: "Le système de relations professionnelles allemand à l'épreuve de la réunification", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 1996 a, Vol. 51, N.º 3, pp. 443-487.
- Lamotte, Bruno (coord.): *Les Régulations de L'emploi - Les Stratégies des Acteurs*, Paris, L' Harmattan, 1998.
- Lamotte, Bruno: "*La relation salariale d'efficience: prémisses d'une nouvelle régulation?*" em Jacob, Jacques-Henri e F. Troussier (dir.): *Travail et compétitivité Performance*, Paris, Economica, 1992, pp. 221-235.
- Lamotte, Bruno: "Régulations de l'emploi: quelques connotations théoriques", em Cavestro, William e Bruno Lamotte, (dir.): *Travail et Emploi: vers nouvelles régulations*, Paris, La Documentation Française, 1999, pp. 163-169.
- Lanfranchi, Nicole: "L'application des classifications dans quelques branches conventionnelles", *Travail et Emploi*, N.º 36/37, 1988, pp. 71-84.
- Lang, Klaus: "Déclin ou Changement du Niveau de Mobilisation?", em *Les grèves face aux mutations structurelles de la société et du monde du travail*, Info 37, Institut Syndical Européen, pp. 22-28.
- Lapointe, Paul-André e P. R. Bélanger: "La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises", em Murray, Gregor; M.L. Morin e Isabel da Costa, (direct.): *L'état des relations professionnelles - traditions et perspectives de recherche*, Octares Éditions, 1996, pp. 284-321.
- Laranja, Manuel; Vitor Corado Simões e Margarida Fontes: *Inovação Tecnológica - experiências das empresas portuguesas*, Lisboa, Texto Editora, 1997.
- Larouche, Viateur : " Relations industrielles et ressources humaines: de la discipline à la stratégie", em Murray, Gregor; Marie-Laure Morin e Isabel da Costa: *L' État*

- des Relations Professionnelles*, Les Presses de L' Université de Laval, Octares Éditions, 1996, pp. 578-592.
- Lasch, S., J.Urry: *The End of Organized Capitalism*, Cambridge, 1987.
- Laville, Jean-Louis: " Travail et Gestion, une Cohérence à Inventer", *Revue Française des Affaires Sociales*, N.º 3, Juillet-Septembre 1993, pp. 170-193.
- Laville, Jean-Louis: "Participation des Salariés et travail Productif", *Sociologie du Travail*, 1993, pp.27-47.
- Lawler, J. J.: "Union growth and decline: The impact of employer and union tactics". *Journal of Occupational Psychology*, 59, 1986, pp. 217-230.
- Lawrence P. e J. W. Lorsch : *Adapter les structures de l'entreprise – Intégration ou différenciation*, Paris, Les Éditions d' Organisation, 1973.
- Lazear, Edward: "A Competitive Theory of Monopoly Unionism", *The Economic Review*, 1983, pp. 631-643.
- Le Moigne, Jean-Louis: "La théorie des conventions est-elle convenable?", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, N.º 112, 1997, pp. 108-113.
- Léchevin, Jean-Pierre; Dominique Lanoe e Gérard Joliff: "Vivre les Nouvelles Technologies Perception et Vécu de la Charge de Travail et de L'organisation du Travail", *Travail et Emploi*, N.º 56, 1993, pp .4-17.
- Leclercq, Eric: *Les théories du marché du travail*, Éditions du Seuil, Février 1999.
- Leibenstein, H.: *Economic Backwards and Economic Growth*, Wiley, 1957.
- Leibenstein, H.: "Allocation efficiency versus X-efficiency " *American Economic Review*, 1966.
- Leitão, Maria Josefina Menezes: "Traços Gerais da Contratação Colectiva em Portugal", *Sociedade e Trabalho*, N.º 2, MSST, 1998.
- Leitão, Maria Josefina: " O sistema de relações de trabalho português no contexto europeu : algumas pistas para o aumento da sua funcionalidade ", em *Trabalho e Relações Laborais – Cadernos Sociedade e Trabalho I*, MSST, 2001, pp. 213-232.
- Lévy-Leboyer, Claude: "L'évaluation du Personnel: Développements Récents et Orientations Nouvelles", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1990, pp. 30-37.
- Lickert, R.: *New Pattern of Management*, New York, McGraw Hill, 1961.
- Linhart, Danièle e Janine Goetschy: "La crise des syndicats en Europe Occidentale", *Problèmes Politiques et Sociaux*, N.º 632, Mai 1990, pp. 3-65.
- Linhart, Danièle, Robert Linhart, Anna Malan: "Syndicats et organisation du travail: un jeu de cache-cache?", *Travail et Emploi*, N.º 80, 1999, pp. 109-122.
- Linhart, Danièle: "Qué Cambios en la Empresa?", *Sociología del Trabajo*, N.º 1, 1990-1991, pp. 25-48.
- Linhart, Danièle: "Souffrance individuelle et action collective", em Durand, Jean-Pierre (dir.): *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, 1996.
- Linhart, Danièle: *La modernisation des entreprises*, Paris, Éditions La Découverte, 1994.
- Linhart, Danièle: *Le torticolis de l'autruche*, Paris, Seuil, 1991.
- Lipietz, Alain: "Bases pour une alternative démocratique", Intervention au colloque CRETSE, Montréal, 1989.
- Lipietz, Alain: *Accumulation, crises e sorties de crise: quelques réflexions*

- métodologiques autour de la notion de régulation*, Paris, CEPREMAP, 1984.
- Lipset, Seymour: "Radicalism or Reformism: The Sources of Working-Class Politics", *The American Political Review*, vol. 77, 1983.
- Lisboa, Manuel: "Inovação tecnológica e Organizacional", *Organizações e Trabalho*, 7/8, Dezembro 1992, pp. 21-28.
- Livian, Yves-Frédéric y Herreros, Guilles: "Une Nouvelle Grille D'analyse des Organisations?", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 1994, pp. 42-59.
- Lobo Xavier, Bernardo da Gama: "Polivalência e Mobilidade" em Moreira, António (coord.): *I Encontro Nacional de Direito do Trabalho – Memórias*, Livraria Almedina, Coimbra, 1998, pp. 103-130.
- Lobo, Fausto Miguelez: "Clasificación, movilidad y relaciones laborales", *Economía y Sociología del Trabajo*, N.º 21-22, Septiembre-Diciembre 1993, pp. 8-18.
- Locke, Richard M. and Thelen Katheleen: "Apples and oranges revisited: contextualized comparisons and the study of comparative labor politics", *Politics & Society*, Vol. 23 (3), Sep. 1995, pp. 337-368.
- Locke, Richard M.: "The demise of national union in Italy: Lessons for comparative industrial relations theory", *Industrial & labor Relations Review*, Vol. 45 (2), Jan. 1992, pp. 229-250.
- Locke, Richard; T. Kochan, M. Piore: *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge, MIT Press, 1995.
- Locke, Richard: "Repenser L'étude Comparée des Relations Professionnelles: les Enseignements D'une Recherche Internationale" *Revue Internationale du Travail*, N.º 2, Vol. 134, 1995, pp. 152-177.
- Lojkine, Jean: "L'intervention syndicale dans la gestion: le choc de deux cultures", *Revue Française de Sociologie*, XL-2, 1999, pp. 295-324.
- Lopes, Ermâni R.: "Concertação Social e Política Económica - O Caso Português 1974-1992", em *Os acordos de Concertação Social em Portugal (II)*, CES, Lisboa, 1993, pp. 19-90.
- Lopes, Fernando R.: "Contratação Colectiva", em Moreira, António (coord.): *I Encontro Nacional de Direito do Trabalho – Memórias*, Livraria Almedina, 1998, pp. 49-65.
- Lopes, Helena : "Qualificação e Reconversão", *Organizações e Trabalho*, N.º 3 e 4, APSIOT, 1990.
- Lopes, José Silva : "A União Europeia e Monetária e os Salários", em *Trabalho e Relações Laborais – Cadernos Sociedade e Trabalho I*, MSST, 2001, pp. 163-178.
- Lopes, Maria Margarida Chagas : *Da mobilidade socio-ocupacional às carreiras profissionais*. Tese de doutoramento em Economia, Lisboa, ISEG-UTL, 1989.
- Louart, Pierre: "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, N.º 107, Janvier-Février 1996, pp. 74-85.
- Louart, Pierre: "La GRH à L'heure des Segmentations et des Particularismes", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1994, pp. 79-94.
- Lucena, Manuel: "Neocorporatismo?- Conceito, Interesses e Aplicação ao Caso Português", *Análise Social*, Vol. 21, 1985, pp. 819-865.
- Lucena, Manuel: "Sobre a Evolução dos Organismos de Coordenação Económica Ligados à Lavoura (II)", *Análise Social*, 1978, pp. 817-862.

- Lucena, Manuel: "Sobre a Evolução dos Organismos de Coordenação Económica Ligados à Lavoura (II)", *Análise Social*, 1979, pp. 117-167.
- Lucena, Manuel: "Sobre a Evolução dos Organismos de Coordenação Económica Ligados à Lavoura (III)", *Análise Social*, 1979, pp. 287-355.
- Lyon, David: *A Sociedade da informação: Problemas e ilusões*, Lisboa, Celta, 1992.
- Lyon-Caen, Antoine: "Le droit et les classifications", *Travail et Emploi*, N.º 38, Décembre, 1988, pp. 21-24.
- Maareck, Gérard: "Le risque des 35 heures", *Futuribles*, N.º 237, Décembre, 1998, pp. 68-72.
- MacGregor, Douglas: *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villards, 1969.
- Maggiolini, Piercarlo: "La Negociacion sobre Nuevas Tecnologias en Europa", *Cadres CFDT*, N.º 301, Noviembre-Diciembre 1981, pp. 559-607.
- Magri, Lucio: "La Reproduction Élargie de la Force de Travail: Le Modèle de Civilisation", *Les Temps Modernes*, Octobre 1963, pp. 95-79.
- Maire, Edmond: "Promouvoir une Dynamique Sociale?", *Esprit*, 1981, pp. 177-193.
- Mallet, Serge: *La Nouvelle classe ouvrière*, Paris, Seuil, 1983.
- Marbach, Valérie: *Évaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Éditions D' Organisation, 1999.
- March, J. e H. Simon: *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1971.
- Marchal, Emmanuelle: "Les compétences du recruter dans l'exercice du jugement des candidats", *Travail et Emploi*, N.º 78 (2), 1999, pp. 21-40.
- Marchesnay, Michel: "La convention un outil de gestion?", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, N.º 112, 1997, pp. 114-123.
- Marcuse, Helbert: *L'homme uni-dimensionnel*, Paris, Ed. Minuit, 1968.
- Marques-Pereira, Bérengère: "La Dynamique du Compromis Social-démocrate", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1990, pp. 55-71.
- Marsh, A. I. ; H. Hartmann: "L'information: Une Stratégie Syndicale. Recherche sur une Approche Systématique aux Donnés Comparatives", *Travail en Société*, Vol. 8, N.º 3, Juillet-Septembre 1983, pp. 223-239.
- Martin, Dominique: "Crise D'identité et Gestion de la Modernisation", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1989, pp. 14-27.
- Martin, Dominique: "La Participation Directe en Entreprise: de la Résistance Clandestine a la Mobilisation Managériale", *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. 99, 1995, pp. 368-431.
- Martin, Dominique: *Démocratie Industrielle - la participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF, 1994.
- Marx, Karl: *O Capital*, Lisboa, Delfos, 1975, 2 Vol. (Ed. orig. 1867).
- Maslow, Abraham H.: *Motivation and Personality*, London, Harper and Row, 1954.
- Masson, Jean-René: "Le temps des négociations", *Personnel*, N.º 392, Août-Sept., 1998, pp. 32-34.
- Masuda, Y.: *La sociedade informatizada como sociedade post-industrial*, Fundesco, Ed. Tecnos, Madrid, 1984.
- Maupeou-Abboud, Nicole: "Les Politiques Patronales de Formation et leurs Finalités", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1988, pp. 171-192.
- Maurice, Marc: "Avant-propos", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 379-383.

- Maurice, Marc: "Les Nouveaux Systèmes Productifs, entre Taylorisme et Toyotisme", *Sociologie du Travail*, 1993, pp. 89-98.
- Maurice, Marc: "The Social Foundations of Technical Innovation: Engineers and the Division of Labour in France and Japan", *The New Division of Labour*, 1995, pp. 316-345.
- Maurice, Marc; Hiroatsu Nohara (org.): "Les mutations du "modèle" japonais de l'entreprise", *Problèmes Politiques et Sociaux*, N.º 820, 23 Avril, 1999.
- Mayer D. e R. Thaler: "Stick wages and implicit contracts: a transactional approach " *Economic Inquiry*, 1979.
- Mayo, Elton: Los problemas humanos de una civilización industrial, B. Aires, *Nueva Vision*, 1972.
- McClelland, D.: *The Achieving society*, Princeton, P. Univ. Press, 1961.
- McGregor, D.: *Leadership and Motivation*, Cambridge Mass., MIT Press, 1966.
- McGregor, D. : *Os aspectos humanos da empresa*, Lisboa, Clássica, 1965.
- McLoughlin, Ian e Stephen Gourlay: *Enterprise without unions*, Open University Press, 1994.
- Méda, Dominique: "La littérature américaine sur le travail, un aperçu à travers trois récents", *Travail et Emploi*, N.º 69, 1996, pp. 83-92.
- Medeiros, Fernando : " União Europeia : diálogo social ou relações profissionais ", em *A Reforma do Pacto Social*, Presidência da República, INCM, 1999, pp. 255-289.
- Meltz N. M. e A. Verma: *Development in Industrial Relations and Human Resource Management Practices in Canada : Na Update from the 80s*, Kingston: *Industrial Relations Press*, Queen's Paper, 1993.
- MET: "Mutations Technologiques - Accord National Interprofessionnelle", *Législation Social*, N.º 6148, Octobre, 1988.
- Michon, François: "L'Europe Sociale, un Modèle Commun et ses Variantes Nationales? Effets de Segmentation, Effets Sociétaux", *Travail et Société*, Vol. 15, N.º 2, 1990, pp. 228-248.
- Miller, Roger: "Recherche, Développement et Globalisation: le cas de L`industrie automobile", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1993, pp. 53-63.
- Ministère de L'emploi et du Travail de Belgique: "Dispositif National Belge de Protection des Travailleurs en Cas de Rationalisation et Nouvelles Technologies", *Revue du Travail*, Février-Mars 1983, pp. 76-105.
- Mintzberg, H.: *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Coleção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão, Dom Quixote, Lisboa, 1995.
- Molinié, Anne-Françoise: "Négociier la modulation (1)", *Travail et Emploi*, Juin-Septembre, 1988, N.º 36/37, pp. 19-69.
- Moniz, A. Brandão e Kovács, Ilona : *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação*, Lisboa, IEFP, 1997.
- Moniz, A. Brandão: "Mudanças Tecnológicas e Organizacionais em Portugal: Uma Análise das Duas Últimas Décadas", *Organizações e Trabalho*, Novembro, 1989, (1), pp. 7-23;
- Moniz, A. Brandão: "Comportamento Organizacional e Recursos Humanos", Mestrado em Engenharia Industrial, 1991, pp. 1-8.
- Moniz, A. Brandão: "Incidências Sociais da introdução de Processos de Automação na Indústria: Abordagem a estudos de caso na Europa", CTS - *Revista*

- de Ciência, Tecnologia e Sociedade*, (3), 1987, pp. 55-65.
- Moniz, A. Brandão: *Processos de mudança tecnológica e organizacional na indústria portuguesa*, Tese de Doutoramento, Monte de Caparica, FCT-UNL, 1991.
- Moniz, António B. e I. Kovács (Coord.): *Sociedade da Informação e Emprego*, Cadernos de Emprego, 28 Ministério do Trabalho e da Solidariedade/ DGEFP, 2001.
- Moniz, António Brandão: "Modernização da Indústria Portuguesa: análise de um inquérito sociológico", *Economia e Sociedade*, N.º 1, Lisboa, CESO, 1989, pp. 117-160.
- Monteiro Fernandes, António: *Direito do Trabalho - Relações Colectivas de Trabalho*, Almedina, Coimbra, 4.ª edição, 1996.
- Morin, Marie-Laure e Gregor Murray: "Regards croisés sur la recherche en relations professionnelles" em Murray, Gregor ; Marie-Laure Morin e Isabel da Costa (dir.): *L'état des relations professionnelles - Traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de L' Université Laval, Octares Édition, 1996, pp. 1-18.
- Mozzicaffredo, Juan: "O pacto social e as estratégias do sistema político". Comentário ao texto de Jelle Visser "Recent developments and future prospects for labour relations in the Netherlands", em *A Reforma do Pacto Social*, Presidência da República, INCM, 1999, pp. 123-131.
- Mozzicafreddo, Juan: "O Estado da Política", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, N.º 10, Dezembro 1982, pp. 117-149.
- Muckenberger, Ulrich: "The Regulation of Strike Law in Times of New Technologies and Deregulation -The case of west Germany", *Relations Industrielles*, Vol. 45, N.º 1, 1990, pp. 136-145.
- Müller-Jentsch, Walther: "Mobilisation syndicale et mutation socio-structurelle", em *Les grèves face aux mutations structurelles de la société et du monde du travail*, Info 37, Institut Syndical Européen, 1994, pp. 35-44.
- Murteira, Mário: "Do Estado Obsoleto à Nação Democrática (Portugal na Periferia Europeia na Segunda Metade do Século XX)", *Análise Social*, 1986, pp. 259-277.
- Naisbitt, John: *Macrotendências*, Lisboa, Ed. Presença, 1982,
- Naville, Pierre: "Divisão do trabalho e distribuição das tarefas", em Friedman, G. e P. Naville (orgs.), *Tratado de Sociologia do Trabalho*, S. Paulo, Cultrix, 1973, V. 1.
- Naville, Pierre: *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Lib. M. Rivière, 1956.
- Neuville, Jean-Philippe: "L'organisation: une dialogique de l'ordre et du désordre - Le cas du "juste-à-temps" dans l'industrie automobile européenne", *Sociologie du Travail*, 3, 1995, pp. 389-409.
- Neves, Eurico: *Inovar sem risco*, Editorial Presença, 1997.
- Neves, João César: "O Crescimento Económico Português no Pós-Guerra: Um Quadro Global", *Análise Social*, 1994, pp. 1005-1034.
- Niemela, Jukka y Leimu, Heikki: "Job Redesign at Finnish Shipyards-Causes and Consequences", *The New Division of Labour*, 1995, pp. 490-514.
- Nikolopoulou, Hélène: "La modernisation négociée dans la presse parisienne.", *Sociologie du Travail*, N.º, 1993, pp. 162-179.
- Noble, David: *Forces de production: A Social History of Industrial Automation*, New York, Knoph, 1984.
- Nunes, Catarina e Célia Godinho: *Produção de Vidro - Uma tradição nacional*, Documentos de Trabalho, Série GEPE. Dinâmicas Sectoriais, 2001.

- O'Hara, Joe: "Les Changements dans le Droit du Travail de Grève - Réduction et Extension Simultanée de la Mobilisation Syndicale", em *Les grèves face aux mutations structurelles de la société et du monde du travail*, Info 37, Institut Syndical Européen, pp. 68-87.
- OCDE: "Les négociations collectives: niveaux e portée", em *Perspectives de l' Emploi*, Cap. 5, OCDE, 1994, pp.181-210.
- OCDE: "Négociation collective et performance économique", em *Perspectives de l' Emploi*, OCDE, Juillet, 1997.
- OCDE: "Tendances de la syndicalisation", em *Perspectives de l' Emploi*, OCDE, 1991, pp. 101-142.
- OCDE: *La flexibilité du marché du travail. Nouvelles tendances dans l'entreprise*, Paris, OCDE, 1989.
- OCDE: *Nouvelles technologies. Une stratégie socio-économique pour les années 90*, Paris, OCDE, 1989 a;
- OCDE: *Ressources humaines et technologies de fabrication avancées*, Paris, OCDE, 1992.
- Oechslin, Jean-Jacques: "Les Organisations D'employeurs: Tendances Actuelles et Responsabilités Sociales", *Revue Internationale du Travail*, Vol. 121, N.º5, Septembre-Octobre 1982, pp. 538-553.
- Oliveira, José Grosso: *Empresários e trabalhadores em Portugal no período posterior ao 25 de Abril de 1974: níveis e orientações da acção dos actores sociais*, Dissertação para provas de Doutoramento, FCSH - Universidade Nova de Lisboa, 2002.
- Oliveira, José Grosso: *Qualificação, divisão do trabalho e mercado do trabalho*, Lisboa, MT, 1985.
- Olivier, Bertrand: *Évaluation et certification des compétences et qualifications professionnelles*, Paris, Institut International de Planification de L' éducation, 1997.
- Olson, Mancur : *A lógica da acção colectiva*, Celta Editora, 1998 (1.ª edição , 1965).
- Orléan, A. (dir.): *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1994.
- Ozaki, M. e outros: *Technological change and labour relations*, Genève, International Labour Office, 1992.
- Ozaki, Muneto: "Relations Professionnelles et Organisation du Travail dans les Pays Industriels", *Revue Internationale du Travail*, Vol. 135, N.º 1, 1996, pp. 38-64.
- Palmade, Jacqueline; Dorval, Réjean: "L'évolution du rapport au travail en vingt ans", *Travail et Emploi*, N.º 80, 1999, pp. 29-58.
- Paquette, P. : " Perspectives québécoises ", em Bernier, C. e outros (dir.) : *La négociation collective du travail : adaptation ou disparition ?*, Québec : Les Presses de L' Université Laval, 1993, pp. 251-258.
- Paradeise, Catherine: "Des savoirs aux compétences: qualifications et régulation des marchés du travail", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1987, pp. 34-46.
- Paradeise, Catherine: "Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marchés du travail", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1987, pp. 35-46.
- Parlier, Michel: "Finalités et modalités de la gestion des compétences", *Personnel*, ANDCP, N.º 385, 1997.
- Parsons, T.: *The Structure of Social Action*, New York, McGraw-Hill, 1938.
- Paysant, Michel: "Les nouveaux modèles de travail", *Futuribles*, N.º 207, Mars 1996, pp. 41-49;

- Pereira, António Garcia : “ Por um direito de trabalho competitivo ”, em *Trabalho e Relações Laborais – Cadernos Sociedade e Trabalho I*, MSST, 2001, pp. 39-46.
- Perrot, Anne: *Les nouvelles théories du marché du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 1992.
- Petit, Sophie: “La situation de travail productrice de compétence collective”, *Éducation Permanente*, N.º 135/1998-2, pp. 99- 107.
- Piñero, Fernando Moreno e Eloy Parra Abad: “ Clasificación profesional y movilidad”, *Economía y Sociología del Trabajo*, N.º 21-22, Septiembre-Diciembre 1993, pp.169-175.
- Pinto, José Madureira: “Por um novo contrato social: propostas para uma agenda política.”, *Seminário Internacional Europa Social*, Maio 1997, pp. 1-26.
- Pinto, Mário e Moura, C.: *As estruturas sindicais portuguesas*, GIS, 1973.
- Pinto, Mário; P. Martins, P. Furtado e A. N. Carvalho: *Glossário de Direito do Trabalho e Relações Industriais*, Luxemburgo, Serviço de Publicações das Comunidades Europeias, 1996.
- Piore, M.: “Perspectives on Labour Market Flexibility”, *Industrial Relations*, Vol. 25, N.º 2, 1986, pp. 146-166;
- Piore, M.; Sabel, C. F.: *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, New York, Basic Books, Inc. Publishers, 1984.
- Piotet, Françoise: “Nouvelles Technologies, Nouveaux Droits: Positions, Propositions et Actions de la CFDT”, *Sociologie du Travail*, N° 4, 1984, pp. 535-540.
- Pires de Lima, Marinús e outros: *A acção Sindical e o Desenvolvimento*, Ed. Salamandra, 1992.
- Pires de Lima, Marinús: “Relações de trabalho, estratégias sindicais e emprego (1974-90)”, *Análise Social*, vol. XXVI (114), 1991 (5.º), pp. 905-943.
- Pires de Lima, Marinús; Pires, M. Leonor e Alves, Paulo: “Transformações das relações laborais em três sectores: os casos das indústrias automóvel, siderúrgica e naval”, *Análise Social*; Vol. XXX (134), 1995 (5.º), pp. 857-879.
- Pires Lima, M.e R. Rego: “ Participação dos parceiros sociais e representatividade: Portugal no contexto da estratégia europeia para o emprego ”, em *Trabalho e Relações Laborais – Cadernos Sociedade e Trabalho I*, MSST, 2001, pp. 251-272.
- Pires Lima, Marinús: “Reflexões sobre a negociação colectiva e a concertação social em Portugal” em *A Reforma do Pacto Social*, Presidência da República, INCM, 1999, pp. 301-359.
- Pirre-Noël Denieuil: “Entreprises et compétences: l'état des interrogations”, *Éducation Permanente*, N.º 133/1997-4, pp. 35-45.
- Pizzorno, Alessandro: “Entre L'action de Classe et le Corporatisme”, *Sociologie du Travail*, N.º2, 1978, pp. 129-152.
- Pizzorno, Alessandro: “Les Syndicats et L'action Politique”, *Sociologie du Travail*, 1971, pp. 115-140.
- Poitou, Jean-Pierre: “L'évolution des qualifications et des savoir-faire dans les bureaux d'études face à la conception assistée par ordinateur”, *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 468-481.
- Pollert, Anna: “L'entreprise Flexible: Réalité ou Obsession?”, *Sociologie du Travail*, 1989, pp. 74-105.

- Poole, Michael: "Industrial Relations: Theorizing for a Global Perspective", *Industrial Relations Theory: Its Nature, Scope e Pedagogy*. Roy J. Adams and Noah M. Meltz, dir. Metuchen, N. J.: IMLR Press/Rutgers University and The Scarecrow Press, 1993, pp. 103-117.
- Porter, Michael: "A competitividade de Portugal: Desenvolver a auto-confiança", Relatório da 1.ª fase, Monitor Company, Julho, 1993.
- Pouyat, C.: "La Gestion Prévisionnelle des Carrières et des Postes sur Micro-ordinateur", *Travail et Méthodes*, 1988, pp. 36-39.
- Presidência da República: *A reforma do Pacto Social*, INCM, 2000.
- Proença, João: "Diálogo, negociação e concertação em Portugal: comentário", em *A Reforma do Pacto Social*, Presidência da República, INCM, 1999, pp. 407-411.
- Quinet, Félix: "Les Transformations Technologiques et Conventions Collectives de Travail", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 20, N.º 1, 1965, pp. 65-73.
- Ray, Jean-Emmanuel: "Nouvelles Technologies, Nouveau Droit du Travail?", *Droit Social*, N.º 6, Juin 1992, pp. 519-524.
- Regalia, Ida e Colin Gill (Ed.): *The position of the social partners in Europe on direct participation*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1996.
- Regalia, Ida: "How the Social Partners View Direct Participation: A Comparative Study of 15 European Countries", *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 2, N.º 9, pp. 211-234.
- Reis, José e Rui Jacinto: "As Associações Empresariais e o Estado na Regulação dos Sistemas Produtivos Locais", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, N.º 35, Junho 1992, pp. 53-77.
- Reix, Robert: "Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité?", *Revue Française de Gestion*, N.º 123, 1999, pp. 111-119.
- Reto, L; Albino Lopes e outros: *O sector das Indústrias Gráficas e Transformação do papel*, IEFP, 1996.
- Reynaud, Bénédicte: "L'individualisation des salaires: Effet trompe-l'œil ou innovation sociale radicale?" em Jacot, Jacques-Henri e F. Troussier (dir.): *Travail et compétitivité performance*, Paris, Economica, 1992, pp. 207-219.
- Reynaud, E. e Jean-Daniel Reynaud: "La régulation conjointe et ses dérèglements" em *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octarès Édition, 1995, pp. 227-242.
- Reynaud, E. e Jean-Daniel Reynaud: "La Régulation des Marchés Internes du Travail", *Revue Française de Sociologie*, 1996, pp. 336-367.
- Reynaud, Jean-Daniel: "Conflit e régulation sociale, esquisse d'une théorie de la régulation conjointe" em *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octarès Édition, 1995, pp. 49-59. [1.ª edição: *Revue Française de Sociologie*, XX, 1979, pp. 367-376.
- Reynaud, Jean-Daniel: "Conflits du Travail, Classes Sociales et Contrôle Social", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1980, pp. 97-114.
- Reynaud, Jean-Daniel: "La Classification: Quelques Réflexions", *Travail et Emploi*, N.º 38, Décembre 1988, pp. 14-78.
- Reynaud, Jean-Daniel: "La Négociation des Nouvelles Technologies: une transformation des règles du jeu?", *Revue Française de Science Politique*, N.º 1, Vol. 38,

- Février, 1988 a, pp. 5-22.
- Reynaud, Jean-Daniel: "La règle de droit: outil d'analyse de la relation salariale", *Travail et Emploi*, N.º 53, 1992.
- Reynaud, Jean-Daniel: "Le système et la règle", em Reynaud, Jean-Daniel; François Eyraud; Catherine Paradise; Jean Saglio: *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, CNRS, 1990, pp. 327-332.
- Catherine Paradise e Yves Lichtenberger ; « Compétence, compétences », *Sociologie du Travail*, 43, 2001, pp. 33-48.
- Reynaud, Jean-Daniel: "Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome" em *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octarès Éditions, 1995, pp. 113-128. (1.ª edição: *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988, pp 5-18).
- Reynaud, Jean-Daniel: "Les relations professionnelles et la négociation du changement", *Institut International d'Études Sociales*, Bulletin (9), 1972, pp. 3-18.
- Reynaud, Jean-Daniel: "Pour une sociologie de la régulation sociale" em *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Édition, 1995, pp. 197-226.
- Reynaud, Jean-Daniel: "Qualification et marché du travail", *Sociologie du Travail*, N.º 1, 1987, pp. 86-109.
- Reynaud, Jean-Daniel: *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès Édition, 1995.
- Reynaud, Jean-Daniel: *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989 a [2.ª edição, 1993].
- Ribeiro, Joana; Nuno Leitão e Paulo Granjo: *Visões do Sindicalismo*, Edições Cosmos, 1994.
- Rodrigues, M. João: *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1991.
- Rodrigues, M. João: *O Sistema de Emprego em Portugal - Crise e Mutações*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1988.
- Rodrigues, M. João: *Pour une alternative aux approches du marché du travail: le système d'emploi – essai de conceptualisation et d'application au cas portugais*, Thèse de doctorat en science politique, Université de Paris Pantheon-Sorbonne, Juin 1986.
- Rodriguez, Carlos Prieto: "El lugar de la clasificación profesional en las relaciones de trabajo asalariado.", *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, Septiembre-Diciembre 1993, N.º 21-22, pp. 33-40.
- Rogovsky, Nikolai e Peter Cappelli: "Quelles Qualifications pour les Nouveaux Systèmes de Production", *Revue Internationale du Travail*, 1994, pp. 223-241.
- Rojot, Jacques e Peter Tergeist: "Nouvelles orientations dans l'organisation du travail", OCDE, 1992, pp. 1-23.
- Rojot, Jacques e Peter Tergeist: "Vu D'ensemble: Évolution des Relations Professionnelles, Flexibilité du Marché du Travail Interne et Organisation du Travail", em OCDE: *Nouvelles Orientations dans L' Organisation du Travail - les Dynamiques des relations du Travail*, pp. 9-35.
- Rojot, Jacques: *La négociation*, Vuibert, 1994.
- Rosa, Maria Teresa Serôdio: "Algumas considerações sobre o sindicalismo operário de Setúbal", *Organizações e Trabalho*, 7/8, Dezembro 1992, pp. 59-74.

- Rosa, Maria Teresa Serôdio: *Relações Sociais do Trabalho e Sindicalismo Operário em Setúbal*, Porto, Edições Afrontamento, 1990.
- Rosanvallon, Pierre: "Le Syndicalisme au Tournant", *Projet*, 1978, pp. 1-10.
- Rosanvallon, Pierre: *La question syndicale, histoire et avenir d'une forme sociale*, Paris, Calmann-Lévy, 1988.
- Rose, José: "L'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail et d'emploi", *Sociologie du Travail*, 1, 1996, pp. 63-708.
- Roseta, Agostinho: "Dos grémios à confederação nacional do patronato: hesitações e ambiguidades", *Análise Social*, 87-88-89, 1985, pp. 785-799.
- Roth, Siegfried: "Les Répercussions des Nouveaux Concepts de Production sur les Relations Sociales: du Conflit au Consensus? L'exemple de L'industrie Automobile Allemande", em *Les grèves face aux mutations structurelles de la société et du monde du travail*, Info 37, Institut Syndical Européen, 1991, pp. 44-67.
- Rothstein, Lawrence E.: "Labor-Management Relations", *Society*, Vol. 30 (4), May-Jun 1993, pp. 12-17.
- Ruffier, Jean: "Industrialiser sans Tayloriser", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 522-527.
- Ruyseveldt, J. Van; R. Huiskamp; J. Hoof: *Comparative Industrial and Employment Relations*, London, SAGE, 1995.
- Ruyseveldt, Joris Van e Jelles Visser: *Industrial relations in Europe - Traditions and Transitions*, London, SAGE, 1996.
- Ryan, Rose: "Évolution dans L'organisation du Travail: Réactions Syndicales", em OCDE: *Nouvelles Orientations dans L' Organisation du Travail - les Dynamiques des Relations du Travail*, pp. 241-267.
- Saglio, Jean: "Hiérarchies Salariales et Négociations de Classifications France, 1900-1950", *Travail et Emploi*, N.º 27, 1986, pp. 7-19.
- Saglio, Jean: "Pour une Analyse des Politiques Patronales", *Aujourd'hui*, N.º 51, Septembre, 1981, pp. 31-44.
- Sainsaulieu, R.: *Sociologie de L'organisation et de L'entreprise*, Presses de la Fondation Nationales des Sciences Politiques & Dalloz, 1987.
- Sainsaulieu, Renaud: *Sociologia da Empresa - Organização, Cultura e Desenvolvimento*, Lisboa, Instituto Piaget (Trad. do original: Sociologie de l'entreprise, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques, 1997).
- Salais, Robert: "Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions " em Orléan (dir.) *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1994.
- Salais, Robert: "Convention du travail et formes de salaire: quelques indications de recherche", em Jacot, Jacques-Henri e F. Troussier (dir.): *Travail et compétitivité Performance*, Paris, Economica, 1992, pp. 167-188.
- Salais, Robert: "L'analyse économique des conventions du travail", *Revue Économique*, Vol. 40. N.º 2, Mars, 1989, pp. 199-328.
- Salavisa Lança, Isabel: "Convergência e padrão de competitividade em Portugal – Sucesso económico e debilidades tecnológicas" em Godinho, Manuel M. e João Carça (org.): *O Futuro tecnológico - Perspectivas para a Inovação em Portugal*, Lisboa, Celta Editora, 1999, pp. 315-328

- Salavisa Lança: "Convergência e padrão de competitividade em Portugal: sucesso económico e debilidades tecnológicas", em Godinho, M. Mira e J. Caraça (org.): *O Futuro Tecnológico*, Celta, 1999.
- Santos, Boaventura de Sousa: "O direito e a Comunidade: As Transformações Recentes da Natureza do Poder do Estado nos Países Capitalistas Avançados", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, N.º 10, Dezembro 1982, pp. 10-40.
- Santos, Boaventura de Sousa: "O Estado e o Direito na Transição Pós-Moderna: Para um Novo Senso Comum sobre o Poder e o Direito", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, N.º 30, Junho 1990, pp. 13-43.
- Santos, Boaventura de Sousa: *O Estado e a Sociedade em Portugal (1974-1988)*, Porto, Edições Afrontamento, 1990.
- Santos, Boaventura de Sousa; José Reis e Maria Manuel Leitão Marques: "O Estado e as Transformações Recentes da Relação salarial", CISEP, pp. 589-629.
- Santos, Maria João: "Competitividade e novos modelos de produção", *Organizações e Trabalho*, n.º 14, 1995, pp. 65-83.
- Scheuer, Steen: "Collective bargaining coverage under trade unionism: a sociological investigation", *British Journal of Industrial Relations*, N.º 1, 1997, pp. 65-86.
- Schumpeter, J. A.: *La Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 1942.
- Segrestin, D.: "L'identité professionnelle dans le syndicalisme français", *Économie et Humanisme*, 1979, pp. 12-26.
- Segrestin, Denis: "A propos du nouveau modèle productif: questions déficience, question de légitimité", *Sociologie du Travail*, 1993, pp. 49-61.
- Segrestin, Denis: "Du syndicalisme de métier au syndicalisme de classe: pour une Sociologie de la CGT", *Sociologie du Travail*, 1975, pp. 152-156.
- Segrestin, Denis: "Recent Changes in France", *European Industrial Relations*, 1990, pp. 97-126.
- Segrestin, Denis: "Sur la représentation de l'entreprise en Sociologie", *Travail et Emploi*, N.º 46, 1990, pp. 23-29.
- Sellier, François (dir.): *Les relations industrielles: principes et politiques. Choix de textes commentés*. Paris, Presses Universitaires de France, 1976.
- Sengengerger, Werner: "Les relations professionnelles sous la pression de la concurrence et des restructurations", *Revue International du Travail*, Genève, B.I.T., 1992, pp. 149-166.
- Sethi, Amarjit y Dimmock, Stuart: "Un modèle transactionnel de relations industrielles", *Travail et Société*, Vol. 12, N.º 2, Mai 1987, pp. 345-366.
- Shaiken, H.: *Work transformed*, Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1985.
- Silva, M. Carvalho: "A reforma do pacto social" em *A Reforma do Pacto Social*, Presidência da República, INCM, 1999, pp. 397-406.
- Simões, Vítor Corado: *Inovação e Gestão em PME*, Lisboa, GEPE - Ministério da Economia, 1997.
- Sisson, K.: "In Search of HRM", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 31, N.º 2, 1993, pp. 201-210.
- Smith, Anthony: "Innovation by Negotiation", *Relations/Industrielles/Industrial/Relations*, 1990, pp. 63-93.
- Sorge, Arndt e Wolfgang Streeck: "Relaciones Industriales y Cambio Tecnico: una perspectiva mais ampla", em Hyman, Richard e Wolfgang Streeck (comps.):

- Nuevas Tecnologías y Relaciones Industriales*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1993.
- Stanckiewicz, F. (éd.): *L'après-taylorisme, les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*, Economica, Paris, 1988.
- Steinko, Armando Fernandez: "Dinamica organizativa, cualificaciones y clasificacion profesional en empresas españolas de alta tecnologia", *Economia y Sociologia del Trabajo*, N.º 21-22, Septiembre-Diciembre 1993, pp.93-106.
- Streeck, Wolfgang: "The Internationalization of Industrial Relations in Europe: Prospects and Problems", *Politics & Society*, Locke, Richard M. 26 (4), Dec. 1998, pp. 429-460.
- Stroobants, Marcelle: "Nouvelles Technologies et Relations de Travail: Considérations Critiques au Sujet de la C.C.T. N.º 39", *Revue du Travail*, Juillet- Août 1986, pp. 579-609.
- Stroobants, Marcelle: "La production flexible des aptitudes", *Éducation Permanente*, N.º 135/1998-2, pp. 11-21.
- Szapiro, Miriam: "National union supports for new work systems and technological change", *Labor Studies Journal*, Vol. 21, (2), Summer, 1996, pp. 70-96.
- Tallard, Michèle: "La généralisation de la couverture conventionnelle", *Travail et Emploi*, pp. 15-22.
- Tallard, Michèle: "La prise en compte des nouvelles technologies dans la négociation collective: les cas de la R.F.A.", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 510-521.
- Teague, Paul y Grahl, John: "European Level Collective Bargaining", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 46, N.º 1, 1991, pp. 46-89.
- Teixeira, Cláudio: "Introdução de novas tecnologias de automação industrial em PMEs", *Organizações e Trabalho* (1), Novembro, 1989.
- Telo, António José: "A regulamentação de trabalho nos primeiros anos do regime corporativo", *Análise Social*, 1994, pp. 801-839.
- Terssac, Gilbert e Benjamim Coriat: "Microélectronique et Travail Ouvrière dans les Industries de procès", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 384-397.
- Terssac, Gilbert: *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- Tertre, Christian du e G. Santilli: *Automatisation et Travail*, Paris, PUF, 1992.
- Tertre, Christian du: *Technologie, flexibilité, emploi – Une approche sectorielle du post-taylorisme*, Paris, L' Harmattan, 1989.
- Thévenot Laurent: "Équilibre et rationalité dans un univers complexe", *Revue Économique*, Volume 40, N.º 2, Mars, 1989, pp. 147-197.
- Thévenot, Laurent: "Les investissements de forme", em Thévenot, Laurent (ed.): *Conventions économiques*, Paris, CEE-PUF, 1986, pp. 21-71.
- Thierry, Dominique: "Productivité et temps de travail", *Personnel*, N.º 392, Août-Septembre, 1998, pp. 53-59.
- Thommes, Jens e Anne Labit: "La semaine de 4 jours chez Volkswagen: Un scénario original de sortie de crise?", *Travail et Emploi*, N.º 64, 1996, pp. 5-22.
- Thomson, P.: *The nature of work*, London, Mac Millan, 1983.
- Thorsrud, Einar: "La Démocratisation du Travail et le Processus de Transformation de L'organisation", *Sociologie du Travail*, N.º 3, 1975, pp. 243-265.
- Thuderoz, C. e Annie Giraud-Héraud (coord.): *La négociation sociale*, CNRS Éditions, 2000.

- Thuderoz, Christian: "L'usine et le petit pot. Pour une sociologie de l'innovation industrielle", *Sociologie du Travail*, N.º 2, 1997, pp. 347-369.
- Tibúrcio, Luís: "Capital Humano e Segmentação do Mercado de Trabalho: Duas Propostas Radicais", *Análise Social*, 1979, pp. 35-44.
- Tillet-Bernard, Evelyne: "Pouvoirs cachés et rémunération", *Personnel*, N.º 390, Juin, 1998, pp. 22-31.
- Tixier, P. E.: *Mutation ou déclin du syndicalisme? Le cas de la CFDT*, PUF, Sociologies, Paris 1992.
- Tixier, Pierre-Eric: "A la Recherche Permanente de la Bonne Structure", *Aujourd'hui*, N.º 103, Décembre 1991, pp. 20-59.
- Tixier, Pierre-Eric: "Légitimité et modes de domination dans les organisations", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1988, pp. 615-630.
- Toffler, Alvin: *The Third wage*, London: Pan, 1980.
- Tomaney, John y Winterton, Jonathan: "Technological Change and Work Relations in the British Coal Mining Industry", *The New Division of Labour*, 1995, pp. 473-489.
- Tordjman, André: "De la confrontation à la coopération", *Revue Française de Gestion*, N.º 124, 1999, pp. 112-114.
- Toupin, L.: "La compétence comme matière, énergie et sens", *Éducation Permanente*, N.º 135/1998-2, pp. 33- 43.
- Touraine A.: *A sociedade pós-industrial*, Lisboa, Morais, 1970.
- Touraine, A. e outros : *Les Travailleurs et les changements techniques*, Paris, OCDE, 1965.
- Touraine, A.; M. Wiewiorka e M. Dubet : *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984.
- Touraine, Alain: "Contribution a la Sociologie du Mouvement Ouvrier. Le Syndicalisme de Controle", *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 1978, pp.57-89.
- Touraine, Alain: "De la antigua a la nueva Sociologia del Trabajo", *Sociologia del Trabajo*, N.º 35, Inverno 1998-99, pp. 3-23.
- Touraine, Alain: "L'évolution du Syndicalisme en Amérique Latine", *Revue Française de Sociologie*, 1988, pp. 117-142.
- Touraine, Alain: "Les relations industrielles", *Encyclopaedia Universalis*, Vol. 8, 1968.
- Tournemine, R. L.: "Décisions stratégiques et progrès technique", *Économies et Sociétés*, N.º 11, 1990, pp. 85-95.
- Tremblay, M. e B. Sireo: "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?", *Revue Française de Gestion*, N.º 126, 1999, pp. 129-139.
- Treu, Tiziano: "La Flexibilité du Travail en Europe", *Revue Internationale du Travail*, Vol. 131, N.º 4-5, 1992, pp. 532-549.
- Treu, Tiziano: "Le débat technologique (II) - L'incidence des nouvelles technologies sur l'emploi, les conditions de travail et les relations professionnelles", *Travail et Société*, (2), 1984, pp. 122-141.
- Tuomi, Ilka: *Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Helsinki: Tetaxis, 1999.
- Vallée, Guylaine: "Pluralité des statuts de travail et protection des droits de la personne. Quel rôle pour le droit du travail?", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 54, N.º 2, 1999, pp. 275-312.

- Valverde, Antonio Martin: "Estructura y proceso de la negociacion colectiva.", *Economia y Sociologia del Trabajo*, N.º18, Marzo-Junio 1992, pp.19-26.
- Veltz, P. e Zarifian, P.: "Rationalité, Efficience et Modèle D' Organisation", *Journées de Sociologie du Travail*, 1991, pp. 3-11.
- Veltz, Pierre e Zarifian: "Vers de Nouveaux Modèles D' Organisation", *Sociologie du Travail*, 1993, pp. 3-25.
- Vendecasteele, Sylvie e Michel Freyssenet: "Les Rationalisations du Travail", *Journées de Sociologie du Travail*, Septembre 1991, pp. 1-14.
- Vidal, Daniel: "Idéologies et Types d'action Syndicale", *Sociologie du Travail*, N.º 2, 1968, pp. 190-211.
- Vilar, António: "Flexibilidade e Polivalência Funcional" em Moreira, António (coord.): *Encontro Nacional de Direito do Trabalho – Memórias*, Livraria Almedina, Coimbra, 1998, pp. 145-168.
- Visser, Jelle : "Tendances de la syndicalisation", *Perspectives de L' Emploi*, OCDE, 1991, pp. 101-141.
- Visser, Jelle: "Le syndicalisme en Europe occidentale: état présent et perspectives", *Travail et Société*, vol. 13, N.º 2, Avril 1988, pp. 131-192.
- Visser, Jelle: "Syndicats Européens: La Grande Mutation", *Problèmes Économiques*, n.º2132, 5 Juillet, 1989, pp. 17-23.
- Visser, Jelle: "Continuity and Change in Dutch Industrial Relations", *European Industrial Relations*, 1990, pp. 199-264.
- Visser, Jelle: "La representation de los trabajadores en los centros de trabajo en Europa Occidental. Estructura, escala, alcance y estrategia", *Sociología del Trabajo*, N.º 14, Invierno 91/92, pp.3-43.
- Visser, Jelle: "Union Organization: Why Countries Differ", em Niland, J. e outros: *The Future of Industrial relations*, SAGE Publications, 1994, pp. 165-184.
- Voos, P. e A. Eaton: *Unions and Contemporary Innovations in Work Organisation: Compensation and Employee Participation*, Kingston: Industrial Relations Press, Queen's Paper, 1989.
- Webb, Sydney e Beatrice: *Industrial Democracy*, London, Longman, 1897.
- Weber, Henri: "Cultures Patronales et Types d'entreprises: Esquisse d'une Typologie du Patronat", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1988, pp. 545-565.
- Weber, Max: *Économie et Société*, Paris, Plon, 1971. (A 1.ª edição em língua alemã é de 1921).
- Weber, Max: *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965.
- Weiss, Dimitri: *Relations industrielles: acteurs, auteurs, faits, tendances*, Paris: Sirey, 1973.
- Weiss, Dimitri: "Centralité de L'entreprise et Partis Politiques", *Revue Française de Gestion*, Mai-Juin/Juillet-Août 1977, pp. 110-122.
- Weiss, Dimitri: "Nouvelles Formes D'entreprise et Relations de Travail", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1994, pp. 95-103.
- White, Frank: "Occupational Determinants of Professional Union Membership", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 52, N.º 1, 1997, pp. 138-159.
- Wieviorka, Michel e Sysvaine Trinh: *Le modèle EDF – essai de sociologie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, 1995.

- Wilkinson, Barry: "Technologie, Compétence et Formation. Une Étude de Cas sur les Machines à Commande Numérique", *Sociologie du Travail*, N.º 4, 1984, pp. 447-456.
- Willard, Jean Charles: "Les Coûts Salariaux", *Économie et Statistique*, 1981, pp. 3-20.
- Williamson, O. E.: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975.
- Williamson, O. E.: *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985.
- Wittorski, Richard: "De la fabrication des compétences", *Éducation Permanente*, N.º 135, 1998-2, pp. 57-69.
- Wobbe, Werner: "Sistema de Produção Antropocêntricos: A fabricação avançada baseia-se em pessoas especializadas", *Formação Profissional*, Fevereiro, 1991, pp. 3-15.
- Wood, Stephen: *The transformation of work? Skill, Flexibility and the Labour Process*, London, Unwin Hyman, 1989.
- Woodward, J. : *Organização industrial. Teoria e Prática*, S. Paulo, Atlas, 1977.
- Yves Schwartz: "Les ingrédients de la compétence: un exercice nécessaire pour une question insoluble", *Éducation Permanente*, N.º 133/1997-4, pp. 9-33.
- Zachert, Ulrich: "Genèse et Usage des Systèmes de Classification en Allemagne Fédérale", *Travail et Emploi*, N.º 38, Décembre 1988, pp. 48-53.
- Zarifian, Philippe: "L'agir communicationnel face au travail professionnel", *Sociologie du Travail*, 41, 1999, pp. 163-177.
- Zarifian, Philippe: *Travail et communication*, PUF, Sociologie d'aujourd'hui, 1996.
- Zarifian, Philippe: "Productivité, logique de service et mutations du travail", *Revue Française de Gestion*, N.º 126, 1999 a, pp. 106-116.
- Zarifian, Philippe: *La nouvelle productivité*, Paris, L' Harmattan, 1990.

A natureza das transformações das relações laborais, da negociação colectiva e das regulações do emprego no seio das empresas é objecto de controvérsias sociológicas. Estas transformações estão sobretudo relacionadas com a emergência do novo contexto tecnológico e económico mundial e com a necessidade por parte das empresas em responderem às novas exigências de competitividade. Este trabalho teve como finalidade contribuir para a compreensão de tais transformações na sociedade portuguesa. Assim, foram analisadas questões como a evolução da conflitualidade laboral, o enfraquecimento do sindicalismo, o nível da negociação colectiva e a evolução do conteúdo das normas das convenções colectivas.

A análise da dinâmica de negociação permitiu constatar que a negociação dos sistemas de classificação profissional e da gestão de carreiras profissionais esteve associada a dois fenómenos fundamentais: à mudança da natureza quantitativa e qualitativa do emprego e à modificação das políticas de gestão da mão-de-obra, de uma forma geral orientadas no sentido da individualização dos modos de intervenção dos assalariados e dos critérios de avaliação dos empregos. Conclui-se que a evolução das relações laborais no seio das empresas (mudança de conteúdo das normas e dos procedimentos da negociação) se encontra associada a uma transformação dos próprios actores sociais da empresa.