



A. Estado, Poderes e Sociedade

B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões

C. Educação e Desenvolvimento

D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes

F. Família, Género e Afectos

G. Teorias, Modelos e Metodologias

Sessões Plenárias

SISTEMAS E RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO: Transformações Recentes em Três Sectores (Indústrias Automóvel, Siderúrgica e Naval)¹

Marínús Pires de Lima^[1], Maria Leonor Pires³, Paulo Silva⁴

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 mais do tipo “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 desemprego. No entanto, a qualidade do emprego é muitas vezes sacrificada à quantidade de emprego, o que é indiciado, por exemplo, pela contratação a prazo.

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., 1976-77; Lima, 1991; Lima et al., 1992; Stoleroff, 1990; Lucena e Gaspar, 1991-92; 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. Lima et al., 1994).

Indústria automóvel

Para fazer 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 novas estratégias que passam, em termos organizativos, pelo prosseguir de duas possíveis vias alternativas à produção em massa: a da “organização reflexiva do trabalho” (Brulin, *in* Durand, 1994), 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.

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 1980, sendo introduzidas nos últimos anos algumas inovações tecnológicas e organizacionais numa estrutura pré-existente, configurando um conjunto de adaptações num modelo próximo do taylorista, que se pretende transformar. Esta fábrica chegou a empregar 1500 trabalhadores, tendo hoje pouco mais de 600 e produz um modelo na fase final do seu ciclo de vida a uma cadência de apenas 110 viaturas por dia. Por seu lado, a AutoEuropa (AE) é um *greenfield site*, isto é, 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. O volume de emprego situa-se em cerca de 3 000 trabalhadores.

Adopção da Lean Production ou hibridização de modelos?

A Renault e a AE, embora partindo de premissas diferentes, desenvolvem ambos processos de alguma similitude com o objectivo de atingir uma estrutura organizacional magra. Todavia, 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, o que acaba por configurar modelos híbridos.

Automatização da produção e qualidade total

Quanto à automatização da produção, as diferenças entre as duas empresas são grandes. A Renault possui um nível bastante mais baixo e uma tecnologia mais antiga do que a AE. No entanto, esta empresa, embora possua tecnologia da mais moderna, não é das fábricas mais automatizadas. A ênfase é colocada nas formas organizativas e no desenvolvimento de recursos humanos. O JIT é utilizado nas duas unidades. Na AE 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, por exemplo, 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 AE. A reorganização da Renault passou ainda pela introdução de ferramentas da Qualidade Total. Utilizam-se práticas de melhoramento contínuo com o programa de sugestões, que 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. Esta actividade, que aproveita de forma directa o saber-fazer dos trabalhadores, 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 AE, 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, de forma a tentar resolvê-lo. Encontra-se em implementação um programa destinado ao reconhecimento de ideias e sugestões. O *kaizen* passa ainda pela existência de cinco salas de experimentação.

Organização do trabalho

A Renault adoptou em 1991 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 pretende-se o trabalho colectivo, o aproveitamento das ideias de cada um, 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 responsável nomeado pela hierarquia entre os trabalhadores mais qualificados. Fazem-se paragens mensais da fábrica, caso único em todas as unidades do grupo, que se destinam a que os animadores apresentem os indicadores de *performance* da UET pela qual são responsáveis e para permitir a resolução dos problemas com que cada grupo se depara. A AE também está 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, estando as relações hierárquicas praticamente ausentes. É introduzida a figura do “facilitador”, cuja missão é dinamizar o grupo. É uma função que se prevê seja exercida de forma rotativa e por eleição de todos, 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 maiores responsabilidades e conhecimentos. 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 sua responsabilidade. As decisões sobre questões de trabalho são tomadas em conjunto. Tanto na Renault, como na AE, 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.

Políticas de gestão de recursos humanos

Seleção de pessoal

A Renault em Setúbal não tem recrutado pessoal, antes se assistindo a um processo de redução de efectivos, o que se traduz numa elevada média etária (38,8 anos em 1993). Quanto à AE, a sua política de selecção incidiu basicamente num perfil sociodemográfico específico: jovens com idades até 35 anos, níveis de escolaridade superiores aos dos padrões tradicionais no sector secundário em Portugal e preferencialmente sem qualquer experiência laboral anterior. Daí que a sua média etária se situe nos 26 anos. Dois motivos estão na base da adopção destes critérios: porque estes jovens são tendencialmente mais permeáveis à cultura que se pretende implantar, “vestindo” com muito mais facilidade e orgulho a “camisola da empresa” e porque trabalhadores mais idosos não conseguiriam suportar os ritmos de produção impostos. Na selecção, a AE valorizou fortemente atributos de carácter pessoal. Exigiram-se requisitos comportamentais, como aptidão para trabalhar em equipa; capacidade de iniciativa, de resolução de problemas, de execução de múltiplas funções profissionais e de assunção de responsabilidades; predisposição para tomar decisões e para a formação contínua; preocupação com a qualidade.

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 no *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, normas e comportamentos que a empresa deseja.

Relações industriais, controlo e consenso

Na AutoEuropa, as políticas de gestão de recursos humanos parecem estar a resultar. A juventude dos trabalhadores, 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. A organização sindical mostra-se extremamente débil. Dos pouco mais de 3000 trabalhadores, apenas algumas dezenas são sindicalizados, e a grande maioria no Sindicato dos Metalúrgicos do Sul. Num referendo efectuado após a assinatura do primeiro acordo estabelecido na empresa, para vigorar em 1995, a maioria dos trabalhadores (78,9%) votou-o favoravelmente apesar da oposição sindical. Este acordo foi negociado entre a administração e a Comissão de Trabalhadores e referiu-se basicamente a matérias de tipo tradicional, como as relacionadas com as compensações directa e indirecta. Inovadora é a cláusula que garante a presença de 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 ter enveredado por uma via de unidade entre todas as tendências político-sindicais. De facto, 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, enquanto um ano depois só votaram 49,0% dos trabalhadores, que assim elegeram a Lista U única concorrente. Algumas razões estarão na origem destes resultados, entre as quais se contará a falta de competição eleitoral, que terá levado alguns potenciais eleitores à abstenção, à 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. Esta será

elevada, nomeadamente entre os grupos socioprofissionais mais qualificados. Por outro lado, o absentismo é baixo, rondando os 3% — 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 Sociolaboral. O seu objectivo era estabelecer relações baseadas na cooperação por forma a evitar situações conflituais e garantir a implicação dos trabalhadores, considerada como “determinante para o desenvolvimento dos princípios do progresso permanente”. Neste acordo foram negociadas várias matérias, algumas das quais inovadoras em Portugal, como as que se referem à implementação das técnicas da qualidade total e da 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 e às relações da Administração com a Comissão e as Subcomissões de Trabalhadores.

A indústria siderúrgica

O mercado e as reestruturações

As transformações recentes por que tem passado a Siderurgia Nacional (SN) devem-se, com a integração no mercado europeu, fundamentalmente às mudanças e às flutuações desse mercado. Após a nacionalização, em 1975, a SN passou por uma fase de reestruturação, que visava a expansão da empresa e o aumento da produção. Foi a época dos planos de expansão, 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 num mercado europeu excedentário em aço, os planos de expansão deixam de ser realizáveis. É negociada a redução da capacidade de produção prevista de 1 milhão de toneladas para cerca de metade. Começam então as estratégias de reajustamento à nova realidade do mercado comum e novos planos de reestruturação. Esta nova fase de reestruturação começa em 1989, com o Plano de Reestruturação da Siderurgia Nacional (PRSN), que tem como objectivos o saneamento financeiro, a reestruturação técnica, e o redimensionamento de pessoal. A Siderurgia teve ainda de adaptar-se à decisão governamental de reprivatizar. A tentativa de reprivatização, em 1993, não foi conseguida. Segue-se outro plano de reestruturação, o Plano Estratégico de Reestruturação Global (PERG). Assim, a empresa sofreu um processo de cisão em 1994, que levou a que fossem criadas quatro empresas, SN-SGPS (sociedade “*holding*”), que controla as três outras empresas, SN-Longos, SN-Planos, e SN-Serviços. Para além disso, o mercado europeu no início dos anos 90 entrou em depressão e no mercado nacional, o principal mercado para a SN, existe a concorrência espanhola. Daí que o PERG tenha como objectivo mudanças a nível tecnológico (substituição do alto forno do Seixal por um forno eléctrico) e o fecho do trem ligeiro, para aumentar a competitividade e melhorar os resultados de exploração. As mudanças tecnológicas e o encerramento de instalações produzem efeitos no número de efectivos e na organização do trabalho. Na siderurgia grande parte do processo produtivo realiza-se sem intervenção directa dos trabalhadores, como o processo de produção da gusa, no alto forno, a partir da qual se faz o aço, controlado por equipas de operadores que seguem e controlam o processo através de meios informáticos. A modernização tecnológica acentua a automatização dos processos em algumas zonas de trabalho directo intensivo, como no acabamento e manuseamento dos produtos finais. As repercussões a nível de mão de obra caracterizam-se pela diminuição dos postos de trabalho directos e por os novos postos de trabalho criados serem em menor número e mais qualificados. O trabalho de produção passará cada vez mais a organizar-se em torno das equipas de controladores do processo produtivo. Por exemplo, com a substituição do vazamento por lingotes pelo vazamento contínuo, com o fecho de um forno eléctrico e a introdução de um forno-panela, foram eliminados mais de 100 postos de trabalho directo. A automatização da atagem dos varões de aço levou à substituição de 20 pessoas por turno. O encerramento de dois trens na laminagem dos produtos longos levou a que o número de postos de trabalho diminuísse de 1200, em 1990, para 300 (Julho 1995). Com o previsto encerramento do trem médio, os postos de trabalho serão reduzidos para metade. A desactivação do alto forno, prevista para o fim de 1997, libertará mais mão de obra. Para termos uma ideia da evolução do número de efectivos da SN diremos que a empresa em 1988 tinha 5148 trabalhadores, diminuindo para 3995 em 1989, com o PRSN. O PERG continuou o redimensionamento e a empresa atingiu em 1994 os 2777 trabalhadores, números que irão

ainda diminuir. No 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 SN, apoiados pela CECA, têm sido a cessação de contratos por mútuo acordo e as pré-reformas. Não foi utilizado o despedimento colectivo. Houve também reconversão interna de trabalhadores e, para a reconversão externa, foram criados apoios para a promoção do auto-emprego pela empresa. Também no âmbito do RESIDER II, um programa de reconversão regional, existe uma medida específica de apoio à criação de pequenas e micro empresas até 50 trabalhadores, que absorvam mão de obra saída da Siderurgia.

As relações profissionais

A SN tem uma alta taxa de sindicalização. Nos anos de 1989 e 1990, os balanços sociais mostravam uma taxa de sindicalização de 92% do total de trabalhadores. Actualmente, segundo a Comissão de Trabalhadores (CT), 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, uma afecta à CGTP, com cerca de 2/3 dos trabalhadores, e outra à UGT, com cerca de 1/3 dos trabalhadores. As relações profissionais na empresa caracterizam-se por existirem dois planos de actuação paralelos, onde se processa o diálogo entre os actores, um a nível formal e outro a nível informal, como iremos ver. A SN tem um Acordo de Empresa (AE), que foi assinado em 1982. As matérias sobre as quais o AE incide são bastante alargadas e ultrapassam a esfera salarial. O AE define a tabela salarial para o ano da assinatura e prescreve a sua revisão anual. As outras matérias do AE são a definição dos direitos e deveres dos trabalhadores e da empresa, organização dos trabalhadores na empresa (a actividade sindical e o funcionamento da CT), o direito à greve e às reuniões dos trabalhadores, a classificação profissional (definição das categorias e níveis), condições de admissão, definição das carreiras profissionais, etc. Este acordo devia vigorar por 2 anos a partir da data da assinatura, depois poderia ser denunciado por qualquer uma das partes. As tentativas de renegociar o acordo por parte da empresa têm sido goradas pelos sindicatos, razão pela qual o AE continua em vigor. A nível formal, para além das questões salariais, as negociações centram-se na revisão do AE. A administração quer rever a questão da classificação, para flexibilizar a prestação de trabalho, pretende passar de uma tabela vertical como a existente, para uma tabela horizontal, por grandes profissões, e pretende ainda negociar a abolição ou redução das dispensas sem aviso prévio. Estas tentativas para alterar o AE têm fracassado, nenhuma das tendências sindicais tem cedido e as posições dos actores revelam-se antagonistas. E se a administração admite que alguns aspectos do acordo já não são cumpridos, os sindicatos acusam a administração de não cumprir o AE nas empresas em que a SN se subdividiu, em relação aos enquadramentos e níveis profissionais, dizendo que a administração põe em prática os elementos da sua proposta que não tinham sido aceites pelos sindicatos, levando a que a reclassificação nessas empresas corresponda a uma desclassificação dos trabalhadores. Outra questão igualmente importante é a da reestruturação, nomeadamente a do PERG, onde se revela novamente a situação de antagonismo entre os actores. A administração diz não ter considerado a hipótese de negociação do plano de reestruturação, alega que é ao Estado e à CEE que cabem aprová-lo, mas diz também ter dado todas as informações sobre o plano aos sindicatos, na expectativa da sua colaboração na questão da aplicação das medidas sociais com apoio CECA. De acordo com a legislação em vigor, foi também pedido um parecer à CT 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 é classificada como de "encerramento total", considerando o sindicato que se deveriam antes concretizar os planos de expansão. A adesão à CEE é considerada um facto negativo para a SN. A CGTP também põe em causa os planos de modernização tecnológica, defendendo a manutenção da actual estrutura produtiva, opondo-se ao fecho do alto forno. Quanto à divisão da empresa por produtos e áreas de negócio, 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 tomarem conta da Siderurgia. A redução do número de trabalhadores que decorre da modernização tecnológica é vista como um fim em si, sendo dito que essa modernização tecnológica tem como objectivo principal a destruição de postos de trabalho com o apoio de fundos CECA. O sindicato opôs-se também às privatizações, neste momento já concretizadas ou em curso, tendo exigido a paragem dos processos de privatização, assim como a manutenção dos postos de trabalho. Esta posição de antagonismo e essencialmente defensiva, leva a que esta tendência sindical se ponha à margem do diálogo, perdendo poder de intervenção. O diálogo, que acaba por existir num plano informal, vai ter como interlocutor principal a tendência sindical minoritária (UGT), por se mostrar mais permeável ao diálogo. Mas nesse nível informal, há diálogo com ambas as tendências sindicais, existindo uma aceitação tácita da reestruturação e das medidas sociais e alguma negociação em termos da aplicação dessas medidas. Esta situação particular, de antagonismo formal e de diálogo

ao nível informal, coincide com um baixo nível de conflitos. As greves têm tido pouca expressão nos últimos anos. Segundo dados dos balanços sociais dos últimos 5 anos, constatamos que em 1989, ano do PRSN, em que foram dispensados 1.153 trabalhadores, o número de horas de paragem foi de 111.770. Mas entre 1990 e 1993, em que houve uma saída contínua de trabalhadores, embora menos acentuada, o número de horas de paragem foi em média de 43 619; em 1994, ano de cisão da empresa, os valores são ainda mais baixos, 21.414. 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. Pode-se verificar também que a aplicação dessas medidas, pelo seu carácter individualizador, leve a um quebrar das solidariedades (Charrasse, 1992). Mas será que a cisão das empresas não provocou também quebras a nível da organização dos próprios trabalhadores? A recusa da CT em reconhecer essa cisão levou a que o processo de eleição para as CT de cada empresa fosse atrasado. Por outro lado, a descentralização da empresa por unidades de negócio pode ter levado novamente a uma quebra de solidariedades: na verdade, o número de horas não trabalhadas é desigual nas três empresas. De acordo com os Balanços Sociais de 1994, vemos que o maior número de horas de greves e paralisações, 11.429, ocorreu na SN-Serviços, em contraste com 5.624 na SN-Longos e 4.371 na SN-Planos. As razões para uma maior conflitualidade na SN-Serviços, e aventamos aqui uma hipótese, prendem-se com o facto de a empresa prestar serviços que tendem a ser externalizados através da subcontratação e com o fecho do alto forno, previsto para o fim de 1995.

As indústrias navais

Contexto histórico Importa sublinhar que as indústrias navais representam, nas décadas de 70 e 80, um dos pólos de especialização mais importantes no modelo de industrialização, em termos de capital, produção, exportação, inovação tecnológica e emprego. Em particular, a inauguração da Lisnave assinala a transição da orientação autárquica para a internacionalização, o que representa uma mudança no modelo de industrialização 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, 1990). 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.

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 1990-95), 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 Soponata. Em 1993, o contrato entre o Estado, as entidades bancárias e a Lisnave permite encontrar uma solução para o passivo da Lisnave, concentrar-se a reparação no estaleiro da Mitrena e obter apoios financeiros para financiar parte dos custos das indemnizações e reciclagem dos trabalhadores decorrentes da reestruturação dos estaleiros da Margueira e Mitrena.

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 em 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 é 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 (CARL), envolvendo os efectivos 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 ORT, sobre temas como os horários de trabalho, na base da semana de 5 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.

Relações laborais

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 (1974-76) 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 e 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 de reestruturação económica e social, e da redefinição política, são um terreno fértil de análise e intervenção sociológicas.

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 e compromisso 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 efeito no modo de concretização específico 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, subcontratação, diálogos maiores 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 Siderurgia 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 o 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 europeu, 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 indústria 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 1994-95. 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 Interno Social, 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.

Referências Bibliográficas

- 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, New York, Cornell Press
- BONAZZI, G. “Modelo japonês, toyotismo, producción ligeira”, *in* Sociologia del Trabajo, nº 18/1993
- BOYER, Robert e DURAND, Jean-Pierre (1994)- L'Après-fordisme, Paris, Syros
- BOYER, R. e FREYSSENET, Michel (1995) - Émergence de Nouveaux Modèles Industriels, Paris, Actes du GERPISA
- CESO-ICS-CET-DINAMIA-NERSET, (1994)-Avaliação da Operação Integrada de Desenvolvimento da Península de Setúbal, Volume I (Síntese-Resumo)
- CASSASSUS-MONTERO, C., “Les diferentes approches dans les comparaisons internationales du travail industriel”, *in* Sociologie du Travail, nº 2, 1989
- CHARRASSE, David (1992), “L'aménagement de la transition professionnelle des sidérurgistes du Bassin de Longwy (1984-1989)”, *in* Villeval, Marie-Claire (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, (1993)-Industrial Relations in the New Europe, Londres, Blackwell
- HYMAN, R., “European Unions: Towards 2000”, *in* Work, Employment and Society, vol.5, nº4, Dezembro de 1991
- HIRATA, Helena (dir.) (1992) - Autour du Modèle Japonais, Paris, L'Harmattan
- KOVÁCS, Ilona (dir) (1994)-Qualificações e Mercado de Trabalho, Lisboa, IEFP
- LIMA, M.P. de, “A evolução do trabalho operário mas indústrias de construção e reparação navais. Aspectos de uma investigação em curso e alguns resultados preliminares”, *in* Análise Social, nº 67-68-69, Lisboa, 1981
- LIMA, M.P. de, “Relações de Trabalho, estratégias sindicais e emprego (1974-90)”, *in* Análise Social, nº 114, Lisboa, 1991
- 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, “A Europa Social: questões e desafios” *in* Análise Social, nº 123-124, 1993
- LUCENA, M.de, e GASPAS, C., “Metamorfoses corporativas ? Associações de interesses económicos e institucionalização da democracia em Portugal (I)” *in* Análise Social, nºs 114 e 115, Lisboa, 1991 e 1992
- 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 alii, “Os sistemas de relações industriais em Portugal e no Brasil no contexto da democratização,” 3º Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, 1994
- MOREL, Regina (1995), “História Incorporada e Identidade Colectiva Entre Trabalhadores Aposentados da

Companhia Siderúrgica Nacional”, in Rangel, Alice; Pessanha, Elina (org.), O Trabalhador Carioca - Estudos Sobre Trabalhadores Urbanos Do Estado Do Rio De Janeiro, Rio de Janeiro, JC Editora

OHNO, T. (1989) - L'Esprit Toyota, Paris, Masson

RODRIGUES, M.J. (1991)-Competitividade e Recursos Humanos, Lisboa, D. Quixote

SANTOS, B. Sousa (1990)- O Estado e a sociedade em Portugal, Porto, ed.Afrontamento

SANTOS, Maria de Lurdes Lima dos Santos, LIMA, Marinús Pires de, FERREIRA, Vítor Matias (1976-77)- 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, Apsiot 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, New York, Rawson Associates

[1]

Investigador Principal do ICS-UL; Professor do ISCTE

3

Colaboradora do ICS-UL; Mestrado de Sociologia do ISCTE em vias de conclusão

4

Colaborador do ICS-UL