

# A Estratégia Sindical e o Comportamento Organizacional: O caso da CGTP-IN (\*)

ALAN DAVID STOLEROFF (\*\*)

O FUNCIONALISMO,  
A TEORIA DOS JOGOS  
E A ACÇÃO SINDICAL NA EMPRESA

A perspectiva funcionalista na área das relações industriais colocou a sua ênfase sobre a *funcionalidade* do conflito industrial. O conflito, que aliás não é inerente à natureza das relações industriais nesta perspectiva, acaba por manter «O sistema nalgum estado de equilíbrio entre as pressões do mercado do produto, a eficiência da empresa, a segurança dos empregados e o interesse do público... no interesse de preservar a própria empresa.» (Barbash, 1980:87). Nesta perspectiva «a natureza do conflito na sociedade industrial é provavelmente melhor compreendida no contexto da negociação.» (Barbash, 1980:82) <sup>(1)</sup>.

(\*) Versão modificada duma comunicação apresentada no Simpósio sobre o Comportamento Organizacional, Associação Portuguesa de Psicologia, Lisboa, Maio de 1985.

(\*\*) Professor auxiliar Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

<sup>(1)</sup> A abordagem de Dubin (1954:43) é clássica: «O modo principal de mediação entre as perspectivas sobre a ordem industrial dos trabalhadores e do patronato é pela negociação colectiva [‘collective bargaining’]. A negociação colectiva mantém a incidência sobre factores organizacionais ou institucionais.»

Portanto, o funcionalismo negou um forte pressuposto de que a reivindicação operária gerada na situação do trabalho seria naturalmente canalizada para a sua resolução institucional através do contacto directo *na empresa* entre os sindicatos e a gerência.

No campo das relações industriais, Adam e Reynaud (1978) modificaram substancialmente a perspectiva funcionalista pela adaptação sociológica da teoria dos jogos. A aplicação deste paradigma corresponde ao tratamento dos conflitos de trabalho como um momento de negociação. Parafrazeando o estrategista de guerra, Von Clausewitz, eles constatarem que: «O conflito é a continuação da negociação por outros meios.» (1978:127). Por um lado, a análise estratégica ainda concebe os actores como orientados por uma racionalidade económica limitada. Por outro lado, a ênfase sobre a funcionalidade sistémica e o equilíbrio transfere-se para o paradigma do jogo.

Comum ao funcionalismo e à teoria dos jogos é a noção axiomática da concentração da estratégia e da acção sobre a *empresa*, essa como unidade fundamental, e até «natu-

ral». <sup>(2)</sup> A empresa é concebida como o *sítio* da definição dos «enjeux» dos interesses de grupos/classes. O contexto da empresa simultaneamente une os actores e põe-nos em competição pela realização das suas orientações económicas. Portanto, no caso do funcionalismo clássico, o conflito é funcional porque, eventualmente, assegura o equilíbrio do sistema, desde que o poder não seja visto como fonte de conflito. O equilíbrio na teoria dos jogos é substituído pelas noções dos jogos de soma não-nula e de jogos deslizantes nos quais os alvos dos actores não são mutuamente exclusivos e podem ser objecto de troca, permitindo a resolução do conflito. Ambas estas perspectivas pressupõem a ausência de questões fundamentais do poder de classe como alvo do conflito.

O meu objectivo neste texto é mostrar que por detrás da prática negocial de muitos sindicatos da CGTP-IN existe uma ideia específica de negociação colectiva e de quem é o seu principal interlocutor.<sup>(3)</sup> O alvo da sua estra-

---

<sup>(2)</sup> A análise estratégica dos jogos supõe que o estado normal das relações profissionais seja a procura de entendimentos através da negociação na empresa, isto é, a reivindicação sindical centrada na empresa. Adam e Reynaud, aliás, acham que um dos elementos da convergência nos sistemas nacionais de relações industriais é precisamente o crescimento da importância da negociação centrada na empresa. (1978: 31-32) Aliás, eles constatarem que a aceitação deste modelo da negociação pelos sindicatos e o patronato é muito recente e precária na própria França. (1978:241-250).

<sup>(3)</sup> O modelo hegemónico da negociação colectiva é o que emergiu nos Estados Unidos no período da maior prosperidade, isto é, da maior possibilidade de encontrar valores permutáveis recíprocos. (Stoleroff, 1988) As condições estruturais e conjunturais de base do modelo de negociação devem proporcionar a flexibilidade aos actores. «... the existence of wide scope for material concessions is a force likely to Keep a system of industrial relations firmly in the middle ground between corporatism and outright conflict... This whole central terrain that makes up the continuum between the two poles constitutes the arena of collective bargaining; an activity which always contains within it, but in differing proportions, a corporatist and a conflictual element ...» (Crouch, 1978:199).

tégia não se situa prioritariamente na empresa. A sua prática é sobretudo influenciada por factores ideológicos, que por sua vez deslocam a estratégia sindical para um outro *locus de acção*. Num país onde a corrente sindical maioritária não baseia a sua estratégia na acção centrada na empresa, será a teoria dos jogos adequada ao estudo das relações industriais?

#### UMA PERSPECTIVA PARA COMPREENDER O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL SINDICAL: O LOCUS DE ACÇÃO

A negociação pode ter lugar tanto ao nível da empresa em relação aos assuntos micro-económicos e sociais como ao nível central acerca das condicionantes macro-económicas. Além disso, num sistema concreto de relações industriais a articulação entre negociação aos níveis macro ou micro não é garantida. Portanto, falar da negociação em geral, como uma prática genérica, não adianta muito no campo das relações industriais.

Um sistema nacional de relações industriais tende a criar um *locus*, um ponto ou um alvo de acção, que serve como unidade central de referência da orientação e do comportamento dos seus actores. Este locus encontra-se algures entre a empresa e o Estado, ou seja, os dois polos da acção industrial <sup>(4)</sup>. Tal como Dun-

---

<sup>(4)</sup> François Sellier dedicou uma secção inteira da sua antologia, *Les Relations Industrielles*, ao problema dos níveis da acção e da negociação. No seu comentário introdutório, diz-se: «Cada sistema de relações industriais parece ser caracterizado por uma combinação de acção a vários níveis, sobre ambos os campos económicos e geográficos. Um destes níveis tende a desempenhar o papel dominante para o estabelecimento da *norma* (por exemplo, o nível nacional da indústria), o efeito dos outros níveis dependendo das estratégias dos actores ou de avanços imprevistos. O nível mais alto e geral atingível parece ser o da escala interprofissional *nacional*. Isto é também onde a acção é mais difícil a organizar e a suster. O desenvolvimento da negociação a este nível implica portanto frequentemente a intervenção do intermediário político geral: o Estado ...» (1976:168).

lop (1958:13) colocou os processos da formação e administração das regras no *centro* da sua teoria dos sistemas de relações industriais, nesta perspectiva o *locus* do sistema situa-se onde os actores concentram os seus esforços no objectivo de maximizar *as utilidades* das suas relações (Cooke, 1985). Pelo lado estrutural, o locus pode ser determinado pelas particularidades do sistema económico e relações de classe, enquanto, do lado subjectivo, pelas tradições ideológicas e estratégicas empresariais e sindicais.

Nesta análise a relação entre as empresas e o Estado tem uma importância especial. Todavia, para situar o locus de um sistema nacional de relações industriais, a análise estrutural, para além da estrutura económica e o papel do Estado na economia necessita de ser complementada pela consideração dos padrões *históricos* do poder político e do seu carácter institucional. Pode ser argumentado que:

«... o modo de rotura com a sociedade pós-feudal cria um complexo institucional, dentro do qual é acomodada uma série de mudanças económicas profundas, *que depois se torna em sistema persistente, altamente resistente a uma modificação significativa*. Por outras palavras, as formas características do estado, dos partidos políticos e o movimento operário, uma vez estabelecidas, constituem uma ordem institucional, elementos básicos do qual ficam «congelados» durante o processo de transição a sociedade capitalista...» (Giddens, 1975:214)

Portanto, em primeiro lugar uma perspectiva histórica do desenvolvimento do capitalismo em Portugal determinará se as empresas são instituições fortes ou fracas em relação ao Estado. Quanto mais forte a autonomia das empresas, maior será o seu poder de atracção para as órbitas de negociação dos sindicatos. Em segundo lugar, esta perspectiva revelará

a importância do papel do Estado nas relações industriais, seja como um empregador importante (através de grandes empresas industriais nacionalizadas), ou, seja como regulador público das relações laborais (através dos conteúdos regulados por meios legalistas e directivos). Se o Estado é o empregador que determina os padrões da contratação colectiva ou se a intervenção do Estado nas relações industriais é imediatamente determinada pela política governamental, haverá uma tendência para os sindicatos ultrapassarem a empresa e escolherem o próprio Estado como o interlocutor primário da reivindicação. Esta tendência pode também politicizar directamente as relações industriais. (Ver Weiss, 1978)

Em seguida, as tradições ideológicas e políticas dos próprios sindicatos influenciam a sua orientação prática. O locus da acção pode emergir em conformidade com as concepções que o próprio sindicato tem da ordem institucional ou da própria sociedade. Perspectivas sindicais, mais ou menos articuladas com projectos políticos podem prescrever um modelo para a mobilização sindical. Mas não nos devemos esquecer que as estratégias e as práticas patronais podem influenciar muito significativamente a orientação sindical. Estratégias patronais cooperativas podem atrair os sindicatos à negociação na base da empresa, enquanto que a intrasigência patronal pode frustrar os sindicatos, resultando num apelo ao Estado para proteger os seus direitos.

Neste sentido, propomos que um elemento daquilo que Dunlop (1958:9-13) chamou os *contextos* dos sistemas de relações industriais, isto é, a distribuição do poder na sociedade, ultrapassa em importância a tecnologia e o mercado na determinação do locus da acção dum sistema nacional. Contudo, Dunlop não toma suficientemente em conta a desigualdade de poder no conjunto da sociedade, certamente não em termos de classe (Poole, 1981); e tal como Parsons (1954), vê o poder económico e político como propriedades dis-

tintas <sup>(5)</sup>. Mais ainda, Dunlop vê o sistema de relações industriais no seu conjunto como um sub-sistema do sistema social <sup>(6)</sup>. Esta teoria descreve um poder não-unificado, mais disperso, contingente sobre a análise empírica da situação. Para Parsons e Dunlop, nesta versão sistémica, a economia e política exprimem esferas diferentes <sup>(7)</sup>. Uma tal separação não parece legítima, embora uma perspectiva mais adequada para o estudo das relações industriais não deva ser baseada sobre uma inversa identificação estreita do poder económico e político em termos objectivistas. É evidente, como sugere Dunlop, que a política não segue

---

<sup>(5)</sup> «Power we may define as the realistic capacity of a system-unit to actualize its 'interests' (attain goals, prevent undesired interference, command respect, control possessions, etc.) within the context of system-interaction and in this sense to exert influence on process in the system... Power in this sense we may conceive to be the resultant of three sets of system according to value standards... The second is the degree to which and the manner in which actors in the system permit deviance from these standards in performance... The third set of factors is the control of possessions, which is a source of differential advantage in bringing about a desired result...».

<sup>(6)</sup> Como diz Dunlop: «Há uma tendência para a distribuição relativa de poder entre os actores na sociedade global reflectir-se no sistema de relações industriais; o seu prestígio, a sua posição, e o acesso à cúpula de autoridade na sociedade global formam e constroem um sistema de relações industriais. Aqui a preocupação não está na distribuição de poder *no interior* do sistema de relações industriais, ou seja, os poderes relativos de negociação entre os actores, ou os seus controlos sobre os processos de inter-acção ou do estabelecimento das regras. A referência é mais precisamente à distribuição de poder fora do sistema de relações industriais. De certeza é possível que a distribuição de poder dentro do sistema de relações industriais corresponda exactamente àquela no interior da sociedade contextual. Mas que isto não seja necessariamente o caso é ilustrado pelas incidências numerosas de conflito entre o poder económico e o poder político dentro duma sociedade, ou pela tendência dum actor procurar transferir um conflito para a arena política ou económica na qual considera relativamente maior o seu controle da situação.» (1958: 11-12).

<sup>(7)</sup> Dahrendorf (1959) chegou a uma conclusão semelhante com a sua perspectiva da «isolamento institucional» entre a indústria e a política.

necessariamente a lógica do conflito de interesses aos níveis económicos ou das relações industriais <sup>(8)</sup>. Contudo — e isto será o mais importante, o poder está sujeito à interpretação ideológica dos actores. Por exemplo, os próprios sindicalistas podem estar fortemente ligados a orientações assentes numa visão de identificação entre estes dois níveis. As perspectivas «classistas» dos sindicalistas da CGTP-IN podem persistentemente reter representações sociais forjadas num contexto anterior. A ideologia está subjacente às estratégias sindicais correspondentes e desta maneira encontra-se entre os vectores estruturando o sistema de relações industriais através da realização da estratégia.

Assim, esta abordagem diverge da de Dunlop na ênfase sobre a ideologia como elemento central dum sistema. A ideologia não é necessariamente o elemento coesivo de um sistema. A hegemonia da ideologia dominante está sujeita à contestação. Além disso, os actores podem possuir ideologias que impedem a sistematização e a institucionalização dos seus conflitos.

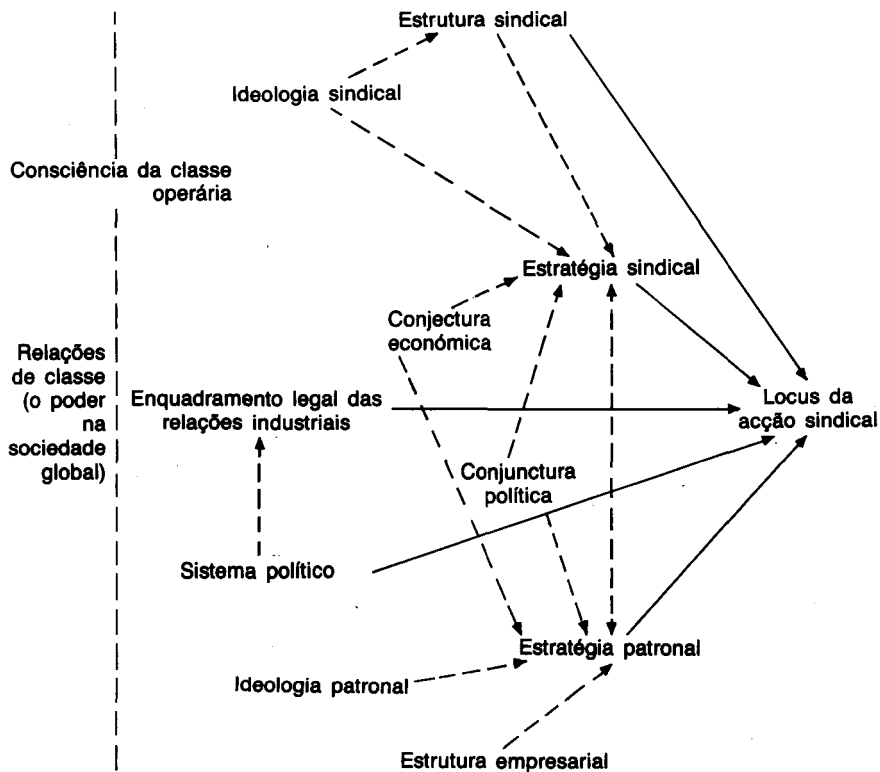
Embora aqui se atribua ao poder um significado diferente do de Dunlop <sup>(9)</sup>, a ênfase

---

<sup>(8)</sup> Ou vice versa. Todavia, não queremos exagerar um determinismo obverso «político» ou um reducionismo onde o carácter de uma certa forma de dominação social de classe imprime uma imagem definitiva e idêntica sobre as relações industriais na empresa. É de certeza insuficiente de constatar que o conteúdo de classe da propriedade ou do controle determina relações imutáveis no seio da empresa. (Sellier, 1976:7).

<sup>(9)</sup> Para uma perspectiva Marxista do poder, ver Therborn (1978) e para ainda mais uma alternativa, que inclui a noção de dominação, ver Giddens (1979). Com respeito às relações directas entre «management» e «labor», ver Poole (1981:3): «... a degree of integration would appear to be consequential upon the recognition of the centrality of power in union-management relations *per se*. Certainly the focus on control has now become part of the general currency of the debate ...» Ou para uma afirmação mais radical, ver Hyman (1980: 305-6), onde ele refere a «... subordinação dos trabalhadores na produção capitalista a uma *estrutura* alheia de prioridades e de decisão... O aspecto chave da gestão capitalista e que constitui uma *hierarquia autoritária*.» Ver também Hill (1981).

**MODELO 1: FACTORES DA ESTRUTURAÇÃO DO COM-  
PORTAMENTO SINDICAL**



sobre este elemento do contexto permite-nos também integrar na análise do comportamento organizacional sindical uma concepção da *institucionalização* das relações industriais como *um equilíbrio precário das forças de classe numa formação social*. Esta afirmação implica uma correlação entre a percepção da distribuição do poder na formação social e as tendências políticas do sindicalismo. A hipótese fundamental da análise que seguirá é que o espaço onde a acção organizada se localizará corresponde à concepção do poder subjacente à orientação sindical <sup>(10)</sup>.

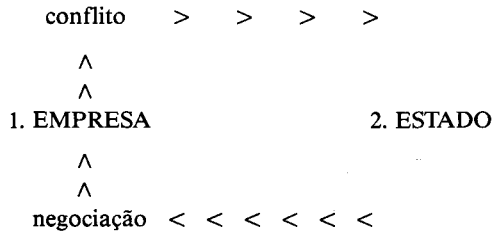
<sup>(10)</sup> Quanto menos participativo seja o poder do Estado e o sistema do poder nas empresas, maior será a persistência dum sindicalismo de classe que politiza a luta operária. Uma hipótese semelhante foi avançada por Alain Touraine (1969: 67): «Quanto mais liberal seja uma sociedade, mais importantes são as reivindicações e a negociação de empresa, enquanto, que em regra geral, estes problemas se situam no campo mais vasto em sociedades «dirigistas.»»

O seguinte desenho (Modelo 1: «Factores de estruturação do comportamento sindical») põe em articulação uma série de factores que podem eventualmente apoiar as hipóteses duma investigação sobre a determinação do locus da acção sindical num sistema de relações industriais. O que queremos explicar é a variação no comportamento organizacional sindical. Em vez de começar ao nível micro do estudo de caso, começamos ao nível macro onde os factores estruturais-sociais (as relações de classe), organizacionais (a própria estrutura organizativa sindical), normativos (o enquadramento legal das relações industriais) e políticos (o sistema político) se combinam com factores culturais e quasi-psicológicos (consciência e ideologia) para explicar o locus estratégico da acção sindical.

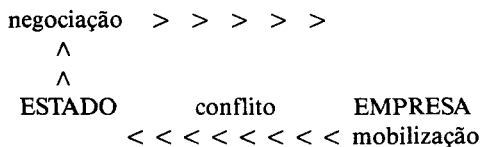
No esquema seguinte (Modelo 2: «Orientação da acção sindical») podemos supor dois polos de acção sindical — dum lado a empresa e, doutro lado, o Estado.

## Modelo 2: Orientação da acção sindical

O modelo da acção sindical orientada para a empresa



O modelo de acção orientada para o Estado



Nestes dois modelos a relação entre a empresa e o estado é bastante fluída mas no primeiro modelo o ciclo começa com a empresa e segue para o âmbito do estado. No segundo modelo acentua-se a mobilização conflitual activa a partir da empresa na direcção do estado mas o objectivo da estratégia não se situa independentemente num ou noutro polo. Num sistema, como o português, onde um conjunto de empresas importantes são da propriedade do Estado, a distância entre os dois polos pode ficar muito reduzida.

### A PERSPECTIVA DA CGTP QUANTO À NEGOCIAÇÃO COLECTIVA

A CGTP-IN advoga um «sindicalismo de classe» <sup>(10)</sup>. Este rótulo-lema é complemen-

<sup>(10)</sup> Quanto menos participativo seja o poder do Estado e o sistema do poder nas empresas, maior será a persistência dum sindicalismo de classe que politiza a luta operária. Uma hipótese semelhante foi avançada por Alain Touraine (1969: 67): «Quanto mais liberal seja uma sociedade, mais importantes são as reivindicações e a negociação de empresa, enquanto, que em regra geral, estes problemas se situam no campo mais vasto em sociedades «dirigistas»».

tado por uma orientação baseada numa perspectiva explícita da luta de classes. O sindicalismo de classe da CGTP é um grande chapéu ideológico que procura unificar os interesses e comportamentos de mais de 150 sindicatos. Portanto é pouco provável que o sindicalismo de classe constitua de facto uma noção adequada para incorporar a multiplicidade dos desafios que emergem da grande variedade de situações profissionais que os sindicatos encaram na realidade. A intensão desta orientação é política, isto é, procura impôr-se sobre as práticas sindicais induzidas da situação imediata. O objectivo é «anti-economicista» se adaptamos a caracterização proposta por Lenine da prática «espontânea» sindical.

O efeito concreto desta orientação ideológica geral poderá ser visto através dos estatutos da CGTP e dos seus sindicatos. Propomos que é importante identificar o lugar e o papel dos sindicatos dado à negociação colectiva no enquadramento estatutário.

O Artigo 9.º dos Estatutos da CGTP-Intersindical, saídos do 4.º Congresso em Março de 1983, enumera os seus objectivos e diz:

«A Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses — Intersindical Nacional tem por objectivo, em especial:

a) organizar os trabalhadores para a defesa, por todos os meios ao seu alcance, dos seus direitos colectivos;

b) promover, organizar e apoiar acções conducentes à satisfação das reivindicações dos trabalhadores, de acordo com a sua vontade democrática e inseridas na luta geral de todos os trabalhadores;

c) alicerçar a solidariedade entre todos os trabalhadores, desenvolvendo a sua consciência de classe sindical e política;

d) lutar pela emancipação dos trabalhadores e a construção da sociedade sem classes;

e) desenvolver os contactos e/ou a cooperação com as organizações sindicais dos outros países e internacionais e consequentemente, a solidariedade entre todos os tra-

balhadores do mundo com respeito pelo princípio da independência de cada organização;

f) defender as liberdades democráticas e os direitos e conquistas dos trabalhadores e das suas organizações tendo em consideração que a sua independência não pode significar indiferença quer perante o conteúdo e o carácter das liberdades democráticas, quer perante as ameaças a essas liberdades ou a quaisquer dos direitos dos trabalhadores.» (1983: 79)

Na declaração oficial dos seus objectivos a CGTP-IN não menciona a negociação colectiva. Ela fala em direitos colectivos, reivindicações e conquistas mas dum modo geral, embora fale explicitamente na importância do desenvolvimento da «consciência democrática de classe, sindical e política.» Convém lembrar que a CGTP-IN seja uma Central Sindical e não propriamente um sindicato, portanto, a falta de ênfase sobre a negociação não implica necessariamente a igual falta de ênfase nos programas dos sindicatos nela filiados. Contudo, o Artigo 11.º dos Estatutos da Federação dos Sindicatos da Metalurgia, Metalomecânica e Minas de Portugal (FSMMMP) de Maio de 1984 repete palavra por palavra o Artigo 9.º dos estatutos da CGTP-IN quanto aos objectivos. A FSMMMP é a entidade sindical negociadora para o contrato colectivo sectorial da CGTP-IN.

No programa do 4.º Congresso da CGTP-IN a contratação colectiva é vista como:

«... um dos instrumentos fundamentais e privilegiados da luta dos trabalhadores no combate à exploração capitalista, na defesa do seu poder de compra e na melhoria das suas condições de vida e de trabalho.» (30)

Em suma, a contratação colectiva é apenas um momento numa luta, ou seja, um instrumento de influência na relação de forças de classe; sobretudo, a contratação não é um

fim. A orientação da sua acção não é pragmática mas ideológica. Além disso, a luta para a emancipação dos trabalhadores culmina no estado e não é centrada na empresa ou na própria situação do trabalho.

Quanto às soluções dos problemas dos trabalhadores do sector metalúrgico, o Programa da FSMMMP, embora contendo uma secção importante sobre a «Acção Reivindicativa» no capítulo sobre «Condições de Vida e de Trabalho», parece acentuar o aspecto político da acção sindical em todos os seus capítulos («Defender e Prosseguir Abril», «Política Económica para o Sector», «Condições de Vida e de Trabalho», «Organização Sindical» e «Dimensão Internacional da Luta»). Contudo, a sub-secção 3.3.3. do programa estipula:

«A acção reivindicativa exerce-se em vários níveis. No nosso âmbito são fundamentais, o sector e a empresa.» (1984:29)

A seguir, o Programa prescreve as características correctas da reivindicação em relação ao sector (a convenção colectiva) e a empresa (o caderno reivindicativo).

O Programa do 4.º Congresso da CGTP-IN tem de facto uma referência explicita à organização sindical na empresa:

«É na empresa que se centra o essencial da vida dos trabalhadores, que surgem a maioria dos conflitos de trabalho, que a acção reivindicativa se desenvolve, que ressalta com mais nitidez a necessidade de unidade dos trabalhadores.»

«Por isso, a empresa é o local privilegiado da acção sindical. Por isso, é a partir da empresa que se assenta toda a estrutura, funcionamento e acção do Sindicato, (e através dele do conjunto do movimento sindical), por forma que permita aos trabalhadores, no dia a dia, defenderem os seus direitos e interesses individuais e colectivos das ameaças provenientes da própria entidade patronal ou de quaisquer outras entidades ou forças.» (1983:48)



encontra toda a sua pertinência ao nível da empresa e por isso mesmo a prática sindical tenderá necessariamente a aproximar-se do locus da acção na empresa.

Portanto, os desvios do locus da acção na empresa que encontramos podem ser considerados indicativos da influência da atracção do Estado enquanto locus alternativo da acção sindical. A análise concentra-se no processo de negociação e conflito que decorreu em grande parte entre Janeiro e Julho de 1984, numa altura de aperto ao contexto das relações industriais em Portugal, pela situação política como económica. No decorrer do processo uma luta importante rebentou na empresa contra a «repressão». Esta análise demonstrou que, de facto, a prática desta Federação — chave à CGTP-IN — integra objectivos ao nível da empresa, mas numa maneira muito específica.

Em primeiro lugar, o processo de revisão do AE em 1984 começou pouco antes do décimo aniversário do 25 de Abril, altura em que a CGTP ao nível central lançou a sua campanha para a queda do governo do «Bloco-Central» Soares-Mota Pinto. Desde o início do processo as posições duras do Conselho da Gerência (contra-proposta salarial inicial de % à reivindicação sindical de 28%) foram identificadas directamente com a política do governo, esta ligação com o «patronato». Um bom exemplo desta visão vem numa frase extraída dum comunicado sindical:

«Contraproposta apresentada pela empresa é fruto da fidelidade política do CG aos interesses do grande patronato e do governo Soares/Pinto, de cócoras perante as exigências do FMI!»

(Comunicado N.º 1, F.S.M.M.M.P. e ORTs da SN, 5/1/84).

No seguimento da lógica desta análise estratégica lançaram-se as seguintes palavras de ordem:

«Contra a política reaccionária do governo/CG!»

«Pela revisão justa do AE!»

«Pela actualização dos salários!»

«Unidos e organizados na luta venceremos!»

Portanto, vemos já que o locus da mobilização desde o princípio da revisão contractual foi influenciado fundamentalmente por uma campanha essencialmente política, no sentido que a relação de poder negocial dos sindicatos nas empresas fosse visto na perspectiva sindical como determinada principalmente ao nível da política governamental. Daí o sindicato trabalhar para que o esforço de apoio às navegações se exercesse prioritariamente através duma mobilização de classe. Vemos um exemplo disto claramente formulado numa passagem dum comunicado que tenta especificamente dar um balanço da renegociação do AE:

«O que é preciso é mudar a política. Só uma política que obtenha o empenhamento activo e consciente dos trabalhadores, melhore as suas condições de vida e desenvolva a economia através do lançamento dos principais projectos de desenvolvimento (PSN) poderá levar à recuperação da economia nacional.»

(Comunicado Cotra/CISE, N.º 4, 6/2/84)

Quando em 30/5/84 a FSMMP e o CG da SN ainda não tinham chegado a qualquer acordo sobre a revisão do AE, embora o SIMA-UGT assinasse um acordo (18.4%) em 16/3/84, a concepção da luta foi formulada assim:

«Apesar das diligências desenvolvidas pela nossa Federação no sentido da resolução rápida da revisão do AE, a verdade é que este Conselho de Gerência (CG) e o governo Mário Soares/Mota Pinto, fiéis servidores dos interesses do capitalismo reaccionário, tudo têm feito para bloquear a contratação colectiva.»

(Comunicado N.º 19, FSMMP e ORTs 30/5/84)

Os elementos da perspectiva estratégica apresentados aqui são indicativos da dificuldade que a FSMMP tem em distinguir a empresa do Estado. A Siderurgia Nacional é uma empresa do Sector Empresarial do Estado, dependente do governo para a nomeação dos seus gestores de topo, dependente da política económica do governo para os sectores chaves da economia, etc. Dalguma maneira a falta de capacidade da FSMMP em identificar uma competência negociadora autónoma da empresa — do CG — advém duma apreciação positiva da inserção da empresa no SEE. O CG é tratado de fantoche. Todavia, há razões para identificar o locus principal de poder negocial no Estado — no governo. As circunstâncias conjunturais que mais condicionaram a prática da FSMMP neste processo foram as seguintes:

1. A política negocial-salarial intransigente do Conselho de Gerência da empresa (proposta inicial agressiva sem aumento salarial);

2. A política de austeridade do Governo Soares-Mota Pinto que reforçou a política do CG da empresa e que, em conjunto constituíram uma estratégia conjuntural do lado do capital (forte limitação da recuperação salarial perante a inflação, ou seja, uma diminuição do salário real);

3. O aumento da intervenção activa do governo nas relações industriais devido à política da reestruturação do Sector Empresarial do Estado (aquilo que a CGTP considerou uma ofensiva deliberada de ataque ao sector nacionalizado, com o objectivo de o destruir e de justificar também a entrega das suas partes mais rendíveis ao grande capital privado).

4. A concorrência sindical; a existência da SIMA-UGT (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e Afins), a predisposição do CG de negociar com este sindicato e de marginalizar a FSMMP do processo e dos seus resultados.

Estes condicionantes no contexto da crise (e as pressões sobre o mercado de trabalho, com a subida do desemprego, dos salários em atraso e dos contratos a prazo) impuseram

desde o início fortes limites à negociação colectiva. A margem do «jogo» foi *a priori* restringida duma tal maneira que ninguém «apostou» seriamente nele.

Esta perspectiva da FSMMP acima resumida, em conjunto com as condicionantes externas e internas da sua estratégia (uma condicionante interna que até aqui tem sido apenas implícita é a forte hegemonia do PCP neste sector), traduziram-se em formas de acção e mobilização na empresa muito particulares. Podemos identificar três tipos de mobilizações sindicais no processo de renegociação do AE: acções centradas na empresa, acções com duplas funções (aos níveis da empresa e do estado), acções exteriores à empresa. Na análise deste caso fizemos uma análise de conteúdo das reivindicações explícitas das acções de mobilização na empresa entre Dezembro de 1983 e Julho de 1984, tentando classificá-las de acordo com estes três tipos.

Em resumo, a nossa leitura desta análise de conteúdo revela uma lógica específica do desvio da acção estratégica do locus da empresa para a luta política-parlamentar contra o governo Soares/Mota Pinto. Embora as reivindicações políticas surjam com mais força, reivindicações centradas na empresa estão quase sempre presentes no elenco de reivindicações.

No início do processo de várias práticas sindicais anunciaram a emergência do locus da empresa. Por exemplo, um calendário de encontros regulares foi estabelecido para a negociação da revisão do Acordo de Empresa e dalguma maneira este funcionou até Fevereiro. Entretanto como já foi indicado, outros elementos negaram o potencial do aparecimento duma dinâmica de «jogo». Do lado do CG e seu desafio duma «contraproposta» inicial sem aumento salarial e com ameaças latentes quanto ao pagamento dos salários e despedimentos só pode ser interpretado como uma recusa ao jogo, uma demonstração de força que convidou o sindicato a procurar soluções fora da empresa. Um outro desafio do CG foi a sua intransigência quanto ao pro-

cesso disciplinar contra 4 trabalhadores. Este processo eventualmente tornou-se razão de uma luta contra a repressão na empresa. Até Março a contraproposta do CG tinha subido apenas 12%. Nesta altura o sindicato lançou pela primeira vez um pré-aviso de greve directamente relacionado com o percurso das negociações — ou por outras palavras a falta de negociações. Entre Janeiro e Março podemos contar apenas com várias acções, incluindo greves e plenários durante o horário de trabalho, que *não* tinham a ver com o objectivo de pressionar a empresa em relação ao AE. Pelo contrário, estas acções tinham motivos explicitamente políticos: vários plenários seguiram a convocação duma greve para 26 de Janeiro em conjunto com outras empresas numa campanha contra a política governamental da liquidação do SEE; uma manifestação da CGTP do 28 de Janeiro contra o governo. Entretanto, em Fevereiro entrou mais uma variável no processo que nestas circunstâncias rigidificou a posição da FSMMP: a concorrência sindical e o aproveitamento de tácticas divisionistas pelo CG. Em Março o CG chegou a fazer duas contrapropostas salariais, a primeira de 17,3% e a segunda de 18,4%. A FSMMP reivindicou um aumento correspondente à taxa de inflação e lançou nesta altura um desafio, o seu próprio, impondo-se um prazo até ao dia 27 de Março para então desencadear acções mais adequadas. A FSMMP teria de esperar uma resposta do CG enquanto o SIMA assinou um acordo sobre a tabela salarial. Em Abril começaram uma série de acções ligadas ao aquecimento da campanha contra o governo. Em Maio a situação complicou-se mais ainda quando houve um atraso no pagamento do salário e intensificou-se a luta contra a «repressão» na empresa. No fim de Maio houve uma tentativa de conciliação. Mas a situação alastrou-se durante todo o mês de Junho, os dois lados mantendo as suas posições rígidas e contra um pano de fundo de conflictualidade na empresa. Finalmente no mês de Julho, a situação foi dominada pela

luta aberta contra a «repressão» contra a Comissão de Trabalhadores. Até ao fim de Julho não houve qualquer aproximação das partes na negociação. O processo continuou durante o próximo ano como se fosse uma repetição dos acontecimentos do ano precedente.

Como é que podemos falar seguramente dum comportamento correspondente ao jogo quando observamos nas duas partes neste processo concreto uma falta de aproximação das suas posições no seguimento dos conflitos?

Ironicamente uma espécie de jogo estabeleceu-se paralelamente aos grandes conflitos neste processo na medida em que o SIMA-UGT trocava possíveis reivindicações salariais ou outras a favor dum reconhecimento privilegiado da sua presença. O efeito para o SIMA foi o de reforçar o seu poder sindical na empresa e de criar uma base de atracção a partir do AE por si assinado e já em aplicação com salários actualizados.

Porém, não se encontra provas suficientes que permitam afirmar sem dúvidas uma predisposição anti-negocial da FSMMP. Há uma *abordagem específica* da negociação (que inclui a falta de correlação entre reivindicações salariais e a situação do mercado de trabalho), mas a sua atitude não impediria necessariamente uma resolução mínima de certos conflitos se houvesse condições prévias (pleno reconhecimento pela administração, unidade negocial FSMMP-SIMA, melhor conjuntura económica). Nestas condições, o sindicalismo de classe, por mais politizada que fosse a sua perspectiva, teria dificuldades em não ver aspectos da sua prática institucionalizarem-se na empresa.

## CONCLUSÃO

Em Portugal o conflito de trabalho manifesta-se frequentemente como conflito aberto e não como a continuação da negociação. Implícito, pelo menos, na perspectiva da

CGTP-IN, é o ponto de vista de negociação como um aumento do conflito. Seja no sector privado, seja no público, a CGTP-IN está orientada na sua acção por uma ideologia que trata os interesses de *classe* como *irreconciliáveis*. Na sua perspectiva a empresa constitui um elemento dependente do sistema político-social, ou seja, dependente da relação político-social, ou seja, dependente da relação política das forças de classe, isto é, o tipo de Estado.

Introduzi o conceito de locus da acção estratégica sindical para indicar dificuldades encontradas na aplicação da teoria dos jogos aos conflitos de trabalho em Portugal. A predominância da negociação sobre o conflito, isto é, a situação propícia para o início da dinâmica do jogo nas relações industriais, pressupõe a concentração da estratégia sindical sobre a acção na empresa. A politização dos conflitos de trabalho pela CGTP — como vimos na análise dos conflitos relativos à revisão do Acordo de Empresa na Siderurgia Nacional, E.P. em 1984 — contribui para a deslocação do jogo do âmbito do sistema de relações industriais para o sistema político. Embora a análise à base do jogo possa servir e com interesse para o campo do político, é evidente que implica outros actores e um espaço de actuação muito mais largo, portanto, um tipo de jogo muito rígido e complexo.

#### REFERÊNCIAS

- ADAM, GERARD e REYNAUD, JEAN DANIEL (1978) *Conflits du travail et changement social*, Paris: Presses Universitaires de France.
- BARBASH, JACK (1980) «Collective Bargaining and the Theory of Conflict» *British Journal of Industrial Relations*, Vol. XVIII, N.º 1 March, pp. 82-90.
- Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses — Intersindical, *Programa e Estatutos da CGTP-IN*, Lisboa: Edições 1 de Outubro, 1983.
- COOKE, WILLIAM N., (1985) «Towards a General Theory of Industrial Relations» in *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 2, David B. Lipsky (ed), Greenwich, Conn.: JAI Press, 223-252.
- CROUCH, COLIN (1978) «the Changing Role of the State in Industrial Relations in Western of Class Conflict in Western Europe since 1968 (London: Macmillan).
- DAHRENDORF, RALF (1959) *Class and Class Conflict in Industrial Society* (Stanford, California: Stanford University Press).
- DUBIN, ROBERT (1954) «Constructive Aspects of industrial Conflict», in A. Kornhauser, R. Dubin & A. Ross (eds), *Industrial Conflict* (New York: McGraw Hill).
- DUNLOP, JOHN T. (1959) *Industrial relations Systems* (New York: Henry Holt).
- DURAND, CLAUDE (1968) «La signification professionnelle et économique de l'action syndicale», *Sociologie du Travail* N.º 2, pp. 127-148.
- Federação dos Sindicatos da Metalurgia, Metalomecânica e Minas de Portugal, *Estatutos e Programa de Acção*, Lisboa: *O Metalúrgico*, n.º 74, Março Abril, 1984.
- GIDDENS, ANTHONY (1975) *The Class Structure of the Advanced Societies* (New York: Harper & Row).
- GIDDENS, ANTHONY (1979) *Central Problems of Social Theory*, BERKELEY, University of California Press.
- HILL, STEPHEN (1981) *Competition and Control at Work*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- HYMAN, RICHARD (1980) «Trade Unions, control and resistance» in G. Esland and G. Salaman (eds), MILTON KEYNES, England: Open University.
- PARSONS, T. (1954) «Revised Approach to Theory of Social Stratification» in *Essays in Sociological Theory*, revised Edition, New York, Free Press.
- POOLE, MICHAEL (1981) *Theories of Trade Unionism*.
- SELLIER, FRANÇOIS (1976) *Les Relations Industrielles*, Paris: PUF.
- STOLEROFF, A. (1988) «Sindicalismo e relações industriais em Portugal», *Sociologia: Problemas e Práticas*, N.º 4, (Maio).
- THERBORN, GORAN (1978) *What Does the Ruling Class Do When It Rules?*, London: New Left Books.
- TOURAINÉ, ALAIN (1969) *La société post-industrielle*, Paris: Denoel.
- WEISS, DIMITRI (1979) *Politique, partis et syndicats dans l'entreprise*, Paris: Les Editions d'Organisation.