

## Transformações das relações laborais em três sectores: os casos das indústrias automóvel, siderúrgica e naval\*\*\*\*

### 1. INTRODUÇÃO

Apresentamos aqui uma análise de alguns aspectos principais das relações laborais em Portugal em três sectores importantes das cinturas industriais de Lisboa e Setúbal. Procuramos articular mudanças relevantes na conjuntura de mercado, na tecnologia e na organização do trabalho com as relações empresários-órgãos representativos dos trabalhadores (ORT)-Estado. Tentamos verificar se as práticas dos trabalhadores em relação ao patronato têm sido do tipo mais *institucional* (por exemplo, a negociação e a concertação) ou, pelo contrário, claramente *antagonistas* (designadamente conflitos abertos e greves) (cf. Lima, 1991)).

Os sectores são heterogéneos: ora representam actividades com modernização tecnológica e organizacional, ora actividades em crise e refluxo, mas em todos os casos são «laboratórios» relevantes de novas estratégias de gestão da mão-de-obra e/ou de experiências de intervenção sindical. Além disso, são sectores importantes para a economia internacional e nacional, para o patronato e o sindicalismo e para a redefinição dos papéis do Estado.

O período de análise é ulterior à integração de Portugal na CEE (1987). Nos primeiros anos há uma certa recuperação económica e diminuição do

---

\* Investigador principal do ICS-UL; professor do ISCTE.

\*\* Colaboradora do ICS-UL; mestrado de Sociologia do ISCTE em vias de conclusão.

\*\*\* Docente do ISCTE.

\*\*\*\* Este texto baseia-se em pesquisas apoiadas pela JNICT, nomeadamente o projecto PCSH/SOC/733/93, «Organização da Indústria Automóvel na Península de Setúbal», e noutras igualmente financiadas pela JNICT e por organismos congéneres do Brasil (CNPQ e FAPESP, «Análise Comparativa das Relações Industriais Portugal-Brasil»).

desemprego. No entanto, a qualidade do emprego é muitas vezes sacrificada à quantidade de emprego, o que é indiciado, por exemplo, pela contratação a termo. Em 1990 o Acordo Económico e Social marca um dos pontos mais altos da concertação social. O Conselho Económico e Social é criado em 1991. A partir de 1992 abre-se uma nova fase, de contornos ainda difíceis de definir, mas em que a expansão económica diminui, aumenta o desemprego e se desenvolve um processo de privatizações e de «emagrecimento» de algumas grandes empresas industriais, enquanto o movimento sindical tenta ultrapassar os efeitos da crise, debate o modelo de organização sindical e as duas centrais manifestam uma aproximação significativa, por confronto com períodos anteriores (cf. Santos *et al.*, 1976-1977; Lima, 1991; Lima *et al.*, 1992; Stoleroff, 1990; Lucena e Gaspar, 1991-1992; B. S. Santos, 1990).

A redefinição das relações industriais, onde interagem de maneira dinâmica o Estado, empresários e sindicatos enquanto actores sociais, faz parte do processo institucional que regula a reestruturação industrial. Por outro lado, a preocupação com as dimensões culturais e políticas insere-se no objectivo de proceder a uma análise comparativa, quer com a Europa, quer com o Brasil (cf. Morel, Lima *et al.*, 1994).

Os últimos anos têm sido marcados por todo um conjunto de transformações políticas, económicas e culturais, que influenciam o contexto em que se movem as empresas. Mencionam-se, entre outras variáveis, os processos de globalização, a redefinição da divisão internacional do trabalho, o aumento da concorrência, as alterações no sistema de emprego (aumento do sector terciário, precarização, etc.), as inovações tecnológicas e organizacionais (procura de qualidade, novas práticas de gestão da mão-de-obra, participação, formação profissional, flexibilidade), mudanças sócio-políticas e culturais (conjunturas eleitorais, privatizações, regionalização, preocupações ecológicas), fragmentação das relações industriais. Neste jogo complexo e dinâmico de interações há factores que vão no sentido da *convergência* dos modelos produtivos e organizacionais e outros que caminham no sentido da *diferenciação* das estruturas, o que requer uma exigência de aprofundamento dos estudos empíricos de casos. Procura-se compreender os factores que contribuem para a convergência ou divergência dos modelos produtivos e salariais, bem como a influência da especificidade do contexto sócio-económico, institucional e cultural.

Outra questão relevante é a de saber se os novos sistemas produtivos estão em *continuidade* ou, pelo contrário, em *mudança estrutural* em relação aos modelos tradicionais. As variações nos processos de apropriação e difusão dos modelos justificam que se saliente a importância da *hibridação* das formas organizacionais.

Utilizámos um conjunto importante de técnicas de recolha e tratamento da informação (análise documental, entrevistas com informantes privilegia-

dos), bem como textos nossos já publicados e de outros autores referidos na bibliografia.

## 2. INDÚSTRIA AUTOMÓVEL

Para fazerem face à crise do sector e a um mercado global cada vez mais competitivo e em constante mutação, as grandes firmas automobilísticas têm vindo a desenvolver estratégias que passam pela constituição de alianças, pela aquisição de novos equipamentos, por mudanças organizacionais, pelo lançamento de novos produtos e de novas fábricas e por alterações nas relações industriais e nas políticas de gestão de recursos humanos.

Duas vias têm sido referidas como possíveis alternativas à produção em massa: a da *organização reflexiva do trabalho* (Brulin, in Durand, 1993), característica do modelo sueco, e a da *lean production* (Womack *et al.*, 1990), desenvolvida pela Toyota no pós-guerra e hoje apresentada no Ocidente como o novo *one best way* que conduzirá as empresas à prosperidade.

Existem dois aspectos que diferenciam fundamentalmente estes modelos. Em primeiro lugar, na produção magra, a cadeia de montagem permanece, ao contrário do que sucede no modelo modular da Volvo, assente em estações fixas, onde equipas semiautónomas de produção desenvolviam a sua autonomia (Berggren, 1992). Permanecendo a cadeia de montagem na *lean production*, isso significa que, apesar do trabalho em grupo com base em operadores polivalentes, se mantém uma forte divisão do trabalho.

Depois, em termos do sistema de relações industriais, enquanto no modelo *kalmariano* se enfatiza tanto a participação directa, através do trabalho, como a indirecta, através das organizações representativas dos trabalhadores, que negociam ou mesmo decidem conjuntamente com a administração temas que extravasam a produção, na *lean production* a tentativa é de enfatização da participação directa restringida à produção e de subalternização dos sindicatos, a menos que estes se centrem na empresa e se mostrem empenhados na obtenção dos objectivos da organização. Privilegia-se o consenso e a relação directa entre o topo e a base de uma estrutura piramidal mais plana do que no modelo fordista, para o que são abertos novos canais de comunicação.

### 2.1. BROWNFIELD E GREENFIELD SITES

A fábrica da Renault de Setúbal é um *brownfield site*, pois não foi construída de raiz, tendo aproveitado as instalações e os recursos humanos de outra empresa. A produção iniciou-se em Junho de 1980 e desde aí tem-se vindo a introduzir algumas inovações tecnológicas e organizacionais

numa estrutura preexistente, configurando um conjunto de adaptações num modelo próximo do taylorista, que se pretende transformar. Sendo um *brownfield site*, a implementação de novas práticas inspiradas na *lean production* não deixa de ser condicionada pelo *layout* previamente existente, por resistências internas à mudança ou por dificuldades para passar a localizar as empresas fornecedoras de componentes nas suas proximidades, de modo a poder tirar-se o máximo partido do *just-in-time*.

Esta fábrica, que chegou a empregar 1500 trabalhadores, tem actualmente pouco mais de 600, produzindo um modelo na fase final do seu ciclo de vida a uma cadência de 110 viaturas por dia, quando a sua capacidade de produção é de 340 carros diários, indicando vários estudos que ela só é viável com uma produção mínima de 300.

Por seu lado, a AutoEuropa é um *greenfield site*, ou seja, uma empresa nova, com produtos, organização e trabalhadores novos, que se destina à produção de um veículo inserido num segmento de mercado com perspectivas de grande crescimento nos anos 90. Ela tem uma capacidade instalada para produzir 830 carros/dia em três turnos, totalizando 180 000 viaturas/ano. A capacidade mínima para a sua rentabilização é de 110 000 veículos. O volume de emprego situa-se neste momento em cerca de 3500 trabalhadores.

## 2.2. ADOÇÃO LINEAR DA *LEAN PRODUCTION* OU HIBRIDIZAÇÃO DE MODELOS?

A Renault e a AutoEuropa, embora partindo de premissas diferentes, desenvolvem ambos processos de alguma similitude com o objectivo de atingirem uma estrutura organizacional magra. Todavia, em ambos os casos, não se trata de aplicar integralmente os «ensinamentos» japoneses, mas antes de desenvolver práticas próprias que respeitam as respectivas culturas empresariais e os condicionalismos nacionais (por exemplo, os trabalhadores portugueses não possuem os níveis escolares e de qualificação requeridos para implementar na íntegra estes modelos), o que acaba por configurar modelos híbridos.

### 2.2.1. *Automatização da produção e utilização das técnicas de qualidade total*

Relativamente à automatização da produção, as diferenças entre as duas empresas são grandes. Em comparação com a AutoEuropa, a Renault possui um nível bastante mais baixo e uma tecnologia mais antiga. No entanto, a AutoEuropa, embora possua tecnologia da mais moderna, não é das fábricas mais automatizadas desta indústria. A ênfase pretende ser colocada, não na tecnologia, que é uma vantagem competitiva à disposição de todas as firmas,

mas antes nas formas organizativas e no desenvolvimento de recursos humanos.

O JIT é utilizado nas duas unidades. Na AutoEuropa a sua aplicação beneficia do facto de, por um lado, ela possuir uma oficina de estampagem e, por outro, de alguns dos mais importantes fornecedores de componentes estarem localizados em Palmela, na *Fordland*, ao contrário do que sucede com a Renault, que só muito recentemente, em 1992, implantou esta técnica e que recebe os vários elementos que compõem a carroçaria da fábrica da FASA em Espanha. Estes dois factos tornam mais funcional o princípio dos fluxos e dos tempos programados na AutoEuropa.

A reorganização da Renault passou ainda pela introdução de ferramentas da qualidade total, como o TPM, o autocontrolo e o método de resolução de problemas em grupo. Utilizam-se práticas de melhoramento contínuo com o programa de sugestões, as quais podem incidir sobre a organização dos grupos, as condições de trabalho ou a forma de melhor utilizar a capacidade produtiva, de modo a reduzir os custos, a diminuir os prazos e a melhorar a qualidade dos produtos, no fundo, a aumentar a eficácia da organização. Esta actividade, que aproveita de forma tão directa o saber-fazer dos seus membros, dá direito a uma recompensa de carácter pecuniário ou de outra índole.

A qualidade na fonte e o melhoramento contínuo são uma pedra basilar na AutoEuropa, através do uso de várias técnicas e do envolvimento activo dos trabalhadores na procura da qualidade, tendo estes, inclusivamente, a possibilidade de parar a linha de montagem logo que detectem um problema que prejudique a qualidade do produto, de forma a tentar resolvê-lo. Neste momento encontra-se em implementação um programa destinado ao reconhecimento de ideias e sugestões. O *kaizen* nesta unidade passará também pela existência de um total de cinco salas de experimentação.

### *2.2.2. Organização do trabalho*

A Renault adoptou em 1991, a nível de grupo e após experimentações anteriores, a filosofia do trabalho em equipa, generalizando-a depois a todos os estabelecimentos. Constituíram-se as UET (unidades elementares de trabalho), que surgiram em Setúbal em 1992.

Com as UET tem-se em vista o trabalho colectivo, o aproveitamento das ideias de cada trabalhador, o desenvolvimento das competências individuais e colectivas, a melhoria da qualidade, a diminuição dos custos. Cada UET é constituída na base de um quadro temporal e espacial comum, reunindo um grupo com uma dimensão máxima de 20 trabalhadores, que desenvolvem uma actividade homogénea e pertencem a uma mesma unidade funcional. A relação cliente-fornecedor que se estabelece entre elas define as suas

fronteiras. Todas possuem uma carta-magna, o plano de aceleração de progresso.

A animação das UET está a cargo de um chefe de equipa nomeado pela hierarquia entre os trabalhadores mais qualificados. Para que elas se reúnam fazem-se paragens mensais da fábrica, caso único em todas as unidades do grupo. Durante estas paragens, os animadores apresentam aos restantes membros do grupo os indicadores de *performance* da UET pela qual são responsáveis. As paragens servem igualmente para permitir a resolução de problemas com que cada grupo se depara.

A AutoEuropa também se encontra organizada segundo o conceito do trabalho em equipa, com trabalhadores dotados de autonomia quanto à forma de organização do trabalho, desenvolvendo um elevado grau de polivalência e onde as relações hierárquicas estão praticamente ausentes. É introduzida a figura do *facilitador*, que tem por missão dinamizar o grupo de trabalho. É uma função que se prevê seja exercida de forma rotativa e por eleição de todos os membros da equipa, o que não sucede agora, pois nesta etapa inicial procedeu-se à sua nomeação pela hierarquia.

As equipas integram 12 elementos em termos normais. Procura-se a versatilidade e a política implementada pretende que os operadores adquiram progressivamente maiores responsabilidades e conhecimentos. Aponta-se para o desenvolvimento da capacidade de iniciativa. É o grupo que planeia e distribui as tarefas e coordena e autocontrola a sua execução. A qualidade, a manutenção preventiva e a limpeza das áreas de trabalho são da responsabilidade da equipa. As decisões relativas a questões de trabalho são tomadas em conjunto.

Tanto na Renault como na AutoEuropa, o esforço em direcção a uma estrutura organizacional mais descentralizada originou a redução dos níveis hierárquicos. Como as estruturas organizacionais mais planas requerem uma maior coordenação horizontal e uma menor supervisão vertical, modifica-se o papel das chefias directas tradicionais.

Os líderes dos grupos têm, num nível e escala mais baixos, as mesmas tarefas dos dirigentes das unidades. Relativamente ao interior do grupo, eles devem gerir os recursos necessários — humanos e materiais — para obter os resultados que entretanto negociaram com os seus superiores. Eles animam reuniões, para as quais existem espaços próprios, e as actividades do grupo, de forma que sejam atingidos os objectivos organizacionais que lhe foram colocados. São responsáveis pela rotação dos postos de trabalho dentro do grupo e supervisionam a formação do pessoal. Relativamente ao exterior — resto da unidade e outras organizações —, o seu papel é igualmente vasto, normalmente interagindo com outros, quer a montante, quer a jusante, para resolver problemas de produção e de qualidade, negociando objectivos com

os supervisores, etc. O papel dos líderes dos grupos é a trave-mestra das novas arquitecturas organizacionais implantadas tanto na Renault como na AutoEuropa.

Esta mutação nos papéis das chefias directas teve por base, em ambas as empresas, um forte investimento em formação, no sentido de dotar os trabalhadores de competências para eles totalmente novas nas áreas gestionárias e comportamental, que lhes permitissem gerir a sua «empresa», ou seja, o seu grupo de trabalho. No caso da Renault, essa formação é de oito meses, a maior parte dela decorrendo no terreno. Na AutoEuropa, todos os trabalhadores passaram obrigatoriamente por dois módulos de formação relacionados com o trabalho em equipa: o *team building* e o *team leading*.

### 2.3. POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

#### 2.3.1. *Seleção do pessoal*

A Renault em Setúbal não tem recrutado pessoal, antes se assistindo a um processo inverso de redução de efectivos, o que se traduz numa elevada média etária (38,8 anos em 1993) e em níveis muito baixos de habilitações escolares (55,9% dos trabalhadores têm apenas quatro ou menos anos de escolaridade) e de qualificações (43,6% de trabalhadores semi ou não qualificados).

Quanto à AutoEuropa, a sua política de selecção incidiu basicamente num perfil sócio-demográfico específico: jovens com idades até 35 anos, níveis de escolaridade mais elevados do que os padrões tradicionais no sector secundário em Portugal e preferencialmente sem qualquer experiência laboral anterior. Daí que a sua média etária seja muito inferior à da Renault, situando-se nos 26 anos, enquanto os níveis de habilitações escolares (somente 40,6% dos trabalhadores têm até nove anos de escolaridade) e de qualificações (unicamente 18,0% de não qualificados) são muito superiores.

Dois motivos estão na base da adopção destes critérios de selecção. Em primeiro lugar, porque estes jovens são tendencialmente mais permeáveis à cultura que se pretende implantar, «vestindo» com muito mais facilidade e orgulho a «camisola da empresa». Depois, porque trabalhadores mais idosos não conseguiriam suportar os ritmos de produção impostos.

Na selecção, a AutoEuropa valorizou fortemente atributos de carácter pessoal. Exigiram-se requisitos comportamentais, como a aptidão para trabalhar em equipa; a capacidade de iniciativa, de resolução de problemas, de execução de múltiplas funções profissionais e de assunção de responsabilidades; a predisposição para tomar decisões e para a formação contínua, a preocupação com a qualidade.

### 2.3.2. *Formação profissional*

Na Renault, a formação tem constituído um instrumento indispensável para a reorganização da unidade de Setúbal, enquanto na AutoEuropa tem desempenhado uma função estratégica na política de gestão de recursos humanos, nomeadamente na tentativa de inculcar nos trabalhadores uma atitude cooperativa face à empresa.

É nos módulos de formação inicial — o *common core* —, espaço de formação comum a todos, independentemente das áreas a que fiquem adstritos dentro da fábrica, que são dados os primeiros passos na socialização organizacional e se tentam difundir os valores, as normas e os comportamentos que a empresa deseje.

Dele resultou a criação, com a colaboração de alguns trabalhadores, da carta da AutoEuropa, que contém a missão, os objectivos e os princípios pelos quais se regem todos os membros da organização, apelidados de «autoeuropeus». Aí se estipula o trabalho em equipa, a polivalência e as elevadas qualificações dos trabalhadores; o melhoramento contínuo e o fazer-se bem à primeira, o ser-se responsável e o desenvolvimento das capacidades profissionais e pessoais. O referencial estratégico é o cliente.

### 2.4. RELAÇÕES INDUSTRIAIS, CONTROLE E CONSENSO

Na AutoEuropa, as políticas de gestão de recursos humanos, particularmente as relativas à selecção e formação, parecem estar a resultar. A juventude dos trabalhadores, sem qualquer experiência anterior de trabalho e de luta sindical, os valores induzidos ao longo da formação e as novas formas de comunicação entre o topo e base têm permitido a existência de um clima laboral baseado na cooperação e na negociação, numa unidade onde a organização sindical se mostra extremamente débil.

Dos cerca de 3500 trabalhadores, apenas algumas dezenas são sindicalizados e destes a esmagadora maioria é-o no Sindicato dos Metalúrgicos do Sul. Embora existindo organização sindical, com vários delegados sindicais eleitos, alguns dos quais ascenderam nas últimas eleições à direcção do Sindicato dos Metalúrgicos, estes configuram-se como generais sem exército. Inclusivamente, num referendo efectuado após a assinatura do primeiro acordo estabelecido na empresa destinado a vigorar em 1995, uma larga maioria dos trabalhadores (78,9%) votou-o favoravelmente apesar da oposição sindical.

Este primeiro acordo foi negociado entre a administração e a comissão de trabalhadores, entidade que tem mantido uma relação privilegiada com a direcção da empresa, e nele foram acordadas fundamentalmente matérias de

tipo tradicional, como as relacionadas com as compensações directa e indirecta. Inovadora é a cláusula garantindo a presença de dois membros da CT no grupo constituído para apresentar propostas de optimização da Formauto.

Mas a própria comissão de trabalhadores, que mostrava ser a estrutura que concitava uma maior adesão, parece encontrar-se neste momento enfraquecida, apesar de nas últimas eleições se ter enveredado por uma via de unidade entre todas as tendências político-sindicais. De facto, enquanto na primeira eleição, realizada em Maio de 1994, votaram 67,3% dos trabalhadores, que deram uma vitória concludente à então Lista B, com 62,8% dos votos expressos e 8 mandatos, registando a Lista A, afecta ao Sindicato dos Metalúrgicos, 31,0% dos votos e 3 mandatos, um ano depois, em Maio de 1995, só exerceram o seu direito de voto 49,0% dos trabalhadores, que assim elegeram a Lista U, única lista concorrente.

Algumas razões estarão na origem destes resultados. Uma poderá ser a falta de competição eleitoral, que terá levado alguns potenciais eleitores à abstenção. Outra poderá consistir numa penalização do trabalho da CT anterior, por esta não ter conseguido resolver questões como a existência de salários inferiores aos que a empresa inicialmente havia prometido, aquando do processo de recrutamento, e as relacionadas com as carreiras.

A resistência na AutoEuropa parece assumir então formas individualizadas, em particular a rotação de pessoal. Segundo algumas fontes, esta será elevada, nomeadamente entre os grupos sócio-profissionais mais qualificados. Por outro lado, o absentismo é baixo, rondando os 3% — o que é um valor inferior ao da Renault, que se situa nos 5% —, sendo desenvolvidas medidas preventivas, como a exposição de metodologias de combate ao absentismo implementadas noutras fábricas.

Relativamente à Renault, esta apresenta uma estrutura organizativa dos trabalhadores perfeitamente consolidada. A taxa de sindicalização em 1993 era de 68,0%. A maioria dos sindicalizados está filiada no Sindicato dos Metalúrgicos do Sul (92,5%).

As relações industriais têm-se pautado por períodos de cooperação pontuados por outros de conflito, como o ocorrido recentemente aquando da adopção de mais um dos vários «planos sociais» que nos últimos anos têm conduzido à redução de efectivos.

Em Julho de 1992 foi assinado pela direcção da Renault Portuguesa e pela comissão central de trabalhadores um acordo sócio-laboral preparado por um grupo de trabalho constituído em Novembro de 1991. Nele se afirmava que o seu objectivo era estabelecer relações baseadas na cooperação, por forma que fossem evitadas situações conflituais, e defendia-se que a implicação dos trabalhadores é algo de «determinante para o desenvolvimento dos princípios do progresso permanente».

Neste acordo foram negociadas várias matérias, algumas das quais inovadoras em Portugal. Elas referem-se à implementação das técnicas da qualidade total, à organização do trabalho, à formação, às carreiras profissionais, à duração do horário de trabalho, ao emprego, à gestão e evolução salarial, aos prémios e regalias sociais, às relações da administração com a comissão e as subcomissões de trabalhadores e aos acordos a estabelecer ao nível dos estabelecimentos.

### 3. A INDÚSTRIA SIDERÚRGICA

#### 3.1. O MERCADO E AS REESTRUTURAÇÕES

As transformações mais recentes por que tem passado a Siderurgia Nacional devem-se fundamentalmente a mudanças de mercado, que dizem respeito principalmente à integração no mercado europeu e às flutuações a que ele está sujeito.

Após a nacionalização, em 1975, a Siderurgia Nacional passou por uma fase de reestruturação em que se visava essencialmente a expansão da empresa e o aumento da produção. Foi a época dos planos de expansão, como o Plano da Siderurgia Nacional (PSN), e, em 1979, o Plano de Expansão de Produtos Longos do Seixal (PEPLS), que pretendia aumentar a capacidade de produção em 1 milhão de toneladas.

Com a adesão de Portugal à CEE e a integração no mercado europeu, começa uma nova fase em termos de opções estratégicas e de profunda transformação da empresa. O mercado europeu é excedentário em aço e os planos de expansão deixam de ser realizáveis. É então negociada a redução da capacidade de produção prevista de 1 milhão de toneladas para cerca de metade. Implementam-se estratégias de reajustamento à realidade do mercado comum, que são materializadas em novos planos de reestruturação. Esta nova fase começa a ser posta em prática em 1989, com o Plano de Reestruturação da Siderurgia Nacional (PRSN). Este tem como objectivos o saneamento financeiro, a reestruturação técnica e o redimensionamento de pessoal.

Para além do impacto da adesão à CEE, a Siderurgia teve de adaptar-se à política governamental, que decidiu a sua reprivatização. A primeira tentativa de reprivatização, em 1993, não foi conseguida. Segue-se um novo plano nesse mesmo ano. Trata-se do Plano Estratégico de Reestruturação Global (PERG). No seu âmbito, a empresa sofreu um processo de cisão em 1994, para facilitar o processo de reprivatização, que levou a que fossem criadas quatro empresas: SN-SGPS, uma sociedade *holding*, que controla as três outras empresas; SN-Longos, com uma fábrica no Seixal e outra na

Maia, que se dedica à produção de produtos longos (fio laminado, barras comerciais e perfis, varão para betão); SN-Planos, com fábrica no Seixal, que se dedica à produção de produtos planos (folha-de-flandres electrolítica, chapa galvanizada, chapa laminada a frio), e SN-Serviços, que tem a seu cargo os serviços de apoio à produção e o funcionamento do alto-forno. Simultaneamente, o mercado europeu, em crescimento no final da década de 80, no início dos anos 90 entrou em depressão, devido às alterações políticas vividas no Leste da Europa e às tendências proteccionistas dos EUA. A nível do mercado nacional, o principal mercado para a Siderurgia Nacional, teve também influência a concorrência espanhola. Daí que o PERG tenha tido como objectivo mudanças a nível tecnológico, como o abandono da produção de aço pela via integrada no Seixal, que se prevê seja substituída por um forno eléctrico, e o encerramento do trem ligeiro, com o abandono da produção de barras e perfis. Pretende-se, assim, aumentar a competitividade e melhorar os resultados de exploração. Estas mudanças tecnológicas e o encerramento de instalações, no âmbito das reestruturações, tiveram naturalmente efeitos no número de efectivos e também na organização do trabalho.

Na indústria siderúrgica, uma grande parte do processo produtivo realiza-se sem intervenção directa dos trabalhadores, o que sucede, por exemplo, com o processo de transformação dos minérios em gusa, no alto-forno, a partir do qual se faz o aço, que é controlado por equipas de operadores que seguem o processo numa cabina, através de meios informáticos. A modernização tecnológica, que tem vindo a ser feita nos últimos anos e que se prevê continuar, acentua a automatização dos processos, nomeadamente em zonas de trabalho directo intensivo, como no final do processo produtivo, no acabamento e manuseamento dos produtos finais e em algumas fases anteriores. As repercussões a nível de mão-de-obra caracterizam-se, por um lado, pela diminuição de postos de trabalho directos e, por outro, pelo facto de que os novos postos de trabalho criados são em menor número e mais qualificados, como os de operação dos sistemas automatizados. O trabalho de produção passará cada vez mais a organizar-se em torno destas equipas de controladores do processo produtivo. Podemos dar alguns exemplos: com a eliminação do vazamento por lingotes, passando ao vazamento contínuo, com o fecho de um forno eléctrico e a introdução de um forno-panela foram eliminados mais de 100 postos de trabalho directos. Com a automatização da parte de manuseamento dos produtos finais dos trens, que eram zonas de trabalho intensivo, houve novas eliminações de postos de trabalho. Só no caso da automatização da atagem dos varões de aço foram substituídas 20 pessoas por turno. No entanto, o encerramento de dois trens na laminagem dos produtos longos levou a perdas ainda mais significativas. Nos últimos cinco anos, o número de postos de trabalho neste sector passou de cerca de 1200 para 300 em Julho 1995 e, com o já previsto encerramento do trem médio,

eles serão reduzidos a metade (150). Com a substituição da via integrada por uma miniaciaria, prevista para o fim de 1997, o alto-forno será desactivado e vendido, libertando também mão-de-obra.

O quadro n.º 1 mostra-nos a evolução do número de efectivos.

[QUADRO N.º 1]

Anos	1982*	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Número de trabalhadores . .	6 350	5 744	5 596	5 413	5 148	3 995	3 698	3 403	3 208	3 017	2 777

\*Este foi o ano em que se atingiu o maior número de efectivos na empresa.

Fonte: *Relatórios de Contas*, 1991 a 1994.

O número relativamente elevado de trabalhadores até 1988, mesmo em diminuição, deve-se aos planos de expansão. Em 1989, com a implantação do PRSN, a diminuição é mais marcada, o que se deve à política de redimensionamento, continuada pelo PERG. No que diz respeito a este redimensionamento do pessoal, a empresa tem sido apoiada financeiramente pelo Estado e pela CECA (Comunidade Europeia do Carvão e do Aço). Os métodos usados para a redução de pessoal na Siderurgia Nacional, com o apoio da CECA, têm sido a cessação de contratos por mútuo acordo e as pré-reformas, não tendo sido utilizado o despedimento colectivo. Houve também reconversão de trabalhadores, através de acções de formação, para permitir colocar pessoas saídas das linhas de produção encerradas noutros postos de trabalho. Em termos de reconversão externa, foram criados apoios para a promoção do auto-emprego pela empresa. Existe também um programa de reconversão sectorial, o RESIDER II, com uma medida específica de apoio à criação de pequenas e microempresas até 50 trabalhadores que absorvam mão-de-obra saída da Siderurgia.

### 3.2. AS RELAÇÕES INDUSTRIAIS

A Siderurgia Nacional tem uma alta taxa de sindicalização. Nos anos de 1989 e 1990, os respectivos balanços sociais mostravam uma taxa de sindicalização de 92% do total de trabalhadores. Actualmente, segundo a comissão de trabalhadores, a SN-Longos terá um índice de sindicalização de 91,5%, a SN-Serviços de 94% e a SN-Planos de cerca de 93%. Existem na empresa duas tendências sindicais, a maioritária afecta à CGTP, representando cerca de dois terços dos trabalhadores, e a minoritária à UGT, com cerca de um terço.

As relações industriais caracterizam-se por existirem dois planos de acção paralelos, onde se processa o diálogo entre os actores, um a nível formal e outro a nível informal.

Na Siderurgia Nacional existe um acordo de empresa, que foi assinado em 1982. As matérias sobre as quais ele incide são bastante alargadas e ultrapassam a esfera salarial. Em relação às questões salariais, o acordo define a tabela salarial para o ano da assinatura e prescreve a sua revisão anual. Em relação às outras matérias, estas passam pela definição dos direitos e deveres dos trabalhadores e da empresa; a organização dos trabalhadores na empresa, como a actividade sindical e o funcionamento da comissão de trabalhadores, o direito à greve e às reuniões dos trabalhadores; a classificação profissional, com a definição das categorias e níveis; as condições de admissão e a definição das carreiras profissionais; a regulamentação da prestação de trabalho, entre outras matérias. Este acordo tinha a duração prevista de 24 meses a partir da data da assinatura; terminado esse prazo, poderia ser denunciado por qualquer das partes. As tentativas de renegociar o acordo por parte da empresa têm sido goradas pelos sindicatos, razão pela qual ele continua em vigor. A nível formal, para além das questões salariais, as negociações centram-se na revisão do acordo de empresa. A administração quer rever a questão da classificação, no sentido de flexibilizar a prestação de trabalho, e pretende passar de uma tabela vertical, como a existente, para uma horizontal por grandes profissões. Outro aspecto que ela pretende negociar é a abolição ou redução das dispensas sem aviso prévio.

As tentativas para fazer estas alterações têm fracassado, pois nenhuma das tendências sindicais tem cedido e as posições dos actores revelam-se antagónicas. Na verdade, se a própria administração admite que alguns aspectos do acordo já não são cumpridos, os sindicatos acusam a administração de ser ela a não o cumprir, nomeadamente no que diz respeito aos enquadramentos e níveis profissionais. Os sindicatos referem que a administração põe em prática os elementos da sua proposta que não tinham sido aceites pelos sindicatos, levando a que a reclassificação nas empresas em que a Siderurgia Nacional se subdividiu corresponda a uma desclassificação dos trabalhadores.

Outra questão igualmente importante é a da reestruturação, nomeadamente a última (PERG), onde se revela novamente a situação de antagonismo entre os actores. A administração declara não ter considerado a hipótese de negociação do plano de reestruturação, alegando que é ao Estado e à UE (União Europeia) que cabe aprová-lo, mas diz também ter dado todas as informações sobre o plano aos sindicatos, na expectativa da sua colaboração, particularmente na questão da aplicação das medidas sociais com o apoio da CECA. De acordo com a legislação em vigor, foi também pedido um parecer formal à comissão de trabalhadores sobre o PERG. A partir deste parecer e de outros documentos de fonte sindical, vemos que a posição da tendência sindical maioritária (CGTP) é de recusa do plano de reestruturação. A nova estratégia da empresa, que se materializa neste plano, é classificada como de «encerramento total», considerando o sindicato que se deveriam antes concretizar os planos de expansão. A adesão à UE é entendida como um facto negativo para a Siderurgia Nacional. Também são postos em causa os planos

de modernização tecnológica, defendendo-se a manutenção da actual estrutura produtiva, com a continuação da laboração do alto-forno. Quanto à divisão da empresa por produtos e áreas de negócio, esta é vista como uma forma de preparar o encerramento das áreas menos rentáveis. A aproximação desejada pela empresa ao sector da comercialização é interpretada como um convite para os sectores a jusante se apoderarem da Siderurgia. A redução do número de trabalhadores é encarada como um fim em si, sendo dito que a modernização tecnológica tem como objectivo principal a destruição de postos de trabalho com o apoio de fundos CECA. O sindicato opõe-se também às privatizações, neste momento já concretizadas ou em curso, tendo exigido a paragem deste processo, assim como a manutenção dos postos de trabalho. Esta posição de antagonismo é essencialmente defensiva e leva a que aquela tendência sindical se ponha à margem do diálogo, perdendo poder de intervenção. Como agravante desta situação, e reforçando o antagonismo entre as partes, tem-se verificado a saída de delegados sindicais afectos à CGTP, o que, segundo um membro da comissão de trabalhadores, revela intenções de saneamento sindical discriminatório, uma vez que a tendência UGT tem sido poupada. Há também queixas várias de discriminação e de tentativas de aliciamento para mudança de sindicato.

O diálogo, que acaba por existir, vai ter como interlocutor principal a tendência sindical minoritária (UGT), por se mostrar a ele mais permeável, o que não quer dizer que a um nível informal não haja diálogo com ambas as tendências sindicais, com a corrente da CGTP a evidenciar uma incapacidade de oposição eficaz à reestruturação e a aceitar tacitamente as medidas sociais, havendo mesmo alguma negociação em termos da sua aplicação. Esta situação particular, de antagonismo formal e de diálogo ao nível informal, coincide com um nível baixo de conflitualidade. De facto, as greves têm tido pouca expressão nos últimos anos, sendo todas de muito curta duração. Se nos reportarmos aos dados dos balanços sociais dos últimos cinco anos, vemos, no quadro n.º 2, que o número de horas não trabalhadas por greves ou paralisações teve a seguinte evolução:

[QUADRO N.º 2]

Anos	Número de horas de greve e paralizações
1989 .....	111 770
1990 .....	43 968
1991 .....	43 059
1992 .....	43 982
1993 .....	43 468
1994 .....	21 414*

\*Soma dos valores relativos à SN-Longos, SN-Planos e SN-Serviços.

Fonte: SN, *Balanços Sociais*, 1989-1994.

O ano de 1989, quando foram dispensados 1153 trabalhadores, foi o de maior intensidade grevista, com um número de horas de paragem muito superior ao dos anos posteriores, onde se continuou a verificar uma redução contínua de postos de trabalho, embora de forma mais lenta. O PERG, que levou à cisão da empresa em 1994, não influenciou o movimento grevista no sentido do crescimento, antes se registando os valores mais baixos dos últimos anos. As medidas sociais tomadas no contexto das reestruturações, com o apoio da CECA e do Estado português, serviram certamente como amortecedor das tensões sociais, minorando os níveis de conflito, podendo a aplicação dessas medidas, pelo seu carácter individualizador, ter conduzido também a um quebrar das solidariedades (Charrasse, 1992). A própria cisão da empresa terá provocado igualmente desajustamentos a nível da organização dos trabalhadores. Na verdade, a recusa da comissão de trabalhadores em reconhecer essa cisão levou a que o processo de eleição para as comissões de cada empresa fosse retardado. Por outro lado, esta descentralização da empresa por unidades de negócio pode ter conduzido da mesma forma a uma quebra de solidariedades. De facto, o número de horas de greve é desigual nas três empresas, como podemos ver no quadro n.º 3.

[QUADRO N.º 3]

Empresas (S.N)	Número de horas de greve e paralizações
SN — Longos . . . . .	5 624
SN — Planos . . . . .	4 371
SN — Serviços . . . . .	11 429

Fonte: *Balanços Sociais*, 1994, da SN-Longos, SN-Planos e SN-Serviços.

Vemos que o maior número de horas de greves e paralisações ocorreu na SN-Serviços. Formulamos a hipótese de que as razões para uma maior conflitualidade nesta empresa se podem prender com o facto de ela prestar serviços que tendem a ser externalizados, através da subcontratação, e com o fecho do alto-forno previsto para o fim de 1995 e que deverá ser concretizado em 1997.

#### 4. AS INDÚSTRIAS NAVAIS

##### 4.1. CONTEXTO HISTÓRICO

Importa sublinhar que as indústrias navais representam, nas décadas de 70 e 80, um dos pólos de especialização mais importantes do modelo por-

tuguês de industrialização, em termos de capital, produção, exportação, inovação tecnológica e emprego. Em particular, a inauguração do estaleiro da Lisnave na Margueira assinala a transição da orientação autárquica para a internacionalização, o que representa uma mudança no modelo de industrialização até então vigente. Ela significa o aproveitamento eficaz de vários factores: posição geográfica nas rotas de circulação do petróleo, domínio das tecnologias modernas, diferenciais salariais de mão-de-obra qualificada, capital estrangeiro. Este conjunto favorável de factores não deve fazer esquecer a forte dependência do exterior no que respeita a capital, matérias-primas, tecnologia e mercado (cf. Lima, 1981, 1991).

Os estaleiros da Lisnave e da Setenave constituíram também o terreno de «experimentação» não só de novas formas de gestão da mão-de-obra por parte do maior grupo económico português anterior ao 25 de Abril (o grupo CUF), como de acções e modos de organização dos trabalhadores muito significativos no plano social, político e económico (sindicatos, comissões de trabalhadores, acordos de empresa, etc.). A partir de 1992, a redução da capacidade produtiva conduziu a grandes mudanças no volume de emprego, que incluíram um número importante de trabalhadores que saíram em regime de reforma antecipada, pré-reforma ou rescisão do contrato de trabalho.

#### 4.2. O MERCADO E A REESTRUTURAÇÃO

As mudanças mais recentes por que tem passado a Lisnave devem-se fundamentalmente a questões de mercado e às flutuações a que ele está sujeito. O mercado do transporte marítimo mundial é um factor estratégico para compreender a evolução dos últimos anos, designadamente no que respeita ao petróleo.

A deslocação das actividades de construção da Europa para a Ásia e o Pacífico (nomeadamente para o Japão e a Coreia do Sul durante o período de 1990-1995), a transferência do tráfego mundial para portos asiáticos, maiores exigências ambientais no transporte de produtos por via marítima, foram, entre outros, factores que alteraram a situação de Portugal face à concorrência mundial.

A depressão do mercado ulterior aos dois choques petrolíferos, a quebra da produtividade e os enormes encargos financeiros acumulados contribuíram também para uma crise significativa. A partir de 1984 procede-se a relevantes alterações financeiras, reconvertem-se actividades, reformulam-se linhas estratégicas, mudam-se as estruturas organizativas. A Solisnor começa a explorar, por concessão da Setenave, os estaleiros de Setúbal, estabelecendo-se então uma harmonização do sector das reparações em ligação comercial com a Lisnave, e no sector das novas construções começa-se a contar com encomendas da Sopenata.

Em 1993, o contrato entre o Estado, as entidades bancárias e a Lisnave permite encontrar uma solução para o passivo desta empresa, concentra-se a reparação no estaleiro da Mitrena e obtêm-se apoios financeiros para financiar parte dos custos das indemnizações e reciclagem dos trabalhadores decorrentes da reestruturação dos estaleiros da Margueira e Mitrena.

#### 4.3. RECURSOS HUMANOS

Em 1977 a Lisnave atingiu o pico do número de trabalhadores (9700). A partir de então, a diminuição é substancial. Em 1989 o número passou para 3900 e em 1995 para cerca de 2300.

O plano social apresentado ao governo previa a possibilidade de utilização de medidas excepcionais para o sector — como é, aliás, habitual nos outros países comunitários —, designadamente a possibilidade de utilização de um esquema de reformas antecipadas.

A legislação produzida estabelece medidas especiais de prevenção e combate ao desemprego, que compreendem, entre outras, as seguintes medidas: apoios à formação profissional, programas de emprego/formação, apoios à criação de emprego/empresas, fomento da ocupação de desempregados, informação e orientação profissionais. Os vários tipos de regime contemplam: reforma antecipada, pré-reforma, regime de tempo parcial, regime de tempo integral (mínimo de 1500 trabalhadores), rescisão voluntária do contrato de trabalho, certificação do trabalhador a empresas de subcontratação.

Em 1994 foi criado o Gabinete de Apoio à Criação de Emprego e Empresas (GACE), em articulação com as entidades oficiais, que deveria apoiar os trabalhadores que aceitem rescindir os contratos de trabalho, os que fiquem em situação de pré-reforma ou reforma e ainda os que fiquem em regime de tempo parcial que pretendam procurar novo emprego ou estabelecer-se por conta própria em actividades alternativas, bem como no desenvolvimento de negócios no âmbito da indústria naval a que o estaleiro possa vir a recorrer. Entre as suas atribuições contavam-se: informações e orientações sobre as possibilidades de formação profissional, assistência técnica na elaboração de projectos de criação de emprego próprio, assistência jurídica com vista à constituição de sociedades, apoio em serviços às empresas.

Foi também criada uma Comissão de Acompanhamento do Plano da Lisnave, envolvendo os efectivos da Lisnave, da Solisnor e da Setenave, composta por representantes dos Ministérios do Emprego, da Indústria e das Finanças.

Em 1995 decorreram negociações entre as empresas e os ORTs sobre temas como os horários de trabalho, na base da semana de cinco dias, a actualização salarial, o fundo de pensões, as condições de higiene e segurança, o prémio de situação e a actualização dos complementos de reforma.

#### 4.4. RELAÇÕES INDUSTRIAIS

Muito sinteticamente, importa registar que o período de 1982 a 1986 foi marcado pelos salários em atraso. Em 1986 são assinados «contratos sociais», inicialmente subscritos pelos sindicatos da UGT, que garantiam a não realização de greves em troca do compromisso da administração de regularizar os salários em atraso. A partir desse ano não houve mais greves, o que é significativo, tendo em conta a frequência e a importância dos conflitos abertos entre 1974 e 1986.

Por outro lado, entre 1981 e 1985, a lista maioritária da CT da Lisnave é afectada à CGTP. A partir de 1986, a lista afectada à UGT torna-se maioritária, posição que mantém até 1994, ano em que a lista afectada à CGTP volta a ganhar as eleições, o mesmo acontecendo em 1995. Actualmente, esta última tem 7 mandatos, enquanto a UGT tem 4.

No que respeita à sindicalização, ela tem variado entre os 86% e os 90% de trabalhadores. A Lisnave-Margueira, vanguarda da indústria antes de 1974 e das lutas operárias nos anos da revolução (1974-1976), vai ser desactivada no âmbito de um plano de reconversão elaborado pelo grupo Mello, abandonando a construção naval e mudando a reparação para Setúbal. Por outro lado, o processo da privatização dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo está também em curso, o que significa igualmente a redução da mão-de-obra. A reestruturação industrial e social acompanha assim a queda de um símbolo relevante. O movimento cíclico de prosperidade-crise-depressão-renascimento (neste momento as encomendas de reparação voltaram a aumentar) revela claramente a imbricação das variáveis económicas, sociais, políticas e culturais que, jogando a nível nacional e internacional, tornam este estudo de caso particularmente fascinante.

As iniciativas patronais, a resistência e lutas sindicais, as greves e a negociação colectiva, os «pactos sociais» e as intervenções do Estado desenvolvidas em resposta aos desafios que atingiram o sector, no quadro da reestruturação económica e social e da redefinição política, são um terreno fértil de análise e intervenção sociológicas.

#### 5. NOTA FINAL

A análise anterior evidencia que as estruturas e conjunturas económicas e políticas influenciam — e, por vezes, são influenciadas por — os sistemas de relações laborais. As estratégias e comportamentos dos actores sociais revelam mudanças significativas nos últimos anos quanto a variáveis como a negociação colectiva, os compromissos políticos e sociais e a descentralização das relações industriais.

Os problemas do emprego, da flexibilidade, da reconversão industrial, da reestruturação tecnológica e organizacional, são crescentemente agendados nas relações Estado-empresários-sindicatos. A globalização económica e cultural traduz-se numa crise e mudança na sociedade industrial e na emergência de sociedades neo e pós-industriais. E, se é verdade que cada modelo nacional de relações industriais é específico, uma convergência, ainda que limitada, faz o seu curso em função de transformações políticas, económicas, sociais e culturais relevantes.

Na *indústria automóvel*, o modelo da *lean production* (produção magra), depois de ser considerado por alguns autores como o sistema ideal para os finais do século xx, demonstra hoje, a nosso ver, um carácter complexo e controverso, que remete para especificidades nacionais, regionais e locais, que não podem ser escamoteadas.

A crise dos modelos taylorista e fordista conduz as empresas a ensaiarem novos modos produtivos, baseados na participação dos trabalhadores. Os exemplos da Renault e da AutoEuropa demonstram uma divergência entre os princípios oficiais e a realidade efectiva. Por outro lado, a primeira empresa aproxima-se mais de um neofordismo e a segunda de um modelo mais moderno, o que resulta dos diferentes itinerários, quer patronais, quer sindicais, nos estabelecimentos. As possibilidades de acção sindical e os diversos tipos de sindicalismo têm também efeitos no modo de concretização específica da participação dos trabalhadores.

Além disso, se há constrangimentos comuns a todos os construtores, há também crises particulares de certas empresas e, simultaneamente, mudanças importantes no contexto do mercado, da tecnologia e da organização do trabalho. Os resultados empíricos apurados vão no mesmo sentido dos encontrados nas obras do GERPISA, ou seja, as trajectórias das empresas, ora convergem, ora se cruzam, ora divergem, em função de percursos políticos, económicos e culturais, que devem ser estudados na realidade concreta.

Na *indústria siderúrgica*, as transformações recentes remetem para variáveis, a nível internacional e nacional, muito complexas: mudanças do mercado, reestruturações, decisões políticas de nacionalização e/ou privatização, relações profissionais, inovações tecnológicas, divisão de empresas, subcontractação, diálogos mais vastos com a UGT do que com a CGTP.

A redução considerável do número de operários siderúrgicos teria tido custos sociais bem maiores se não se tivessem aplicado as medidas de ajuda da CECA. Apesar de uma certa contestação por parte das organizações sindicais e dos assalariados, o processo de reestruturação tem vindo a desenvolver-se sem grandes conflitos e tem havido uma aceitação mais ou menos tácita da sua inevitabilidade e das medidas praticadas.

Isto conduz os empresários a desejar que as medidas sejam mantidas e se aprofundem para acompanhar futuras medidas de reestruturação. A Side-

urgia Nacional tem atravessado um processo de «emagrecimento», libertando mão-de-obra relativamente idosa, com um nível de escolaridade relativamente fraco e com qualificações tradicionais difíceis de transferir para os novos sectores, como, por exemplo, a indústria eléctrica e electrónica e o sector automóvel.

Por outro lado, a estratégia da empresa vai no sentido de recrutar quadros e trabalhadores qualificados e de reduzir os efectivos não qualificados. Para os antigos operários siderúrgicos, o sector terciário, em crescimento na região, poderia constituir uma solução alternativa, mas a insuficiência da formação profissional não permitiu ainda.

Outras soluções interessantes, que, aliás, se enquadram numa tendência da região de Setúbal — o aparecimento de PME que, em alguns casos, são particularmente dinâmicas —, são as promoções do auto-emprego e de programas como o RESIDER II, que procura captar investimento e assegurar a reconversão e colocação dos antigos operários siderúrgicos. No entanto, para que elas sejam eficazes seria necessário que se tomassem em consideração certos aspectos, como o apoio técnico e a formação em gestão para a criação de empresas, o encorajamento à criação de PME com um perfil competitivo superior e que pudessem aproveitar as competências dos operários, quer as adquiridas no trabalho siderúrgico, quer as resultantes de cursos ulteriores de formação profissional.

Finalmente, seria igualmente importante que o tipo de soluções adoptado se inscrevesse num quadro mais vasto de desenvolvimento regional, de modo a valorizar todo o seu potencial.

Algumas das características assinaladas para a siderurgia aplicam-se à *indústria naval*: mudanças de mercado, decisões políticas, subcontratação, negociações mais frequentes com a UGT, propostas de desenvolvimento regional para superar a crise do emprego.

Na península de Setúbal, onde se realizou uma Operação Integrada de Desenvolvimento entre 1988 e 1992 com a participação de fundos europeus, assiste-se actualmente a uma substituição, ainda que parcial, dos antigos pólos de especialização industrial, designadamente a indústria naval, a siderurgia e a química, por novos pólos, como as indústrias automóvel e electrónica. Isto deveria conduzir a medidas de apoio ao auto-emprego, ao desenvolvimento de programas como o RENAVAL, ao auxílio a iniciativas de criação de emprego e à implementação mais eficaz de programas de formação profissional.

Esta argumentação é reforçada pelo facto de terem recentemente entrado no mercado mundial estaleiros de muito baixo custo de mão-de-obra (países do antigo bloco de Leste) e do aumento da concorrência por parte de estaleiros do Oriente. Por outro lado, mantém-se a situação depressiva da actividade de transportes marítimos, não tendo havido ainda tempo suficiente

para se notar a influência positiva de alguns indicadores de retoma económica que se verificaram em 1994-1995.

No que respeita à Lisnave e Setenave, são indispensáveis condições para a melhoria do grau de formação profissional em cada função, para o desenvolvimento de novas competências profissionais que possibilitem a polivalência, para uma maior flexibilidade interna e para a melhoria da qualidade de trabalho. A criação de uma estrutura sistemática de formação profissional é tanto mais premente quanto é certo que o rejuvenescimento da população activa se impõe para o futuro. A demora na concretização de algumas iniciativas inovadoras resulta do «tradicionalismo» e resistência de algumas instâncias (Estado, certos departamentos e quadros das empresas, alguns órgãos sindicais).

De qualquer modo, foi possível concluir um acordo social interno, que se traduziu em incentivos à adesão dos trabalhadores aos vários regimes do plano social e na aceitação de medidas conducentes à mudança de constrangimentos a nível das relações laborais (anualização do tempo de trabalho, flexibilização da mão-de-obra mediante formação multidisciplinar, etc).

Pretende-se aproveitar os apoios comunitários dentro do Quadro Comunitário de Apoio II, de modo a melhorar a produtividade e o sistema de formação, ensaiando uma prática participativa de mais forte empenhamento individual e colectivo dos trabalhadores.

No conjunto dos três sectores, ficaram evidenciados os pontos de *convergência e divergência*. As relações industriais exprimem as características das instituições políticas vigentes, os atributos organizacionais e as representações sociais das classes trabalhadoras e empresariais, designadamente as suas dimensões *culturais*.

Os processos de mudança assumem características sistémicas, englobando dimensões técnicas, económicas, organizacionais e culturais que se entrecruzam, o que constitui uma postura contrária a qualquer tipo de determinismo tecnológico.

Na interacção dos actores sociais, os modelos técnico-organizacionais são criados e recriados, ao defrontarem-se com várias tradições políticas e culturais. A organização da produção, segundo Cecília Cassassus-Montero, extrapola assim as variáveis exclusivamente económicas, uma vez que «estas estão também inscritas num sistema institucional» (Cassassus-Montero, 1989). As relações laborais inserem-se nesse sistema, relevando mais claramente as dimensões sociais, que deveriam ser privilegiadas nos estudos comparativos internacionais referentes às situações de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

*Livros e artigos*

- BAGLIONI, G., e CROUCH, C. (1990), *European Industrial Relations. The Challenge of Flexibility*, Londres, Sage.
- BERGGREN, Christian (1992), *Alternatives to Lean Production. Work Organization in the Swedish Auto Industry*, Nova Iorque, Cornell Press.
- BONAZZI, G. (1993), «Modelo japonês, toyotismo, produção ligeira», in *Sociologia del Trabajo*, n.º 18.
- BOYER, Robert, e DURAND, Jean-Pierre (1994), *L'Après-fordisme*, Paris, Syros.
- BOYER, R., e FREYSSINET, Michel (1995), *Émergence de nouveaux modèles industriels*, Paris, Université d'Evry, GERPISA.
- CASSASSUS-MONTERO, C. (1989), «Les différentes approches dans les comparaisons internationales du travail industriel», in *Sociologie du Travail*, n.º 2.
- CESO-ICS-CET-DINAMIA-NERSET (1994), *Avaliação da Operação Integrada de Desenvolvimento da Península de Setúbal*, vol. 1 (síntese-resumo).
- CHARRASSE, David (1992), «L'aménagement de la transition professionnelle des sidérurgistes du bassin de Longwy (1984-1989)», in Marie-Claire Villeval (dir.), *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris, L'Harmattan.
- DURAND, Jean-Pierre (dir.) (1993), *Vers un nouveau modèle productif*, Paris, Syros.
- FERNER, Anthony, e HYMAN, Richard (1992), *Industrial Relations in the New Europe*, Oxford, Blackwell.
- FERNER, Anthony, et al. (1995), *ECSC Readaptation Measures in the Restructuring of the European Coal and Steel Industries*, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick.
- HYMAN, R. (1991), «European unions: towards 2000», in *Work, Employment and Society*, vol. 5, n.º 4.
- HIRATA, Helena (dir.) (1992), *Autour du modèle japonais*, Paris, L'Harmattan.
- KOVACS, Ilona (dir.) (1994), *Qualificações e Mercado de Trabalho*, Lisboa, IIEP.
- LIMA, M. P. de (1981), «A evolução do trabalho operário nas indústrias de construção e reparação navais. Aspectos de uma investigação em curso e alguns resultados preliminares», in *Análise Social*, n.ºs 67-68-69, Lisboa, ICS.
- LIMA, M. P. de (1991), «Relações de trabalho, estratégias sindicais e emprego (1974-1990)», in *Análise Social*, n.º 114, Lisboa, ICS.
- LIMA, Marinús Pires de, e OLIVEIRA, J. Grosso de, et al. (1992), *A Acção Sindical e o Desenvolvimento*, Lisboa, ed. Salamandra.
- LIMA, Marinús Pires de (1993), «A Europa social: questões e desafios», in *Análise Social*, n.ºs 123-124, Lisboa, ICS.
- LUCENA, M. de, e Gaspar, C. (1991 e 1992), «Metamorfozes corporativas? Associações de interesses económicos e institucionalização da democracia em Portugal», in *Análise Social*, n.ºs 114 e 115, Lisboa, ICS.
- MIDLER, Christophe (1993), *L'Auto qui n'existait pas: management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions.
- MOREL, Regina, LIMA, M. P. de, PESSANHA, Elina, et al. (1994), «Os sistemas de relações industriais em Portugal e no Brasil no contexto da democratização», 3.º Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais.
- MOREL, Regina (1995), «História incorporada e identidade colectiva entre trabalhadores aposentados da Companhia Siderúrgica Nacional», in Alice Rangel e Elina Pessanha (org.), *O Trabalhador Carioca — Estudos sobre Trabalhadores Urbanos do Estado do Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, JC Editora.
- NAUMANN, Reinhard (1995), *Privatizações e Reestruturações — O Desafio para o Movimento Sindical em Portugal*, Lisboa, Fundação Friedrich Ebert.

- OHNO, T. (1989), *L'Esprit Toyota*, Paris, Masson.
- RODRIGUES, Maria João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, D. Quixote.
- SANTOS, B. Sousa (1990), *O Estado e a Sociedade em Portugal*, Porto, Afrontamento.
- SANTOS, Maria de Lurdes Lima dos, LIMA, Marinús Pires de, e FERREIRA, Vítor Matias (1976-1977), *O 25 de Abril e as Lutas Sociais nas Empresas*, Porto, Afrontamento.
- STOLEROFF, Alan David, «O padrão de relações industriais emergentes em Portugal. Uma abordagem sistémica», in *Organizações e Trabalho*, n.º 2, Lisboa.
- TOURAINÉ, Alain, (1973), *La parole et le sang. Politique et société en Amérique Latine*, Paris, Éditions du Seuil.
- WOMACK, James P., et al. (1990), *The Machine that Changed the World*, Nova Iorque, Rawson Associates.

#### *Documentos das empresas*

- Planos de formação da Renault e da AutoEuropa.
- Balanços sociais da Renault (1993) e da AutoEuropa (1994).
- Programa de Reestruturação da Siderurgia Nacional, Siderurgia Nacional, D-1/91, Março de 1991.
- Plano Estratégico de Reestruturação Global, Siderurgia Nacional, D-1/93, Setembro de 1993.
- Programa Operacional RESIDER II, 1994.
- Relatórios de contas da Lisnave.

#### *Documentos dos sindicatos*

- Tribuna Pública das Empresas da Metalurgia, Metalomecânica e Minas*, FSM MMP, 8 Julho de 1993.
- COMISSÃO DE TRABALHADORES DA SIDERURGIA NACIONAL, comissão intersindical da Siderurgia Nacional, comissão executiva da FSM MMP, *Parecer sobre a «Reestruturação» da Siderurgia Nacional*, Setembro de 1993.
- COMISSÃO DE TRABALHADORES DA SIDERURGIA NACIONAL, *Parecer sobre o Balanço Social do Ano de 1994*.
- VI CONGRESSO DA FSM MMP, *Caracterização do Sector (Anexo ao Relatório do Conselho Nacional)*, Maio de 1995.