

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

TESE DE DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS DO TRABALHO

AS RELAÇÕES DE EMPREGO  
E A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS  
NAS MAIORES EMPRESAS EM PORTUGAL

Lisboa, Dezembro de 2005

Pela Licenciada Mariana Leite Braga

Orientador: Professor Doutor Alan Stoleroff

*Para a minha Avó, M<sup>a</sup> de Fátima Barbeitos de Azevedo*

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	3
<b>INTRODUÇÃO</b>	5
<b>PRIMEIRA PARTE</b>	7
<b>A. ENQUADRAMENTO EMPÍRICO</b>	
1. As empresas em Portugal: enquadramento económico e social	7
2. O emprego em Portugal	12
3. Enquadramento legal, negociação colectiva e relações de emprego	15
<b>B. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E PROBLEMÁTICA</b>	
1. Relações de emprego e gestão de recursos humanos: breves definições	21
2. A génese de uma problemática	23
3. Debates teóricos actuais sobre as relações de emprego e a gestão dos recursos humanos	28
3.1. Processos de mudança: convergência vs. divergência e regulação vs. desregulação	28
3.2. Adaptação dos actores: dessindicalização, descentralização, estratégias dos actores e gestão do conflito	35
3.3. Novas lógicas de competitividade: flexibilidade, estratégia e negociação	45
4. Hipóteses de trabalho para uma problematização das relações de emprego e gestão dos recursos humanos	60
4.1. Hipóteses de trabalho	60
4.2. Dimensões de análise e principais indicadores	63

<b>SEGUNDA PARTE</b>	67
<b>C. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA</b>	67
<b>D. RESULTADOS</b>	
1. Apresentação dos dados – nota metodológica	69
2. Caracterização da amostra	69
2.1. Localização	69
2.2. Actividades económicas	70
2.3. Antiguidade, enquadramento jurídico e propriedade	71
2.4. Situação económica e posicionamento estratégico no mercado	73
2.5. Caracterização dos recursos humanos e política de emprego	77
3. A realidade das maiores empresas à luz da problemática definida	83
3.1. Gestão dos recursos humanos e competitividade	83
3.2. Exposição ao mercado e flexibilização das práticas de gestão das pessoas	102
3.3. Relações de emprego nas empresas de capitais públicos e privados	119
3.4. Sindicalização e gestão dos recursos humanos	131
3.5. Convergência e divergência nas percepções e práticas de relações de emprego e gestão dos recursos humanos	153

## **CONCLUSÕES**

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

## INTRODUÇÃO

Durante o ano de 2003 decorreu a fase final de um estudo coordenado pelo Professor Doutor Alan Stoleroff, com financiamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, intitulado “Adaptação do Sistema Sindical Português às Transformações Sócio-Económicas e Organizacionais”. Este projecto assentou em vários estudos a nível macro e meso, através da análise documental, entrevista a informantes qualificados e elaboração de uma base de dados sobre aspectos associados à sindicalização. Teve ainda lugar a realização de um conjunto de estudos de caso de feição sectorial, bem como a construção e aplicação de um inquérito por questionário às maiores empresas em Portugal. Este inquérito foi bastante ambicioso, quer em termos do número de empresas a que pretendeu chegar, quer no que se refere à amplitude temática que se propôs focar. Tendo sido finalizado este estudo, as primeiras conclusões reunidas permitiram confirmar a relevância das questões suscitadas, ao mesmo tempo que despertaram novas interrogações e a necessidade de outras modalidades de abordagem analítica.

A autora desta tese de dissertação teve oportunidade de colaborar no referido estudo. Posteriormente, e no âmbito da participação da mesma num curso de Mestrado Europeu em Ciências do Trabalho, o coordenador do estudo em questão, também orientador desta tese, considerando pertinente a continuidade da exploração dos seus resultados, concedeu a oportunidade de o tomar como base para um trabalho desta índole, desta feita a partir de uma problemática mais específica. Foi assim que estas novas e velhas questões ganharam uma perspectiva renovada; o enfoque pluridisciplinar e internacional deste Mestrado da temática do Trabalho, para o qual contribuiu, em larga medida, o contacto com o modo de pensar e fazer Ciência noutro país – neste caso, a Alemanha – foi decisivo para toda a redefinição da problemática que está na base deste estudo, sobretudo ao demonstrar de que modo os debates sobre a globalização e a convergência *versus* divergência dos sistemas sociais são determinantes para a configuração da realidade laboral das empresas nos nossos dias.

As relações de emprego surgem, assim, a par da gestão dos recursos humanos como realidades indissociáveis e não estanques; à abordagem eminentemente quantitativa e descritiva que se fez no referido projecto de investigação, procurámos acrescentar um enfoque de pendor mais analítico e exploratório. Ou seja, se já tínhamos uma noção relativamente sólida do que se passa nas nossas maiores empresas relativamente ao modo como estas fazem a gestão das pessoas que nelas trabalham, este

trabalho procurou sobretudo evidenciar o como, o porquê e o para quê de cada uma das dimensões da gestão dos recursos humanos e das relações de emprego.

A escolha das **maiores empresas a operar em Portugal** como objecto empírico do nosso estudo deveu-se a duas grandes fontes de motivação, uma primeira de ordem teórica e uma outra de ordem prática. À necessidade de encontrar uma fonte de informação no terreno que permitisse a substantivação do objecto teórico definido como as **relações de emprego e a gestão dos recursos humanos** nas maiores empresas em Portugal, aliou-se a importância de garantir a exequibilidade desta componente empírica. Assim, por um lado, é sabido que a dimensão das empresas está directamente relacionada com a intensidade sindical em termos de abrangência de sindicalização e alcance dos organismos de representação dos trabalhadores (Stoleroff, 1995). Por outro lado, o próprio acesso de um grupo de investigação é muitas vezes – ainda que não necessariamente – mais facilitado em empresas com alguma dimensão, cuja orgânica está definida de tal modo que existem gabinetes específicos para as áreas que nos interessa estudar – neste caso, os assuntos laborais. Finalmente, e apesar de todo o nosso raciocínio assentar na consciência da empresa como multiplamente condicionada, entre outros aspectos, por factores que lhe são extrínsecos, iremos privilegiar a observação dos **aspectos meso e micro** das relações de emprego e da gestão dos recursos humanos nas maiores empresas, ou seja, os ângulos internos à empresa destes dois grandes domínios, a saber: a **definição de estratégias** pelas entidades responsáveis por estas matérias no seio da empresa e a **prossecução de práticas concretas** no local de trabalho.

Partimos, deste modo, da seguinte questão inicial: *Como se processam as relações de emprego e a gestão dos recursos humanos nas maiores empresas em Portugal?* A análise dos múltiplos condicionamentos destas realidades e a revisão da literatura produzida sobre as mesmas permitir-nos-á, então, delinear as hipóteses de trabalho que orientarão a nossa abordagem desta problemática. É a este ponto que passaremos de seguida.

# PRIMEIRA PARTE

## A. ENQUADRAMENTO EMPÍRICO

### 1. AS EMPRESAS EM PORTUGAL: ENQUADRAMENTO ECONÓMICO E SOCIAL

Não se tratando o nosso trabalho de uma análise do ponto de vista económico da gestão dos recursos humanos e das relações de emprego, o facto de nos propormos a analisar estas dimensões das maiores empresas em Portugal convida-nos a assumir uma postura que parte do contexto mais alargado em que estas se inserem. E se, por um lado, e como argumentaremos adiante, a globalização das trocas económicas e sociais torna mais permeáveis as fronteiras do mundo empresarial aos vários níveis, por outro lado, as realidades nacionais não deixam de ser uma base fundamental para a configuração não só dos mercados empresariais mas também das estratégias, processos e dinâmicas das próprias empresas em particular. É neste sentido que importa traçar algumas linhas gerais da realidade portuguesa onde se alicerçam estes mercados de modo a compreender como a articulação entre esta diversidade de factores contribui para o modo como as maiores empresas a operar no nosso país gerem as relações com os seus trabalhadores e os representantes dos mesmos.

Como referem Manuela Reis e Aida Valadas de Lima (1998: 332)<sup>1</sup>, a realidade portuguesa consiste numa economia semiperiférica, com níveis de desenvolvimento económico e social considerados intermédios, cuja especificidade reside no facto de nela coexistir uma discrepância entre os padrões de produção e relação salarial, considerados periféricos, e os padrões de consumo e reprodução social, tidos como próximos dos países centrais ou de maior desenvolvimento. Neste quadro, revelam-se profundas segmentações do ponto de vista da modernização socioeconómica em função de diversas variáveis como a localização geográfica – litoral/interior; meio urbano/rural –, os níveis de habilitação e qualificação profissional, ou o acesso a bens de consumo.

Ao procuramos compreender, inclusive em termos históricos, a evolução do contexto em que se insere o sistema empresarial e produtivo – bem como do seu

---

<sup>1</sup> in Viegas, J. e Costa, A. F.(1998)

desempenho, nomeadamente ao nível da produtividade – temos, assim, de ter em conta esta diversidade de factores. É verdade que os aspectos que condicionam ou determinam os nossos níveis de desempenho são múltiplos, se influenciam entre si, e são alvo, por sua vez, de muitas outras influências – o que dificulta uma esquematização simples e clara do problema. É por este motivo que qualquer enunciação que façamos destes factores será sempre insuficiente; não obstante esta limitação, procuraremos encontrar algumas das fontes mais relevantes para o padrão de desempenho económico português.

Alguns estudos<sup>2</sup> distinguem condicionamentos estruturais e não estruturais a este desempenho – ou, mais concretamente, à insipiência do mesmo, concretizado sob o indicador da produtividade. Questões que parecem constituir, de certa forma, particularidades do caso português são, nomeadamente, uma elevada informalidade que coexiste com a ainda significativa regulamentação de mercados/produtos, o tipo de ordenamento do território e a burocracia no licenciamento de projectos, a existência de um sector público com um peso ainda excessivo e de resultados pouco competitivos comparativamente às empresas privadas, uma legislação laboral muito pouco flexível – que coabita, acrescentamos nós, com uma importante penetração de modalidades de emprego marginal –, e um tecido industrial com dificuldades de inovação, dando azo à reprodução das formas de orientação para o mercado e das estratégias produtivas que tradicionalmente apostam numa competitividade conseguida pelos baixos custos da mão-de-obra. Esta vantagem é, por sua vez, cada vez mais limitada pela entrada em cena de países cujos reduzidos níveis de vida e a fraca implementação de noções de responsabilidade social (Santos et al., 2004) lhes permitem ser mais competitivos do que as nossas empresas.

Por outro lado, Vasconcellos e Sá e Frásquilho (2001: 238 e 239) referem-se a questões sistémicas, institucionais e físicas, e apontam especificamente o baixo investimento<sup>3</sup>, os incentivos à preguiça, a má formação da força de trabalho, a insuficiente concorrência baseada no mérito, a ausência de reforma do Estado, o défice da gestão privada, e a mentalidade dos empresários e trabalhadores portugueses como

---

<sup>2</sup> cfr. McKinsey & Co. (2003)

<sup>3</sup> Apesar de, num artigo publicado no *Diário Económico* (28 de Janeiro de 2004, p.29), referirem que o nível de investimento em Portugal até tem sido relativamente elevado comparativamente a outros países da UE15, o que constitui uma situação aparentemente paradoxal

alguns dos entraves a melhores resultados do nosso país no que diz respeito ao desempenho económico.

Em termos muito concretos, parece certo que o baixo nível de formação e qualificação académica/ profissional constitui uma pré-condição destas dificuldades que ainda não foi ultrapassada. Francisco Madelino (2004) refere-se não só aos baixos níveis médios de escolaridade dos portugueses, sobretudo nos escalões técnicos, como ao abandono escolar precoce e à fraca aposta na formação profissional – mormente pela parte das empresas. Se tivermos em conta a evolução recente da produtividade na Irlanda, poderemos ver que um dos elementos que impulsionou claramente o seu crescimento foi a forte aposta que fez na qualificação dos seus recursos humanos já desde há algumas décadas. Ora, uma vez que este problema se situa não apenas ao nível da variável *stock* mas também da variável *fluxo* (Madelino, 2004: 10), isto é, tanto ao nível dos valores actuais como ao longo do tempo, é de antever sérias dificuldades na resolução deste problema – o que nos leva a fazer eco das muitas vozes que apelam à urgência de uma profunda e efectiva remodelação do sistema de ensino de modo a torná-lo mais articulado com o aparelho produtivo.

Um outro problema referido por vários autores sob diversas designações é o do ambiente político-institucional pouco propício ao desenvolvimento dos vários indicadores de crescimento. O aparelho de Estado português atravessou, como é sabido, ao longo do século passado profundas alterações. No entanto, existe uma certa tradição para o seu elevado peso no funcionamento da economia – quer seja ao nível de um forte protecção no período pré-democrático, pouco impulsionador da iniciativa e da concorrência empresarial, quer na era democrática, sobretudo nos anos imediatamente a seguir à Revolução, com as conhecidas restrições legais e sanções sociais ao desenvolvimento das actividades económicas de propriedade não estatal. Pode daqui deduzir-se a fonte para um sistema produtivo que lentamente arranca de uma tradicional acomodação sob um Estado por vezes monolítico, em que a legislação tendia ou tende a ser marcada por alguma rigidez, decorrente do que Glória Rebelo (2003: 83) refere como acentuada juridificação da esfera do trabalho, e um padrão de relações de emprego que só recentemente passou do confronto aceso para a progressiva institucionalização do conflito e adopção, ainda que intermitente, de estratégias de concertação.

Todo este ambiente – ao qual acresce muitas vezes a fraca preparação académica específica dos próprios líderes empresariais, frequentemente ainda os próprios

proprietários das empresas – contribui facilmente para um baixo nível de investimento na investigação e desenvolvimento de novas soluções de gestão e de tecnologia – elementos essenciais para o crescimento da produtividade (Guellec et al., 2001: 105). No entanto, é preciso compreender que esta falta de investimento não resulta apenas da vontade dos empreendedores, estando a estratégia empresarial necessariamente condicionada pelo capital disponível, pela posição no mercado e pela rede de parcerias e colaborações estratégicas estabelecida com outras empresas.

É por este motivo que encontramos na própria estrutura sectorial uma outra fonte importante de condicionamento da vida económica portuguesa. O peso ainda reduzido do sector secundário – aquele que tradicionalmente tem maior facilidade em obter acréscimos de produtividade (Lopes, 2002: 69) – associa-se à forte prevalência de pequenas e médias empresas (sobretudo micro empresas) familiares, que muitas vezes pouco ultrapassam o nível de subsistência, não dando grandes margens de manobra para investimentos estruturais em tecnologias apoiadas numa mão-de-obra altamente qualificada e produtiva, que, como vimos, é já por si escassa.

O tecido empresarial português está ainda muito sustentado nos sectores tradicionais, em que o crescimento da produtividade do trabalho tem vindo a diminuir<sup>4</sup> e cuja própria sustentabilidade está cada vez mais em causa, como podemos observar pelas falências sucessivas a que temos assistido recentemente. Por outro lado, é possível constatar que os resultados têm, de facto, melhorado nos sectores que mais acompanham os desenvolvimentos das Tecnologias da Informação e da Comunicação<sup>5</sup> – apesar do seu peso ainda reduzido no PIB nacional. Todas estas evidências parecem apontar para o também conhecido discurso da necessidade de reconversão do aparelho produtivo português e de aposta em novos sectores que permitam uma redução na ineficiência do uso do capital e do trabalho disponíveis (Pilat et al., 2002: 56). Perante isto, levanta-se também o desafio de conseguir uma revitalização da saúde económica nacional através do aumento da produtividade em simultâneo com a terciarização da economia, já fortemente em curso, apesar de, como aponta José da Silva Lopes (2002:102), este ramo da economia tender a ter um crescimento de produtividade da mão-de-obra mais lento do que o sector primário ou a indústria.

---

<sup>4</sup> cfr. quadros I e II em anexo

<sup>5</sup> idem

O facto de estarmos a viver um período de ténue retoma económica não nos interessa, desta forma, apenas pelo que isso significa em termos da real recuperação face aos restantes países europeus – ainda que isso seja, necessariamente, uma urgência – mas sobretudo pelo que significa do ponto de vista do estímulo ao desenvolvimento das próprias empresas. A questão central está em se poderemos antever o prolongar de um ambiente de crescente timidez do investimento – e as sucessivas revisões em baixa das previsões do crescimento da nossa economia, da responsabilidade de entidades nacionais e estrangeiras, parecem sugeri-lo – ou se, pelo contrário, se conseguirá o aumento efectivo do investimento, a consolidação de estratégias pró-activas na abordagem à procura e oferta a níveis mundiais e nas escolhas relativamente aos diferentes tipos de recursos disponíveis. Uma vez que são, em particular, os recursos humanos o ponto central do nosso trabalho, é sobre o tema do emprego que nos iremos debruçar de seguida.

## 2. O EMPREGO EM PORTUGAL

O emprego no nosso país teve, nas últimas duas décadas, fortíssimas alterações não só no plano quantitativo – com o aumento em geral e, particularmente, no caso das mulheres e das faixas etárias mais elevadas – como também qualitativo, com a reconfiguração das empresas, dos sectores de actividade, e o aparecimento de novas modalidades de emprego. A chamada terciarização da economia (Almeida, 2001) teve aqui um papel fundamental muito além do espectro económico propriamente dito, uma vez que surgiu simultaneamente como resposta e estímulo aos fluxos migratórios para as cidades do litoral e principal receptor das novas gerações de mão-de-obra com uma escolaridade em crescimento mas, como referimos anteriormente, pouco vocacionada para as profissões de teor mais técnico. Por outro lado, o crescimento do sector privado fez-se também sobretudo a partir de empresas de serviços, a maioria delas de pequena ou média dimensão<sup>6</sup>.

Em termos de grupos profissionais, alguns dos que apresentam melhores perspectivas de crescimento são os relativos às áreas da engenharia, telecomunicações, informática e gestão do conhecimento. Por outro lado, os sectores mais tradicionais apresentam alguma tendência de retracção, com particular evidência na agricultura e em determinados grupos da indústria. Vemos assim que o sector terciário teve um crescimento desde meados do século passado de menos de um terço para mais de metade da totalidade do emprego nacional – ainda que bastante abaixo dos parâmetros europeus<sup>7</sup>.

Tendo já em vista a qualidade do emprego, é visível uma maior fragilidade dos trabalhadores a modalidades precárias de vínculo às empresas<sup>8</sup>, mormente no caso dos trabalhadores que vão entrando na vida activa. Ou seja, assistimos a uma penetração da precariedade por via da massa salarial não necessariamente mais jovem – ainda que muitas vezes também disso seja sinónimo – mas sobretudo de menor antiguidade nas empresas. Aquilo que nos interessará a nós investigar é que relação têm estes dados com a realidade da representação dos trabalhadores em geral e a negociação colectiva em particular.

---

<sup>6</sup> cfr. quadro III e gráfico I e II em anexo

<sup>7</sup> cfr. gráfico III em anexo

<sup>8</sup> cfr. quadro IV e gráficos IV e V em anexo

Não sendo estas as circunstâncias para entrar no debate sobre a precariedade *versus* flexibilização, limitamo-nos a observar que as formas flexíveis de emprego têm tido, de facto, um forte crescimento no nosso país, não obstante o facto de o discurso patronal reincidir numa caracterização do nosso enquadramento legal como um dos mais rígidos da Europa. O trabalho temporário é exemplo disso numa comparação a nível europeu, ainda que a nossa representação seja inferior nos casos do trabalho a tempo parcial – à excepção das situações em que se trata de uma condição involuntária para o trabalhador – e do teletrabalho, por exemplo<sup>9</sup>. Na verdade, essa alegada rigidez das leis do trabalho é facilmente utilizada como motivação para a externalização das áreas em segundo plano em termos de estratégia do negócio, equivalendo ao recurso mais frequente a tipos de flexibilidade de acomodação ou de rejeição do que a uma flexibilidade ofensiva (Rodrigues, 1988: 58). Ou seja, as estratégias que poderiam compatibilizar a absorção do desemprego com a melhoria da qualidade do emprego são muitas vezes indeferidas em virtude do interesse das empresas em promover a flexibilidade sem investimento directo no desenvolvimento das competências dos trabalhadores periféricos.

Esta distinção entre centro e periferia tem paralelo, de resto, na qualificação dos trabalhadores, existindo uma clara separação entre as categorias profissionais mais elevadas e os chamados operacionais, mais sujeitos ao círculo vicioso da rotatividade e reduzida formação profissional de iniciativa da empresa. Simetricamente, os trabalhadores mais qualificados contam com uma maior reprodução de condições contratuais de maior estabilidade e investimento em termos de carreira e formação da parte dos empregadores, mesmo na situação de mudança de emprego (Cerdeira et al., 2000).

Analisando em termos latos o cruzamento destes dados sectoriais, ocupacionais e contratuais verificamos assim que o crescimento do sector terciário resulta muito do acréscimo de áreas muitas vezes associadas a emprego precário, pouco qualificado e mal remunerado (Kovács, 2002) mas também do emprego qualificado da informação e do conhecimento cuja oferta ainda suplanta a procura disponível. Esta segmentação do mercado de emprego – e, paralelamente, do valor de mercado dos diferentes tipos de profissões – irá marcar necessariamente as relações de emprego e a gestão dos recursos humanos nas empresas a operar no nosso país. Da mesma forma, aspectos institucionais

---

<sup>9</sup> cfr. gráfico VI em anexo

como a legislação e a contratação colectiva contribuem para a configuração nacional destas questões, pelo que será sobre estes pontos que passaremos de seguida a debruçar-nos.

### 3. ENQUADRAMENTO LEGAL, NEGOCIAÇÃO COLECTIVA E RELAÇÕES DE EMPREGO

O enquadramento legal das empresas e do emprego tem sofrido algumas mudanças ao longo das últimas décadas, acompanhando as transformações políticas e económicas decorrentes do início e amadurecimento da democracia em Portugal. Temos, de resto, evidências de que todo o processo de desenvolvimento democrático dos países europeus, inclusivamente no que se refere à regulamentação e, particularmente, à juridificação dos mesmos, tem sido assente em alguma subalternização das questões sociais às questões económicas (Keller, 2001). Isto resultou, ao nível da gestão das pessoas, no predomínio da perspectiva da flexibilização como funcionalização económica dos regimes laborais (Monteiro Fernandes, 2002: 12). O modo como esta teia de condicionantes em mudança tem uma influência decisiva para o modo como as empresas gerem o factor trabalho interessa-nos sobretudo pelo que significa em termos de institucionalização de regras e práticas, no sentido da construção de um sistema de relações de emprego de feição nacional. Ora, se a reflexão sobre o padrão de relações industriais em Portugal sugere, na verdade, a não articulação entre a institucionalização e a regulação autónoma das relações de emprego, pelo facto de não haver base suficiente para supor o funcionamento autónomo de algum tipo de sistema de relações industriais (Stoleroff, 1990: 50), já a regulação do trabalho e do emprego surgem como um dos principais pilares que sustentam e, até certa medida, uniformizam a gestão das pessoas no nosso país.

Ainda que, como refere Monteiro Fernandes (2004: 40), a abolição do regime corporativo não tenha trazido, à partida, transformações radicais na legislação do trabalho em Portugal, desde então têm sido desenvolvidos instrumentos de regulamentação das práticas de relações de emprego, em particular no que se refere à legislação geral do trabalho e à negociação colectiva. Uma das alterações mais ambiciosas foi também uma das mais recentes – o Código de Trabalho aprovado em 2003 – procurou, segundo os seus criadores, compilar e reformular o Direito do Trabalho do nosso país, possibilitando o equilíbrio entre a manutenção das condições essenciais adquiridas pelos trabalhadores e a necessidade de reformas urgentes ao nível da flexibilização e qualificação dos recursos humanos. Ora, independentemente do grau de sucesso destes objectivos e mesmo da reacção dos vários parceiros sociais a este instrumento, a verdade é que a investigação em que se baseia este trabalho permitiu o

levantamento de dados num momento anterior à aprovação do Código de Trabalho, pelo que teremos de nos remeter para os factos que antecederiam este instrumento. O que nos poderá, sim, interessar a este nível, é averiguar até que ponto as principais alterações por introduzidas por este instrumento correspondem às aspirações e prioridades apontadas pelos responsáveis pela área dos recursos humanos das empresas.

O enquadramento jurídico da gestão de pessoas em causa na nossa análise é, então, aquele que corresponde ao período de normalização subsequente ao período revolucionário e pré-constitucional da democratização (Lobo Xavier, 1999: 30). Resultante de uma progressiva desradicalização do sistema a partir da elaboração da Constituição – sucedendo a uma legislação pós-revolucionária que mantinha o princípio corporativo da unicidade sindical ainda que assegurasse a independência destas organizações face ao Estado –, o enquadramento jurídico deste período caracterizava-se pela manutenção de parte substancial das regras que estabeleciam a organização dos sindicatos, acrescentando-se a regulamentação das comissões de trabalhadores e o controlo da gestão das empresas, ao mesmo tempo que se foi progressivamente institucionalizando a coexistência de instrumentos de regulamentação colectiva do trabalho com o contrato individual de trabalho. Este último sofreu as suas alterações mais significativas nos chamados ‘pacotes laborais’ de 1989 e 1991, acompanhando a tendência para um menor intervencionismo estatal que se verificava noutras esferas da economia e da sociedade. A flexibilização do enquadramento jurídico do trabalho deu-se, então, sobretudo a partir da década de 90, marcadamente através da legislação do tempo de trabalho e dos esforços de concertação social, que tiveram resultados sobretudo aos níveis da mobilidade funcional dos trabalhadores, da gestão do tempo de trabalho e de regimes laborais específicos como o *lay off* e o trabalho suplementar (Rebelo, 2003: 84). As leis sobre o trabalho foram-se, assim, constituindo no sentido de alguma uniformização relativamente à realidade europeia, particularmente no caso dos países da Europa do Sul (Auvergnon, 2000) – tal como, de resto, o nosso restante enquadramento jurídico-legal – procurando criar as regras-base de funcionamento da relação de emprego, seja no caso da relação individual entre o trabalhador e a empresa, seja na eventualidade da existência de instrumentos de regulamentação colectiva do trabalho.

Com ou sem a participação directa do Estado, além da legislação sobre a contratação individual, o nosso padrão de relações de emprego prevê, então, a regulação conjunta como uma modalidade de regulação das relações de emprego em que se

procura evitar os aspectos constrangedores da regulação estatutária sem incorrer nos riscos associados a uma liberalização excessiva do mercado de emprego, os quais poderiam resultar da existência exclusiva de uma legislação geral do trabalho. A contratação colectiva é uma das suas configurações. Resultando na sua essência de um compromisso momentâneo entre forças sociais antagónicas (Moura, 1984: 62), tem ainda um peso muito importante nas relações de emprego do nosso país, ainda que este tenha vindo a diminuir, sobretudo desde a década de noventa (Cerdeira, 1997)<sup>10</sup>. A contratação colectiva processa-se através de mecanismos pelos quais cabe ao patronato e aos sindicatos a definição dos trâmites do acordo a estabelecer, e que irá abranger todos os trabalhadores afectos à empresa ou empresas envolvidas. Desenvolve-se aos níveis intersectorial, sectorial (celebrando-se Contratos Colectivos de Trabalho), de empresa (nas modalidades de Acordos de Empresa e Acordos Colectivos de Trabalho) e de estabelecimento, podendo ser caracterizada, no caso português, por algum imobilismo, burocratização e inadequação às novas exigências do sistema (Leitão, 1998).

É, simultaneamente, uma das principais bandeiras do sindicalismo do nosso país, bastante centralizado e partidarizado. Isto significa que as convenções colectivas de trabalho, a par da negociação anual dos aumentos salariais da Função Pública, têm vindo a tornar-se não só instrumentos elementares para o que consideram ser a manutenção dos direitos fundamentais dos trabalhadores mas também da visibilidade social da acção sindical – e, muito concretamente, junto dos associados que garantem a sua subsistência. É pela importância deste duplo papel que os representantes dos trabalhadores vêm com apreensão a descentralização da contratação, quer no que diz respeito à proliferação dos contratos de trabalho individuais (Leitão, 1998: 55), quer mesmo no que se refere a uma maior preponderância dos Acordos de Empresa relativamente a outros instrumentos de alcance mais alargado<sup>11</sup>.

Em todo o caso, para além destes aspectos institucionais, há algumas questões de relevo das relações de emprego propriamente ditas que interessa considerar em particular. Como foi acima introduzido, um factor determinante para a caracterização do sindicalismo português é a sua forte politização e partidarização o que, de resto, parece ser de algum modo característico da Europa do Sul (Lecher, 1993). Um número muito

---

<sup>10</sup> cfr. gráfico VII em anexo

<sup>11</sup> idem

significativo dos sindicatos nacionais é afecto às duas centrais, a Confederação Geral dos Trabalhadores e a União Geral do Trabalhadores, cuja filiação ideológica, mais claramente na CGTP, é reconhecida. Isto conduz a que os sindicatos se tenham muitas vezes tornado organizações-chave na realização de projectos radicalmente opostos à liberalização da sociedade portuguesa enquanto subproduto da democracia e da economia de mercado. Mais, esta politização tem entrada nas relações industriais portuguesas não apenas pela via dos sindicatos mas pela presença importante – se bem que decrescente no seu conjunto – do Estado, na regulamentação e intervenção governamental, nomeadamente pelas vias da acção ministerial (Portarias de Extensão e Portarias de Regulamentação do Trabalho), da tutela ministerial (SEE) e da negociação tripartidária (Conselho Permanente de Concertação Social).

Uma outra questão que é aqui relevante é a da fraca capacidade, da parte dos actores sindicais, de diversificar a sua intervenção e reivindicação, havendo, como já referimos, uma incidência muito considerável na reivindicação salarial, podendo talvez afirmar-se que esta ganha uma preponderância desequilibrada face à totalidade das necessidades de representação dos trabalhadores. Apesar de bastante completas nos seus conteúdos, as convenções colectivas não são regularmente reformuladas – pelo menos além das matérias remuneratórias – para acompanhar a dinâmica económica e concorrencial. A fraca autonomia dos actores exteriores ao Estado na condução das suas relações produz um forte constrangimento nas prioridades a levar para a mesa de negociações, sobretudo dos sindicatos, pelo que há menor incidência nos aspectos mais qualitativos e nas condições de trabalho que ultrapassam os salários.

Historicamente, verificamos que as relações de emprego passaram, em 1974, de uma fase de corporativismo de Estado fortemente intervencionista (Prazeres, 1999: 21), para um período revolucionário de grande incerteza, que acarretou a desintegração institucional e o franco antagonismo entre trabalhadores e patronato (Stoleroff, 1988: 153); aqui se seguiu um período marcado por avanços e regressões na concessão de autonomia aos actores das relações industriais, acompanhando a crise económica externa e interna e as decisões governamentais dos governos de direita e do Bloco Central. Ou, por outras palavras, a década de oitenta ficou marcada por um conjunto de normas mais favoráveis aos representantes dos trabalhadores mas também, por seu turno, por uma situação económica favorável ao capital, o que facilitou o extremar de posições de parte a parte.

Estas circunstâncias estiveram acompanhadas por uma conjuntura económica particular – de dependência da balança de pagamentos (Stoleroff, 1990) – que implicou a limitação da regulação das relações de emprego ao sistema político, não tendo sido possível a institucionalização plena da conflitualidade laboral, tendo havido, antes, uma integração dos actores das relações laborais em organizações representativas. É por este motivo que, como atrás sustentámos, não se constituiu uma base suficiente para um sistema autónomo de relações industriais, ao contrário do que aconteceu noutros países do ocidente. Paralelamente, a entrada para a Comunidade Económica Europeia significou para Portugal, com maior ou menor incidência consoante os sectores, regiões do país e algumas empresas em particular, a viragem da economia e das estratégias empresariais para o modelo europeu. Daqui resultaram novas exigências no plano concorrencial, que se alargaram ao nível global, às quais as empresas procuram responder, mais uma vez de forma heterogénea, como procuraremos explicitar ao longo do nosso trabalho.

Com a recuperação económica que entretanto teve lugar, surgiram também indícios de mudança no plano do trabalho, que pareceriam apontar para a consolidação das relações industriais no nosso país, ao mesmo tempo que eram sintomáticas da aproximação, nem sempre pela positiva, do caso português ao resto da Europa – nomeadamente, e como já vimos, pela precarização do emprego e incapacidade das entidades sindicais de cobrir este tipo de trabalhadores e representar as suas necessidades específicas. Substantivamente, podemos hoje observar algumas tendências, desde meados dos anos 90, que apontam, de uma maneira geral, para a existência de um padrão segmentado e irregular de relações industriais no nosso país, tais como: a relação positiva entre a dimensão das empresas e as sindicalização e presença da representação laboral, a maior presença sindical nas empresas públicas e de capitais públicos, a força sindical das poucas empresas com sindicalização parcial e o seu protagonismo no sistema emergente de relações industriais em Portugal, a relação inversa entre a sindicalização e formas de emprego precário, o fraco incentivo empresarial à sindicalização, a fragilidade do sistema sindical-laboral português, com baixa densidade institucional ao nível da empresa, o peso maioritário da contratação colectiva de sector e ramo na negociação colectiva nacional, e a tendência para a oposição entre as estratégias sindicais e patronais no que toca à implantação de medidas de flexibilização funcional, entre outras (Stoleroff, 1995).

Todos estes factores parecem apontar para uma transformação importante e gradual do acima referido padrão de relações industriais que surgiu com a transição para a democracia, sobretudo no que diz respeito ao papel do Estado na regulação das relações industriais e ao peso das organizações sindicais na intervenção a este nível, que tende a reduzir-se à participação na negociação colectiva, havendo uma diminuição muito acentuada de formas de reivindicação como o recurso à greve, sobretudo na sua intensidade (número de trabalhadores por greve). Por outro lado, os novos problemas que se levantam face às exigências de flexibilidade impostas pela mundialização da economia colocam à negociação colectiva – como último grande reduto institucionalizado da intervenção sindical – novas exigências, às quais esta não poderá responder a menos que se verifiquem alterações no comportamento dos parceiros sociais e dos poderes públicos (Leitão, 1998:55).

O reconhecimento dos actores sindicais nestas circunstâncias pelas empresas e as relações estabelecidas entre todos eles para o desenvolvimento dos recursos humanos é, assim, o objecto sobre o qual nos procuraremos debruçar. O início desta abordagem passa necessariamente pela revisão crítica da produção científica existente sobre estas matérias de forma a delinear-mos a nossa problemática de estudo. Ao cumprimento deste objectivo passamos a seguir.

## B. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E PROBLEMÁTICA

Nesta fase do trabalho, procederemos à recolha e selecção dos contributos teóricos existentes com maior relevância para a nossa perspectiva e objecto de estudo. Por motivos de estruturação de ideias, tal será distribuído em quatro secções complementares: uma primeira que se refere à definição preliminar dos nossos campos de estudo; seguir-se-á a exposição mais alargada da nossa temática; uma outra secção, em que se procurará focar os debates teóricos mais importantes no quadro contemporâneo das relações de emprego e da gestão dos recursos humanos; e, em último lugar, e em articulação com o posterior momento exploratório do trabalho, haverá lugar para a explicitação da nossa problemática concreta a partir de conceitos-chave e hipóteses de trabalho a testar.

### 1. RELAÇÕES DE EMPREGO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: BREVES DEFINIÇÕES

À partida, interessa começar por delinear em termos muito sintéticos os dois campos de estudo que irão orientar o nosso trabalho. Adiante haverá, naturalmente, ocasião para uma definição crítica mais detalhada dos mesmos.

Com o termo **relações de emprego** pretendemos reunir as matérias que dizem respeito às diversas interacções que, quer do ponto de vista imaterial, em termos de produção de expectativas, normas e regras de conduta, quer do ponto de vista material, no que concerne à criação de equipamentos, instituições e demais organismos sociais, são, ao mesmo tempo, produto e produtoras das interacções que se estabelecem, numa base durável, sistemática e estruturada, para o efeito do aluguer da força de trabalho. Esta interacção é estabelecida entre um grupo que fornece a força de trabalho mediante a garantia de pagamento pela mesma por um outro grupo. Esta interacção pode ainda processar-se não apenas pelas entidades directamente envolvidas mas por organizações de representação das partes. Acresce ainda a possibilidade de estas relações serem alvo de regulação ou mesmo participação do Estado, pelo que simplificaremos, neste momento, a enunciação dos parceiros potenciais nesta interacção referindo-nos, respectivamente, a trabalhadores, empregadores e Estado.

Ao propormo-nos englobar também a perspectiva da **gestão dos recursos humanos** estamos a colocar o enfoque sobre as políticas, estratégias e técnicas de que se revestem as empresas, muitas vezes sob a responsabilidade de uma estrutura para isso especificamente designada, para a captação, retenção, desenvolvimento e compensação dos seus trabalhadores, isto é, daqueles que alugam a sua força de trabalho. Ou seja, porquanto as relações de emprego nos remetem para uma perspectiva implicitamente multilateral das interacções estabelecidas para efeitos do aluguer da força de trabalho, a gestão dos recursos humanos enfatiza sobretudo a orientação e tomada de decisões dos responsáveis por estas temáticas no seio das empresas, ainda que tal não signifique uma total ausência dos restantes parceiros que identificámos – trabalhadores e Estado – nestes processos.

Naturalmente que esta distinção conceptual não tem absoluta clareza, quer em termos das realidades a que se refere, quer mesmo no que concerne à produção de conhecimento sobre estas. As abordagens da gestão dos recursos humanos e das relações de emprego não são, por isso, estanques. Do mesmo modo, a definição da nossa problemática irá buscar contributos teóricos de parte a parte sem uma separação formal entre os campos de estudo, o que se tornaria, no mínimo, artificial e, talvez potencialmente mais grave, facilitador de visões antagonistas. É por este motivo que a nossa opção passa pela enunciação dos grandes debates teóricos da actualidade para chegar às teorias que sustentam, do ponto de vista conceptual e metodológico, a nossa pesquisa.

## 2. A GÉNESE DE UMA PROBLEMÁTICA

Em termos dos grandes paradigmas do pensamento científico social que balizam a nossa problemática em estudo, começamos por apontar a **teoria dos sistemas** (Parsons, 1937; 1951a) como estando na origem das primeiras reflexões estruturadas sobre a temática das relações entre trabalhadores e empregadores. O contributo do pensamento sistémico para esta área de estudo é sintetizado por Richard Brown (1992: 42 e 43) pelo facto de nos permitir partir de pressupostos como o da existência de um conjunto de trajectórias interdependentes entre os membros de dado sistema – neste caso, o sistema de relações de emprego –, cuja totalidade ultrapassa a mera soma das partes, existindo um carácter de relativa estabilidade e continuidade sustentado por uma base valorativa e normativa assimilada, mesmo em face das influências e mudanças da envolvente, ainda que o sistema não esteja imune às mesmas.

Aquilo a que, então, nos iremos referir como relações de emprego teve origem, enquanto disciplina autónoma, como relações industriais. Contudo, antes de delinearmos com maior precisão de que maneira a perspectiva sistémica influenciou a produção de conhecimento científico sobre as relações de emprego, é importante deixar bastante claro o objecto de estudo desta disciplina. Para isso, importa em primeiro lugar, questionar a relevância de disciplinas autónomas vocacionadas para o estudo destas matérias e, em segundo lugar, conhecer um pouco as principais perspectivas que a têm vindo a dominar para, a partir daí, justificar a nossa escolha.

Não obstante a antiguidade de algumas modalidades de troca de força de trabalho por alguma forma de compensação acompanhar em paralelo as civilizações humanas, o facto de este tipo de trocas ter vindo a assumir, com particular evidência desde a Revolução Industrial, configurações estruturadas, assentes em relações organizadas não apenas entre o trabalhador e o empregador mas entre entidades que os representam, de uma forma regulada ou mesmo controlada pelo Estado, gera um conjunto de dinâmicas próprias que constituem objecto de interesse por parte das ciências sociais. Isto ganha uma importância fundamental na medida em que o binómio de cooperação vs. conflito que a partir daqui se estabelece, como desenvolveremos adiante, é fulcral para o funcionamento destas relações, o qual, por sua vez, é determinante para todo o processo de desenvolvimento económico e social como o conhecemos nas sociedades ocidentais contemporâneas.

Se a observação da realidade laboral recente, nomeadamente no que diz respeito à concertação social e à evolução da ocorrência de greves, nos permite entrever, no contexto que nos é mais próximo, a institucionalização e estabilização das relações de emprego, do ponto de vista de uma análise crítica importa assumir algumas reservas sobre estes pressupostos; como referem Nilard, Lansbury e Verevis (1994:45-47), ainda que, mesmo no que diz respeito ao actor Estado, pareça haver sintonia no sentido da aceitação e mesmo incentivo às modalidades organizadas de relações de emprego e de representação dos parceiros nas mesmas, o que é facto é que uma observação mais cuidadosa não apoia inteiramente esta teoria. Centrando-nos já no âmbito da gestão dos recursos humanos, não obstante o facto de esta ser também uma disciplina com uma considerável penetração no discurso empresarial, a sua real implementação e, sobretudo, numa perspectiva estratégica e de integração face aos restantes organismos na estrutura da empresa (Ulrich, 1997), não é uma questão perfeitamente estável.

No que se refere às principais teorias que procuraram, então, fazer uma observação crítica sobre as temáticas laborais, e não se tratando, evidentemente, de fazer uma síntese de tudo o que já foi dito sobre estas, iremos centrar-nos, em primeiro lugar, sobre duas das mais paradigmáticas correntes de reflexão sobre a problemática das relações de emprego e, de seguida, procurar reunir e sistematizar algumas das mais importantes questões em debate sob a alçada destas disciplinas.

Paul Blyton e Peter Turnbull (1994:15) atribuem ao confronto entre as teorias da economia política marxista e da economia neoclássica a raiz teórica das relações de emprego, tal como podemos atribuir ao já referido binómio negociação vs. conflito o seu principal ponto de partida temático. Apesar de não haver propriamente um corpo homogéneo do pensamento de uma e outra parte, como os próprios autores admitem (Blyton e Turnbull, 1994:24), aquilo que os distingue é, e para simplificar, o modo de pensar a distribuição de poder – já que, à partida, a relação entre trabalhadores e empregadores é uma relação de poder, como foi referido anteriormente; se os primeiros enfatizam a assimetria de poder entre os elementos da relação de emprego, concentrando-se sobre elementos de disfuncionalidade do sistema como o conflito laboral enquanto facto inerente à própria relação, já os últimos partem de uma concepção pluralista da distribuição do poder de parte a parte, ou seja, pressupõe o posicionamento teoricamente equilibrado das partes na relação no que diz respeito à distribuição do poder. Por outro lado, enquanto estes incidem nos aspectos de

estabilidade e funcionalidade da relação de emprego, os pensadores do marxismo favorecem uma abordagem que enfatiza a totalidade, a mudança, a contradição e a prática (Hyman, 1975: 4)<sup>12</sup>.

Relativamente a uns e outros têm surgido críticas, sobre as quais é importante reflectir. Assim, os pluralistas, que ocupam uma posição dominante nos estudos académicos das relações industriais, são por vezes acusados de se concentrarem nas instituições formais e acreditarem que os conflitos inevitáveis nas relações industriais podem ser resolvidos através dos meios institucionais apropriados para o efeito (Edwards, 1986: 22). Já a perspectiva radical em que se pode inserir a concepção marxista das relações de emprego não consegue estabelecer a ligação entre a análise conceptual e os padrões de comportamento concreto e, sobretudo, individual (Edwards, 1986: 36). A isto, poderíamos acrescentar que um dos pressupostos desta abordagem, o de o antagonismo de interesses entre o capital e a força de trabalho se estruturar nas relações de produção de tipo capitalista, incorre num certo sociologismo excessivo na medida em que sobrevaloriza os factores sociais, como a distribuição do poder nas relações sociais, na determinação de fenómenos multi-condicionados como os que dizem respeito às relações de emprego. Ou seja, existe o perigo de sobrevalorizar uma explicação dos fenómenos decorrentes das relações de emprego por factores que ultrapassam o seu âmbito mais estrito.

É na intenção explícita de compreender as relações industriais pelo estudo das próprias estruturas e processos de relações industriais que encontramos, precisamente, uma das vantagens metodológicas oferecidas por John Dunlop (1958). Através da sua formulação do sistema de relações industriais, um subsistema da sociedade industrial dotado de autonomia, cria-se o ponto de partida para uma perspectiva que recoloca a questão da negociação e do conflito – é pela institucionalização da acção colectiva que se torna possível a canalização das divergências e aspirações dos vários actores, gerando-se um sistema que, como é comum ao pensamento sistémico, tende para a estabilidade e para a funcionalidade.

Este e outros pressupostos do pensamento de Dunlop têm sido, necessariamente, alvo de contestação. Contudo, cremos que contém alguns aspectos de extrema validade para uma reflexão crítica das relações de emprego. Em primeiro lugar, o papel central

---

<sup>12</sup> cit. por Blyton e Turnbull (1994: 25)

atribuído às regras de funcionamento da relação, nomeadamente as que se referem à negociação e contratação colectiva – permitindo a compreensão e comparação dos aspectos formais da relação; em segundo lugar, e incorporando-se a noção de sistema aberto (Craig, 1989), a concepção das relações de emprego como, simultaneamente, uma realidade dotada de aspectos de autonomia e alvo de condicionalismos de origem interna e externa – concedendo uma visão destes fenómenos como socialmente integrados; e, em terceiro lugar, acrescentando-se o conceito de estratégia (Kochan, McKersie e Cappelli, 1984), reabilitando o papel do indivíduo, ou seja, da importância da definição individual de uma linha de abordagem a fenómenos previamente avaliados, e, em particular, enfatizando a importância da gestão na relação de emprego. Como desenvolveremos adiante, propomo-nos precisamente partir da perspectiva estratégica para a definição dos nossos grandes conceitos de trabalho ao nível das relações de emprego. Ainda assim, uma vez que estas perspectivas não cobrem na totalidade a realidade que nos propomos compreender, os modelos de gestão de recursos humanos trarão também os seus contributos, nomeadamente no entendimento das especificidades da relação entre a empresa e o factor humano.

Os recursos humanos têm, de resto, um dado número de características singulares e distintivas face aos restantes recursos de que dispõe uma empresa. Tal facto implica que a relação destes com a organização que deles dispõe, em troca de alguma forma de compensação, possa assumir diferentes formas. Historicamente, esta relação começou por ser concebida com base na concepção de *homo aeconomicus*, pelo que a relação era entendida essencialmente como de contribuição-retribuição. A função Pessoal consistia meramente num papel administrativo, para o tratamento normalizado dos trabalhadores. O gestor do factor humano surge, com o movimento das relações humanas, coincidindo, na sua generalidade, com o aumento da representação dos trabalhadores. Podemos entrever assim algum paralelismo entre o desenvolvimento das relações de emprego e de uma gestão dos trabalhadores com algum enfoque no clima social da empresa e suas repercussões não só em termos de *bottom line* mas do bem-estar dos empregados.

Se os anos subsequentes trouxeram, em simultâneo ou em alternância estratégica, a politização do papel do gestor de recursos humanos – mais uma vez, em dialéctica com a crescente mobilização e relevância negocial e reivindicativa das organizações de representação dos trabalhadores – e o reconhecimento do primado do

factor humano no desenvolvimento da empresa, estamos particularmente interessados por terem sido estes os factores que tornaram por demais evidente a necessidade de uma sistematização das estratégias, políticas e práticas de gestão dos recursos humanos; a teorização sobre estas matérias ganha, deste modo, relevância, apoiada no entendimento do recurso humano como estratégico e na qualidade deste como fulcral para o sucesso da empresa. Retomamos, assim, a perspectiva estratégica também no plano da gestão dos recursos humanos, ao conceber que esta se processa, em termos teóricos, a partir da análise das condições existentes em contraposição aos objectivos traçados, resultando no planeamento das acções a desenvolver e posterior tomada de decisão em função destas premissas, dentro de um dado espaço de manobra que se abre às escolhas individuais da gestão.

Naturalmente importa questionar que adequação existe entre todas estas propostas conceptuais à realidade que nos interessa compreender. Isso convida-nos em concreto em testar a validade destas ideias à luz dos aspectos formais e informais das relações de emprego e da gestão dos recursos humanos, designadamente as suas estruturas, os seus actores e os produtos desta relação, como as negociações, a contratação colectiva e o conflito à luz da nova realidade laboral e social. Por outro lado, e decorrente daquela interrogação, torna-se necessário enquadrar esta problemática numa perspectiva teórica que englobe aspectos de formalidade e informalidade; que conceba o actor da relação de emprego como socialmente inserido mas também dotado de uma margem de manobra para a tomada das suas decisões; e, ainda, que entenda a relação entre trabalhadores, seus representantes, e a empresa como produtora de comportamentos direccionados e de uma acção colectiva concertada, alicerçados, por sua vez, nos diversos quadros mentais que os actores elaboram, sobre si mesmos e o outro, na relação.

### 3. DEBATES TEÓRICOS ACTUAIS SOBRE AS RELAÇÕES DE EMPREGO E A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

#### 3.1. Processos de mudança: convergência vs. divergência e regulação vs. desregulação

Como foi referido no primeiro capítulo do enquadramento empírico, uma das questões centrais para o entendimento da gestão dos recursos humanos e das relações de emprego nas maiores empresas em Portugal é a forma como estas têm reagido às profundas mudanças transversais às sociedades contemporâneas. Interessa-nos, assim, aferir da adaptação das empresas e, particularmente, dos seus recursos humanos à globalização. No que diz respeito às várias perspectivas sobre esta questão não podemos falar de uma única corrente, quer em termos de modalidades de abordagem, quer dos próprios conteúdos em causa – de resto, o termo ‘globalização’ presta-se, logo à partida, a múltiplos significados. Para efeitos do nosso trabalho, optámos por reunir sob esta designação o conjunto de mudanças ao nível da produção, do emprego e da sociedade em geral, motivadas pela rápida difusão dos eventos à escala mundial devida, em grande medida, ao desenvolvimento das redes de informação e comunicação globais.

Ora, as grandes empresas, inclusive aquelas cujas trocas directas se processam apenas no plano nacional, são invariavelmente afectadas – mas também precursoras – destes aspectos. Tomam progressivamente parte de um processo de desenvolvimento, de produção, de distribuição, de consumos de bens e serviços à escala mundial, procurando satisfazer a constante e crescente procura dos mercados ao nível global, que se faz sentir também localmente. Onde, importa também a quem se debruça sobre as relações de emprego e a gestão de recursos humanos verificar que consequências substantivas trazem este tipo de alterações para as estratégias e práticas dos parceiros na relação de emprego e para a gestão dos trabalhadores.

A respeito da adaptação à mudança, desta feita, da adaptação das organizações de representação dos trabalhadores, Colin Crouch (1990: 69-71) introduz uma distinção conceptual importante ao referir-se a sectores económicos protegidos e sectores económicos expostos da economia. No primeiro caso existe uma restrição, se não estrita, pelo menos muito relevante, a um mercado de oferta e procura interno, enquanto

o segundo caso se refere aos sectores em que as trocas em mercados internacionais assumem uma importância decisiva. Esta diferença tem como consequências, para além da própria estratégia de negócio, o facto de os responsáveis pelas negociações salariais terem de conseguir a conciliação entre as realidades nacional e internacional na definição dos salários. Colin Crouch levanta, a partir daí, a hipótese de os sindicatos agirem de forma diferente num ou noutro caso. Enquanto no sector exposto as organizações de representação dos trabalhadores tomam mais facilmente consciência e agem em conformidade com os problemas de competitividade internacional e dos indicadores económicos, já no caso do sector protegido existe uma menor preocupação com este tipo de variáveis. Isto significa que, *cæteris paribus*, a conduta dos representantes dos trabalhadores será tanto mais moderada quanto o contexto económico da empresa seja mais vasto. No caso das maiores empresas em Portugal, dada a sua diversidade em termos de planos de exposição, será de todo o interesse procurar testar estas diferenças não só no que concerne as relações de emprego mas também no que diz respeito às estratégias e práticas da gestão dos recursos humanos.

Como habitualmente acontece, outros autores existem com uma perspectiva claramente mais pessimista sobre os efeitos da globalização das relações de emprego e a esfera do trabalho em geral. O problema de o Estado-Nação estar a perder o seu papel de agente de regulação social é levantado (Hyman, 2000: 153) a partir da constatação da perda de importância da negociação sectorial em favor da negociação por empresa. Richard Hyman vai mais longe e fala da desagregação da classe trabalhadora (1992: 151-166), correspondente a uma nova fase de desenvolvimento dos movimentos laborais, de flexibilidade, caracterizada pela diversificação dos trabalhadores, dos seus interesses e da sua importância para a produção, o que coloca sérias questões à capacidade dos sindicatos produzirem solidariedade entre os trabalhadores. De resto, esta é uma questão já antiga; Runciman (1966) foi um dos vários autores que se preocupou com o individualismo dos trabalhadores, tendo observado uma maior tendência para posturas egotistas sobretudo da parte dos trabalhadores *white-collar*.

Não sendo nossa intenção entrar por perspectivas que valorizam ou desvalorizam as consequências das correntes de mudança actuais para as empresas e os actores responsáveis pelo seu desenvolvimento, tem-se estabelecido, a este nível, um debate importante entre os que consideram que é possível entrever uma tendência para uma crescente semelhança intra e internacional de estratégias e práticas relativas às

relações de emprego e à gestão dos recursos humanos e, por outro lado, entre os que consideram que as diferenças se mantêm ou, mesmo, tendem a aprofundar-se. As **teses da convergência e da divergência** têm assim os seus defensores, cujas posições nos interessam para a compreensão das maiores empresas em Portugal como, simultaneamente, geográfica, histórica, económica e socialmente situadas, tal como fizemos evidência no enquadramento empírico, mas também como cada vez mais permeáveis à realidade mundial.

As posições teóricas na década de 1990, no que diz respeito a este debate, apoiavam-se numa observação da realidade que aparentava sustentar as tendências para uma progressiva diferenciação das relações de emprego (Locke, 1992; Hyman, 1994; Traxler, 1994), quer em termos internacionais, quer mesmo em termos intra-nacionais. Desde então, estudos comparativos sobre estas matérias ganharam expressão<sup>13</sup> e representaram um importante contributo para o abrir de uma perspectiva das relações de emprego como impregnadas de uma multiplicidade de influências que, ao mesmo tempo que promovem a definição de sistemas nacionais com determinadas características em comum, contribuem para a disseminação de estratégias e práticas de recursos humanos e relações de emprego além-fronteiras. Difunde-se assim a ideia de que, ainda que haja factores comuns a condicionar todos os países, esse condicionamento não se processa necessariamente com a mesma intensidade ou sentido, o que permite que cada sistema nacional adapte e modifique as eventuais pressões existentes no sentido de uma convergência dos sistemas de relações de emprego (Kauppinnen e Köykkä, 1994). Ou seja, paralelamente às tendências para a convergência que resultam dos múltiplos efeitos da globalização, existe um espaço de manobra individual em que cada país segue, ao seu ritmo, uma selecção dessas mesmas tendências consoante as suas próprias particularidades nos planos jurídico, institucional, político, económico e cultural. Um certo determinismo economicista que está subjacente ao pressuposto de que a disseminação de um determinado contexto económico implica uma mesma adaptação em sintonia das instituições do mercado de trabalho em geral e das relações de emprego em particular é assim criticado por Crouch e Traxler (1995:9), que entrevêm, antes, o prevalecimento da divergência nestes planos.

---

<sup>13</sup> cfr., por exemplo, Brewster e Tyson (1991), Nilard et al. (1994), Ruysseveldt e Visser (1996), Pitschas et al. (1997), Dittrich et al. (1997), Kitschelt et al. (1999), Katz e Darbishire (2000), Marginson e Sisson (2001)

Estudos subsequentes vieram, entretanto, levantar argumentos para ambas as posições neste debate. Kitschelt et al. (1999) concordam que, ainda que alguns dos estudos atrás mencionados apresentem indicadores de franca dissonância ao nível das relações de emprego, existem também dados no sentido inverso, nomeadamente no que diz respeito à descentralização das negociações contratuais e à perda de poder generalizadas das organizações de representação dos trabalhadores. Katz e Darbishire (2000: 13) vêm mesmo na tendente convergência dos padrões de emprego dos sistemas de emprego europeus – não obstante as diferenças ao nível das práticas de emprego – a raiz fundamental de uma trajectória similar a nível internacional no que diz respeito a grandes vectores das relações de emprego como a sindicalização e a negociação colectiva.

Giusto Barisi (2000: 89-96), por seu turno, é um dos que considera que as alterações nas estruturas económicas e o neo-liberalismo que vigora há mais de duas décadas levaram não só à aproximação dos modelos nacionais de relações de emprego como à efectiva desregulação do trabalho e do emprego. Numa perspectiva assumidamente crítica, as empresas tornam-se ‘organizações guerreiras’, com poder de decisão fortemente concentrado nos accionistas e movidas pelos objectivos de rentabilidade, numa atitude predatória prevalecente na cultura de empresa e combate às organizações sindicais. Para efeitos do nosso trabalho, interessar-nos-á, mais do que confrontar a validade destes argumentos, o que nos obrigaria a uma tomada de posição de teor político, a avaliação de até que ponto este tipo de perspectiva prevalece no modo de pensar e de agir dos parceiros nas relações de emprego.

No que se refere à antecipação de possíveis tendências futuras a este nível, Bamber e Lansbury (1998: 18) prevêem não apenas o desenvolvimento de uma cada vez maior heterogeneidade geral nos sistemas de relações de emprego como levantam a possibilidade do próprio fim dos sistemas de relações industriais, pelo menos como os conhecemos até agora, ao apontarem evidências como o crescimento do individualismo conducente à dessindicalização, a decomposição do movimento laboral resultante da fragmentação inter-organizacional, e a preservação da unidade organizacional formal ao nível nacional e do sector, que acarreta o custo do aumento do conflito político interno (Bamber e Lansbury, 1998: 18). Outras vozes num sentido semelhante são as de Locke e Kochan (1995:380), ao afirmarem que, pelo menos, o entendimento das relações de emprego como um sistema em que todas as peças se encaixam e se reforçam é algo que

dá cada vez menos conta da variedade de práticas de relações de emprego com que se depararam no seu estudo internacional, sugerindo também a possibilidade do fim de sistemas de relações industriais distintivos.

Existem, assim, evidências de aproximação e de afastamento dos sistemas de relações de emprego a nível internacional, que vêm dar força ao argumento que a globalização tem os seus efeitos também nos campos do emprego e do trabalho mas que as condições particulares de cada região continuam a ter também um papel incontornável na definição dos contornos desses mesmos campos. Ora, uma questão que parece apontar para esta tendência comum mas com efeitos heterogêneos no terreno é a da **regulação** – entendida num plano elevado como o estabelecimento das grandes ‘regras de jogo’ do emprego e do trabalho e, num plano inferior, enquanto conjunto de medidas concretas de normatização das relações de emprego e das práticas de gestão de recursos humanos.

Partindo de uma concepção da regulação como o conjunto de processos pelos quais um sistema económico e social se reproduz (Gazier, 1992), interessa-nos compreender de que forma o processo dinâmico de produção de bens, e de relações estabelecidas para esse efeito, que resulta da conjugação de ajustamentos económicos associados a uma determinada configuração de formas institucionais, se traduz, em termos das relações de emprego e da gestão dos recursos humanos, num determinado conjunto de normas, compromissos e valores que asseguram a reprodução das relações sociais estabelecidas a estes níveis e a coerência do regime de acumulação (Boyer, 1987). Neste âmbito, a relação salarial surge como um conjunto de condições de troca, uso e reprodução da força de trabalho. Trata-se, desta maneira, de um leque de processos que se traduzem muito concretamente em relações institucionais e jurídicas e que influenciam os modos de produção e repartição que regem a utilização do trabalho assalariado no capitalismo com a configuração que lhe reconhecemos na actualidade, como refere Boyer (1987). Ou seja, o entendimento das dinâmicas no plano da gestão do trabalho e das relações entre os actores no sistema capitalista de moldes ocidentais tem de partir da leitura destes mecanismos económicos, sociais e institucionais que regem a vida dos assalariados.

Neste sentido, autores como Simitis (1984)<sup>14</sup> consideram que um dos subprodutos da industrialização das sociedades democráticas é a juridificação dos seus processos, ou seja, no caso das relações de emprego, o modo através do qual o Estado conduz essas mesmas relações dentro de determinados parâmetros. Segundo Simitis, na maioria das sociedades industriais democráticas, os Estados têm justificado esta intervenção com diferentes argumentos conforme a sua própria posição relativamente à existência de formas organizadas de relações de emprego e, concretamente, às organizações de representação dos trabalhadores e empregadores. Se nos momentos de resistência estatal a juridificação é apresentada como garantia de uma presença prioritária da política definida num plano superior nestas questões, já nas fases de aceitação e institucionalização das relações de emprego, a juridificação procura definir direitos e deveres fundamentais, bem como balizar os processos de negociação de modo a tentar evitar os efeitos indesejáveis do mercado. Desta feita, a juridificação vai muito além da legislação e traduz-se em todo um *portfolio* de mecanismos regulatórios assentes em medidas administrativas e, mesmo, decisões ministeriais. A disseminação da contratação colectiva e da concertação social podem ser concebidas como exemplos disso mesmo.

Ora as transformações sociais e económicas que temos vindo a reconhecer têm reflexos nessa mesma forma como as relações sociais estabelecidas para efeitos da produção de bens e fornecimento de serviços se traduzem em termos de pressupostos incorporados e regras instituídas; mais, é possível entrever não apenas alterações na regulação como indicadores de tendências para a desregulação destas relações. Ainda que a regulação seja, por definição, um dos derradeiros mecanismos através dos quais as entidades responsáveis e, muito concretamente, o Estado, garantem o cumprimento de determinadas condições nas economias de feição liberal, a sua extensão e eficácia vêm sendo questionadas actualmente – no sentido da sua redução, pela ala mais liberal ou, pelo contrário, no sentido da sua manutenção e reforço, pelos que temem a perda de soberania dos Estados face aos fenómenos da globalização.

Marino Regini (1995) está entre os autores que constataam que as sociedades ocidentais contemporâneas estão a atravessar mudanças do ponto de vista da regulação que correspondem não necessariamente à desregulação mas à dispersão das

---

<sup>14</sup> cit. por Janice Bellace in Nilard et al. (1994)

modalidades de regulação. No entanto, segundo Regini (1995:3) a crise do modelo de regulação do sistema económico tem coincidido com o crescimento da relevância do papel desempenhado por outras formas de regulação social, de que são exemplo o que designa por redes comunitárias assentes em valores partilhados e a negociação entre interesses organizados. Estas novas formas de micro-regulação condicionam igualmente o funcionamento dos mercados e, concretamente, as interacções estabelecidas para efeitos da produção de bens e fornecimento de serviços. São, assim, os factores institucionais ao nível micro que se têm tornado cada vez mais importantes na adaptação dos actores às mudanças económicas e sociais mais vastas, estruturando os interesses desses mesmos actores.

A regulação já não pode, deste modo, ser apenas concebida enquanto regulação estatal, baseada numa autoridade presumida, mas como um leque de modalidades de regulação, que inclui a regulação do próprio mercado, assente nas regras de troca, a regulação comunitária, baseada nas redes de solidariedade, e a regulação de associação, baseada na concertação inter e intra-organizacional (Streeck e Schmitter, 1985)<sup>15</sup>. Tal não significa, contudo, que se passe a uma concepção do Estado-parceiro social como implicitamente enfraquecido ou mero espectador; o papel do Estado tem, isso sim, uma alteração não só do ponto de vista do seu conteúdo como da sua própria atribuição. A noção de troca política (Regini, 1995: 28) surge aqui, enquanto relação baseada na atribuição recíproca de diferentes formas de poder político pelos actores da relação, para substantivar esta concepção do Estado como interveniente nas relações de emprego, em geral, e na regulação destas matérias, em particular, na medida em que entrega parte da sua autoridade em matéria de tomada de decisão sobre política económica a interesses organizados, que ajudam a determinar os resultados das decisões políticas e, desse modo, beneficiam da distribuição de recursos políticos materiais e simbólicos.

O entendimento destas trocas políticas e da concertação que se estabelece entre o Estado, os empregadores e os representantes dos trabalhadores passa, neste sentido, pela análise das estratégias e avaliações destas organizações de interesses. Dentro desta concepção das relações de emprego, abre-se, pelo menos teoricamente, a arena do debate, das negociações e das reivindicações num plano de relativa igualdade entre as partes. É assim que, ainda que seja possível observar em alguns países, na actualidade,

---

<sup>15</sup> cit. por Regini (1995)

algum declínio das formas tradicionais de concertação social (Regini, 1995: 73), assistimos também à emergência de novas formas de concertação, ou micro-concertação. Esta micro-concertação surge dos imperativos de flexibilização das economias e das empresas, que estão na base, de resto, do próprio movimento da gestão dos recursos humanos. A cultura da gestão ganhou progressivamente relevância sobre a cultura defensiva colectiva, muitas vezes rígida e estandardizada, o que conduz necessariamente a uma crescente flexibilização das regras no emprego e no trabalho, ainda que nem sempre de uma forma formal, e, idealmente, a modalidades de gestão partilhada da mudança nas empresas (Regini, 1995: 83).

É evidente que esta perspectiva pluralista sobre as transformações da regulação da esfera do trabalho e das relações de emprego contém uma grande dose de optimismo sobre a forma como os diferentes actores da relação e, nomeadamente, o Estado e as organizações de representação dos trabalhadores, conseguem fazer valer as suas expectativas e implantar as suas estratégias. Interessar-nos-á, desta maneira, verificar de que modo a transposição das regras do jogo para um nível mais micro se reflecte na realidade concreta das práticas de gestão do factor humano no seio das empresas. Antes disso importa, porém, compreender de que outras formas as mudanças sociais e económicas que temos vindo a debater influem sobre estas matérias e, muito concretamente, na transformação dos papéis dos actores das relações de emprego pela transposição do espaço de actuação desde os níveis macro onde tradicionalmente decorriam para níveis mais micro.

### 3.2. Adaptação dos actores: dessindicalização, descentralização, estratégias dos actores e gestão do conflito

Como temos vindo a defender relativamente à realidade actual, a par das alterações que é possível percepcionar aos níveis mais gerais da economia e da sociedade, existe um determinado número de mudanças substantivas no que concerne a gestão dos recursos humanos e as relações de emprego propriamente ditas, ainda que com diferentes graus de disseminação em termos geográficos, sectoriais e outros. A

dessindicalização e a descentralização das relações de emprego são precisamente duas destas alterações sobre as quais gostaríamos de nos debruçar com algum cuidado.

A sindicalização é, por definição, um indicador transversalmente determinante para a configuração das relações de emprego; ao nível de um país, influi sobre as políticas de emprego e as estratégias partidárias – mormente no caso de um país como o nosso em que, como já referimos, a actividade sindical é altamente politizada –, bem como aos níveis sectorial, das empresas e dos estabelecimentos condiciona as relações de poder entre empregadores e organizações de representação dos trabalhadores. Se assumirmos como taxa de sindicalização a proporção de trabalhadores com filiação sindical num dado universo de trabalhadores, entendemos que, à partida, um maior peso desta poderá equivaler a uma maior colectivização dos interesses e exigências dos trabalhadores, podendo ainda significar no plano da acção, se bem que não necessariamente, a mobilização destes para causas comuns e uma maior pressão no sentido da negociação colectiva. A sindicalização, e a **dessindicalização**, têm assim um significado social que ultrapassa as barreiras da esfera do trabalho num sentido estrito; o facto de a sindicalização se ter constituído essencialmente como uma bandeira emblemática dos movimentos cívicos e políticos desde há mais de um século (Boltanski e Chiapello, 1999) não significa que – apesar da progressiva institucionalização das relações de emprego e da convergência além-fronteiras de pelo menos algumas das estratégias desenvolvidas ao nível dos recursos humanos – tenha deixado de estar condicionada pelas conjunturas nacionais e as transformações socioeconómicas e políticas mais recentes, ao mesmo tempo que também é fonte de condicionamento destes factores. Pelo contrário, os seus números e, mormente, a sua composição, estão incontornavelmente associados à realidade aos níveis macro, meso e micro, ou seja, dos países, das regiões e sectores de actividade, e das próprias empresas.

Dadas estas premissas, é de esperar mesmo que as mudanças sociais que temos vindo a debater tenham efeitos sobre a sindicalização e que estes efeitos, por seu turno, se reflectam na postura das empresas perante os trabalhadores, bem como o contrário; mais, o próprio papel do Estado na prossecução das políticas que enquadram a montante estas relações está cada vez mais permeável às influências internacionais, como se verifica no caso concreto de Portugal com a Política Social Europeia definida nas instâncias responsáveis da União Europeia. Se a teia política é fruto deste cruzamento de factores, a trama da reconfiguração económica patente em realidades como a

contração dos sectores onde tradicionalmente se verificava uma maior sindicalização, como os da indústria transformadora, a par do crescimento de um sector mais heterogéneo do ponto de vista da composição dos trabalhadores, como acontece no caso dos serviços – o que levanta limitações à sindicalização não só do ponto de vista da própria identidade de classe como da organização estrutural, face à pulverização das empresas do terciário – não tem sido acompanhada, como refere Edward Davis (1994)<sup>16</sup>, por uma alteração equivalente na composição dos sindicalizados.

Para além de, como o sustentam os estudos de Peetz (1990)<sup>17</sup>, as últimas décadas do século XX terem sido marcadas por uma queda na densidade sindical – apesar de não extensiva a todos os países ocidentais e de ser mais significativa nos países onde estes números foram sempre menos significativos (Visser, 1994: 164)<sup>18</sup> – o facto de as mulheres e os jovens não serem alvo de uma considerável atenção do ponto de vista do recrutamento e da retenção pelos sindicatos significa uma crescente travagem nos números dos sindicalizados, não só em termos brutos como relativos, uma vez que estes grupos de trabalhadores têm ganho um forte significado no plano global da força de trabalho.

Contudo, isto não significa necessariamente que os sindicatos assumam uma postura passiva face às alterações inquestionáveis no plano do emprego. Como Kauppinen e Köykkä (1999: 27-29) sustentam, em resposta ao declínio na sindicalização, grande parte das organizações sindicais viu-se obrigada a reorganizar as suas estruturas e a encetar estratégias para inverter a tendência dessindicalização. Uma vez que as novas tecnologias e sistemas de trabalho atenuaram as linhas de demarcação entre as profissões e os sectores, muitos dos sindicatos optaram por se associar no sentido de assegurarem a manutenção de alguma influência e controlo no seio das empresas e dos ramos de actividade onde os seus associados têm emprego. Esta tendência para a concentração sindical não é, no entanto, regra, como defendem Golden, Wallerstein e Lange (1999: 196)<sup>19</sup>. Baseando-se nos dados da OCDE, estes autores referem que os sindicatos são vistos como enfraquecidos e descentralizados, com pouco poder para influenciar os salários e as condições de trabalho, ou como mais fortalecidos

---

<sup>16</sup> in Nilard, Lansbury e Verevis (1994)

<sup>17</sup> cit. por Davis (1994) in Nilard, Lansbury e Verevis (1994)

<sup>18</sup> in Nilard, Lansbury e Verevis (1994)

<sup>19</sup> in Kitschelt et al. (1999)

mas, ainda assim, perdendo poder, sendo a sua capacidade de influência cada vez mais restrita aos níveis da empresa, do sector ou de uma dada região.

A questão da **centralização vs. descentralização** interessa-nos, de resto, não tanto apenas do ponto de vista dos sindicatos mas sobretudo das relações de emprego e do modo como estas se estabelecem a par da gestão dos recursos humanos. No que diz respeito à gestão dos recursos humanos, é importante frisar que o facto de o discurso gestor reconhecer com frequência a necessidade e as vantagens de existir uma estrutura própria, dotada de alguma autonomia estratégica e meios de desenvolvimento, para lidar com as diversas componentes da gestão dos recursos humanos, tal não significa que esta se materialize com a mesma evidência na realidade das empresas. O caso português é disso emblemático em virtude de condicionalismos que lhe são muito particulares, e que já referimos, como a pequena dimensão das empresas e a pouca folga financeira com que muitas se vêm confrontadas. Ainda assim, indicadores como o aumento dos sistemas de pagamento ao nível da empresa e mesmo individual podem ser entendidos como uma franca contracorrente ao crescimento e, sobretudo, penetração nas novas empresas pela negociação colectiva centralizada, herança do sistema fordista (Brewster e Tyson, 1991). Katz e Darbishire (2000: 266) referem ainda a importância do investimento, pelo menos ao nível das intenções, no envolvimento dos trabalhadores e de sistemas de comunicação mais directos e informais nos sentidos horizontal e vertical dentro das empresas, como fulcral para esta aposta na descentralização da parte dos empregadores.

Por outro lado, se a centralização das relações de emprego parece também comportar vantagens claras do ponto de vista organizacional – uma vez que a concentração das estratégias, práticas e recursos permite uma menor dispersão dos esforços de parte a parte – implica também, por outro lado, uma menor capacidade em dar conta das situações particulares e pontuais. A prática de um sindicalismo de topo, centrado na actividade de dirigentes sindicais que nem sempre contactam com a realidade das empresas, e que dificilmente vai muito além da questão salarial e de alguns pontos-chave em negociação entre os parceiros sociais, pode significar um afastamento da realidade concreta dos trabalhadores (Davis, 1994)<sup>20</sup>. A necessidade de concentração de poder e de afirmação de uma voz comum conduz muitas vezes as

---

<sup>20</sup> in Nilard, Lansbury e Verevis (1994)

organizações sindicais a procurar conviver com este risco, ao passo que uma representação dos trabalhadores menos concentrada é, à partida, mais vantajosa para os empregadores, que ganham assim mais margem de manobra na negociação.

Já vimos que a mera existência da negociação colectiva é uma questão de primeira importância para o movimento sindical uma vez que esse é ainda um bastião insubstituível para a imposição das suas reivindicações e, mesmo, para a justificação da sua razão de ser junto dos trabalhadores que o apoiam. É neste sentido que H. Katz (1993) se refere à descentralização da negociação contratual como uma das questões que marcam com particular peso as relações de emprego nas sociedades ocidentais contemporâneas. O autor avança com as hipóteses de tal se dever à mudança no poder de negociação dos sindicatos para os empregadores, à descentralização das estruturas corporativas e diversificação das preferências dos trabalhadores, e à emergência de novas formas de organizar o trabalho que premeiam a flexibilidade e a participação dos trabalhadores, argumento que ganha mais força na opinião de Katz.

Numa perspectiva assumidamente pessimista sobre o futuro das relações de emprego e, concretamente, do poder e capacidade de mobilização dos sindicatos, Crouch e Traxler (1995) referem-se não apenas à descentralização mas à desorganização das mesmas; esta manifesta-se não apenas pela passagem da negociação entre muitos empregadores aos níveis sectorial ou central para o nível individual, mas também pela perda de eficácia dos pressupostos estabelecidos na negociação colectiva e no direito laboral, para além de um progressivo enfraquecimento da capacidade de organização das entidades representantes dos trabalhadores e dos empregadores. Há, no entanto, quem entreveja nesta tendência para a descentralização uma fonte de oportunidade, desta feita no sentido de uma maior autonomia dos actores nas relações industriais ao nível da empresa face à perda de confiança na acção colectiva despoletada a níveis superiores (Regini, 1994: 259)<sup>21</sup>. Katz e Darbshire (2000: 15) contrapõe mesmo que a descentralização pode significar uma oportunidade estratégica para os sindicatos, na medida em que tiverem a capacidade de orientar o seu discurso e actuação para temáticas como a promoção da mudança no posto de trabalho, a educação, a formação e o desenvolvimento da carreira dos seus associados.

---

<sup>21</sup> idem, ibidem

Estas visões contrastam, no entanto, com a encontrada já há mais de uma década por Mário Pinto (1990:261) no caso português, o qual afirma que, considerando a importância das confederações no nosso país, é possível inferir uma tendência para a centralização. Em meados da década de 90, continuava inclusivamente a contabilizar-se um peso maioritário da contratação colectiva de sector e ramo na negociação colectiva nacional (Stoleroff, 1995). A avaliar pelos dados da contratação colectiva, verificamos que, de facto, esta não tem vindo a perder terreno face à contratação individual. No entanto, estes dados devem ser interpretados com a devida cautela. Esta aparente dissonância entre a trajectória portuguesa e a de outros países desenvolvidos terá de ser, assim, verificada através da observação das maiores empresas em Portugal que nos propusemos empreender.

Como naturalmente acontece com variáveis que procuram reflectir factos sociais, o binómio centralização vs. descentralização não está isento de influências muito importantes de outros factores ou, se preferirmos, de variáveis mediadoras. Um estudo recente e bastante alargado que se debruçou sobre doze países europeus (Golden, Wallerstein e Lange, 1999)<sup>22</sup> concluiu que a densidade sindical está intimamente ligada à centralização das relações de emprego, sendo que o decréscimo da filiação em organizações de representação dos trabalhadores costuma acompanhar o empenho destas para a centralização, processando-se esta relação também no sentido inverso. Independentemente das tendências observadas, autores como Jobert e Rozenblatt (1992)<sup>23</sup> sublinham o facto de a confluência das forças sindicais, sob a égide de uma postura mais alargada e politizada, ser determinante para a eficácia das organizações de representação na arena negocial.

Como vimos, os actores nas relações de emprego são confrontados com estas e outras mudanças, podendo adoptar posturas que vão da reacção à proactividade. Michael Ballot (1996) é um dos que sugere que resta ainda aos sindicatos a possibilidade de se adaptarem e, mesmo beneficiarem desta onda de mudança. A noção de estratégia é cara a este autor, segundo o qual os sindicatos deverão encetar coligações entre si e **planeamento estratégico** da sua actuação. Ou seja, acompanhando de algum modo a concentração das empresas, os sindicatos devem também unir forças, encetando

---

<sup>22</sup> in Kitschelt et al. (1999)

<sup>23</sup> cit. por Nilard, Lansbury e Verevis (1994)

uma actuação concertada, de modo a aumentar o seu poder na relação de emprego. No caso português, tradicionalmente marcado por um sindicalismo politizado (Stoleroff, 1988: 148), uma questão importante que aqui se levanta é até que ponto tem sido possível – ou desejável – a procura desta concertação inter-sindical, de uma forma semelhante ao modo como as grandes empresas cada vez mais favorecem relações de parceria e alianças estratégicas com outras empresas. Os dados respeitantes à concertação social, em que nunca foi possível obter um acordo de grande alcance com ambas as centrais sindicais, e a observação no terreno do caso do sector das telecomunicações<sup>24</sup> apontam para o facto não se poder falar desta concertação como uma tendência em curso.

Em todo o caso, parece claro que as transformações económicas actuais levantam a necessidade de uma nova agenda sindical, que deverá ter em atenção, por outro lado, as especificidades de cada sector de actividade. Se tivermos em conta o franco crescimento dos serviços em relação à indústria e ao sector primário, considerando que é no sector terciário que se concentram a maior parte das empresas sem sindicato, segundo Paul Blyton e Peter Turnbull (1994: 242), a premência dessa renovação da estratégia sindical ganha um particular relevo. Por outro lado, estes autores apontam para o facto de haver uma ideia generalizada de que as empresas do terciário são marcadas por maior informalidade nas relações entre os parceiros sociais e uma maior harmonia industrial, no sentido de menor conflitualidade acesa, ainda que haja poucas provas disso (Goss, 1988:115); ao procurarmos aferir da perspectiva dos responsáveis pelos recursos humanos e as relações de emprego dentro das maiores empresas em Portugal poderemos testar a validade empírica deste tipo de pressupostos, ou seja, será possível verificar se existem, de facto, diferenças importantes ao nível da relação de emprego nos serviços, face aos restantes sectores de actividade..

Para além dos aspectos inerentes à distribuição sectorial, é ainda de esperar que as características particulares da mão-de-obra deste conjunto de empresas acarretem consequências para as relações de emprego. Aliás, pode mesmo dizer-se que, ao escolhermos este objecto de estudo no âmbito de um projecto sobre as relações de emprego e as transformações económicas e sociais a que Daniel Bell (1973) se referiu como pós-industrialismo, estaremos precisamente a partir da expectativa que o tipo de

---

<sup>24</sup> cfr. Leite Braga (2002)

trabalho desenvolvido e de trabalhadores nelas colaborando terão características específicas, independentemente do sector de actividade; Paulo Almeida (2001) refere-se, neste âmbito, à servicialização da economia, porquanto se assiste à propagação de determinadas especificidades do sector terciário ao universo empresarial. Ou seja, cada vez mais todas as áreas de actividade estão associadas à chamada Nova Economia, favorecendo-se o alargamento da combinação de um núcleo de trabalhadores altamente qualificados – cujo trabalho passa pelo domínio das tecnologias de ponta na criação permanente de novas soluções de comunicação face às necessidades de constante actualização do sector – com um conjunto periférico de trabalhadores, muitas vezes não directamente vinculados às empresas, cujo trabalho é mais automatizado e menos autónomo, exigindo um nível relativamente baixo de qualificações. Mais, esta noção de mercado de trabalho segmentado tem raízes mesmo a montante das práticas de recursos humanos, em termos das concepções teóricas sobre a segmentação do mercado de trabalho (Doeringer e Piore, 1971) e da própria legislação do trabalho (Pitschas et al., 1997: 146), com a abertura progressiva a modalidades de emprego flexíveis – e, no quadro de um passado não muito distante, atípicas.

Enquanto no caso do chamado mercado de trabalho periférico não podemos deixar de reparar nas semelhanças importantes com o operário tradicional menos qualificado – sendo mesmo possível falar-se de alguns traços do modelo de trabalho fordista –, no último temos um exemplo do trabalho-saber (Freire, 1997: 29), o qual coloca novas questões às instâncias de representação dos trabalhadores. Assiste-se, deste modo, a uma polarização entre os mercados de trabalho interno e secundário, que corresponde à diferenciação entre os empregos ‘bons’, isto é., de estatuto assegurado, e um conjunto de empregos ‘pobres’, em que assentam relações de emprego marginais e incertas (Streeck, 1992: 67). Relativamente ao primeiro caso, e ainda que não haja uma perfeita coincidência dos conceitos, face à dificuldade em definir o trabalhador *white collar* – bastante menos propenso à sindicalização do que o trabalhador manual (Bain, 1970: 37) –, autores como Bain e Price (1972: 338) pensam que este conceito parece residir num processo de assimilação por associação, em que um grupo cujas características dos processos de trabalho se tornaram associadas simbolicamente com a posse de, ou proximidade da autoridade.

Assim, Jeremy Waddington e Colin Whitestone (1996: 154-161) afirmam que parece evidente que os trabalhadores *white collar* têm prioridades de negociação

colectiva distintas, incluindo objectivos individuais como o desenvolvimento de carreiras. Contudo, rejeitam apelos a um sindicalismo meramente orientado para o serviço do indivíduo em favor de critérios estabelecidos colectivamente. No que toca às prioridades de actuação que esperam dos sindicatos, estas afastam-se das mais tradicionais – como os salários, o tempo de trabalho, a protecção contra o despedimento injusto – em favor de questões como a carreira, as oportunidades de partilha de trabalho e, sobretudo, esquemas de promoção mais justos. Mais, a própria adesão aos sindicatos é também motivada por razões que são particulares a este tipo de trabalhadores – a falta de oportunidades de promoção é o factor principal no desenvolvimento de uma atitude crítica face à administração de topo que, por seu turno, é o maior determinante para o apoio a respostas de tipo colectivo (Prandy, Stewart e Blackburn, 1982: 178). Estes autores afirmam que estes trabalhadores não são necessariamente menos dados à solidariedade sindical mas que tendem a sentir-se menos atraídos por um sindicalismo de tipo societal. Contudo, isto não significa que se possa falar de uma relação directa entre uma postura mais individualista destas trabalhadores e a sua menor mobilização sindical; de facto, Rainer Zoll (1996: 77) não hesita em afirmar que, à partida, o aumento do individualismo dos trabalhadores é uma má desculpa para a crise dos sindicatos, na realidade devida à sua incapacidade de adaptação a estes trabalhadores.

O individualismo é uma questão recorrente não apenas no discurso do senso comum mas também no modo como a empresa lida com os seus trabalhadores. Conforme iremos verificar, existe um conjunto de novas políticas de gestão de recursos humanos que reformulam o conceito de trabalhador e colocam novas questões às relações de emprego, em geral, e à reformulação das estratégias dos parceiros sociais, em particular. Russel Lansbury e Duncan MacDonald (1992) levantam uma interrogação muito concreta a este respeito, nomeadamente, que desafios ao sindicalismo surgem face ao esforço da gestão de incorporar a força de trabalho e a ligação disso à ênfase no aumento da produtividade. A respeito das mudanças no estilo da gestão do capital humano, Mike Marchington (1992: 166) refere que é sobretudo nos tempos de crescimento – e, a partir dos anos 80, mesmo quando há acréscimo de competitividade – que há uma aposta na autonomia responsável dos trabalhadores.

Se esta necessidade de compromisso e de consentimento dos trabalhadores face à actuação da gestão parece cada vez mais imperativa ao bom funcionamento e competitividade das empresas, a verdade é que, como nos alerta uma parte importante

da reflexão teórica sobre as relações de emprego, o carácter desequilibrado da transacção que constitui o aluguer da força de trabalho em troca de um salário coloca limites a esse compromisso. É por isso que o **conflito** e o **consentimento** são as duas faces de uma questão que não está, por definição, ultrapassada mas que deverá ser revista à luz da nova realidade empresarial e sindical. Mais importante ainda que integrarmos e aferirmos a validade para o caso português contemporâneo das várias perspectivas sobre o conflito, é verificar que novas questões se levantam aqui – isto significa ir além do afastamento conceptual de base ideológica entre os autores das relações industriais e das perspectivas radicais, referidos por P. K. Edwards (1986) e conceber o conflito na própria situação de trabalho em que se ocasiona.

Tal como refere Wolfgang Streeck (1992: 47), o problema de uma organização de trabalho advindo desta troca de tipo mercantil reside no facto de, ao mesmo tempo que exige a lealdade dos seus membros de estatuto mais inferior, ter de, devido aos imperativos de eficiência económica, lhes mostrar deslealdade através da restrição da sua liberdade de manobra. Neste sentido, Fox (1974: 102) – afastando-se de alguma forma da escola pluralista de que parte – fala da tendência para uma espiral de baixa confiança que acarreta o declínio da identificação dos trabalhadores com o seu trabalho e a novas medidas de restrição da liberdade dos trabalhadores pela gestão. Consequentemente, a manutenção do contrato de trabalho está dependente da autoridade reconhecida ao empregador (Streeck, 1992: 49), implícita no contrato psicológico que o trabalhador tem com aquele.

Esta precariedade do consentimento dos trabalhadores face ao controlo exercido pela gestão é mais limitada, segundo outros autores. Mike Marchington (1992: 150), nomeadamente, tem uma perspectiva mais reservada sobre a prevalência do conflito nas relações laborais, afirmando que nem os trabalhadores estão constantemente empenhados numa luta aberta com a gestão – indo muitas das suas acções ao encontro dos objectivos daquela – nem a maioria dos gestores dedica mais tempo à luta com os trabalhadores do que à busca da cooperação, como acontece com as políticas de envolvimento dos trabalhadores acima referidas.

As organizações sindicais, por seu turno, têm uma relação com o tema do conflito que não é tão simples como se poderia pensar à partida; se, por um lado, se alimentam das bases de conflito para a manutenção da necessidade da sua existência, por outro, como refere J.-F. Amadieu (1993: 105), numa perspectiva estratégica, podem

beneficiar das convenções e compromissos passados – quando estes existem – que garantem a boa situação de saúde dos próprios sindicatos com maiores garantias do que posturas de contestação. O que nos interessa neste caso pode resumir-se à questão de saber quais são as perspectivas que os representantes pelos recursos humanos e relações de emprego das empresas têm sobre o conflito no âmbito dos vários sectores de actividade em estudo e da realidade tão diversa que nos propomos abordar; mais, interessa averiguar de que modo estas percepções sobre o conflito laboral e os seus significados influenciam de facto a conduta das empresas.

### 3.3. Novas lógicas de competitividade: flexibilidade, estratégia e negociação

A importância das tendências que temos vindo a debater não se limita ao nosso interesse de compreender a realidade contemporânea no que diz respeito à gestão dos recursos humanos e às relações de emprego mas, sobretudo, releva do facto dessas mesmas tendências serem percebidas pelos próprios actores destas relações e incorporadas nas suas condutas e interacções. Existe, com maior ou menor incidência conforme diferentes variáveis, uma tomada de consciência do contexto que, no caso das empresas, se torna uma questão estratégica, de posicionamento face ao mercado. A noção de **competitividade** ganha, deste modo, um carácter decisivo, alimentando o discurso dos gestores e gerando nos mesmos a urgência de maximização do potencial de competitividade dos meios com que trabalham. O conceito de vantagem competitiva corresponde, assim, ao atributo, ou atributos, percebido como exclusivo de uma empresa ou negócio. No sentido intrínseco, é a única diferenciação que pode ser considerada relevante no que diz respeito à estratégia e, em termos extrínsecos, refere-se especificamente ao produto e a tudo o que o qualifica (Levy, 1992: 186-187). Em termos mais latos, podemos conceber a vantagem competitiva de uma empresa a partir do modo como, a partir de sejam quais forem os seus recursos, empreende com sucesso o objectivo de se superar e superar potenciais concorrentes por referência a um mercado em contínua alteração.

Não só a competitividade ganha relevo no posicionamento estratégico das empresas como as suas próprias bases não são estáticas. Parece cada vez mais insuficiente essa noção de vantagem competitiva meramente extrínseca, uma vez que concebe como muito limitado o espaço de manobra da gestão face ao cenário de competitividade com que se depara. Os novos modelos de competitividade têm, no entender de Dave Ulrich (1997), de ir além dos factores tradicionais como o custo, a tecnologia, a distribuição e as características do produto e procurar identificar outros traços valorizados pelos consumidores. Em síntese, a nova realidade competitiva começa por assumir a paridade do produto e do custo para então argumentar que a vantagem competitiva resulta da criação de organizações que conseguem produzir melhor do que a concorrência de um modo continuado (Ulrich, 1997: 16), reconhecendo e trabalhando a partir de um contexto que não é homogéneo nem estável.

É neste sentido que, havendo a percepção de que a incerteza, a volatilidade e a fragmentação do mercado são traços permanentes das economias avançadas, como referem Brewster e Tyson (1991: 79), as empresas entendem que é necessário adaptar as suas estruturas e modos de trabalho. Esta adaptação processa-se de diferentes formas, desde a adopção de medidas pontuais, de teor maioritariamente reactivo, à constituição de estratégias de flexibilidade competitiva, assentes numa sondagem cuidada do terreno e em análises prospectivas.

É sobretudo este tipo de estratégias de flexibilidade competitiva que nos interessa, mormente averiguar em que medida elas são, de facto, implementadas, e sob que formas se definem nas maiores em empresas em Portugal no campo das relações de emprego e dos recursos humanos. Dentro da diversidade de motivações e de medidas concretas em que se reflectem, contêm, na concepção de Brewster e Tyson (1991: 80), três grandes tipos de desenvolvimento, a saber: os esforços de minimização do papel das instituições externas ao mercado nas relações de emprego, a emergência de linhas de acção para a competitividade que acentuam o custo em detrimento da qualidade, e o crescimento da importância das medidas para a minimização do papel das organizações de representação dos trabalhadores nas relações de emprego. Este não é, no entanto, a única via de resposta aos desafios socioeconómicos das nossas sociedades, no entendimento destes autores. A esta flexibilização de feição essencialmente competitiva é possível contrapor uma flexibilidade mais construtiva, que se distingue da primeira pelo facto de procurar a adaptabilidade evitando, tanto quanto possível, aumentar as

divisões sociais, para além de colocar a ênfase nas actividades de expansão dos resultados das empresas e não na contracção dos meios para as desempenhar, designadamente do ponto de vista dos recursos humanos.

Edward Lawler III (1990)<sup>25</sup> é outro autor que conceptualiza os diferentes modos de adaptação das empresas às novas exigências do contexto socioeconómico, no sentido de melhorar a sua competitividade. Referindo-se ao caso americano, entrevê nomeadamente três grandes tipos de postura empresarial. Em primeiro lugar, refere as empresas que tendem a preferir as abordagens tradicionais dos sistemas financeiros, de compensação e selecção dos seus quadros. Em segundo lugar, designa um grupo de abordagens mais difuso e que, em comum, tem o facto de apostar num elevado nível de flexibilidade organizacional no que diz respeito aos seus modos de produção e de gestão, percepcionando a questão da competitividade como inerente às características intrínsecas de cada país no plano internacional, numa concepção semelhante à de Michael Porter (1990). Uma terceira vertente, designada por termos como ‘gestão de alto desempenho’ ou ‘gestão participativa’, diz respeito às organizações que estabelecem como prioritária a necessidade de envolver todos os elementos que a constituem na gestão do negócio, partindo da expectativa que tal conduzirá a uma maior produtividade e à melhoria da qualidade do trabalho. Nesta perspectiva, a informação, o poder, o conhecimento e as recompensas devem estar localizadas ao mais baixo patamar organizacional possível (Lawler, 1990: 87)<sup>26</sup>.

A questão chave parece residir, então, nas estratégias de reacção aos desafios lançados pelo reposicionamento das peças do jogo internacional da competitividade, as quais estão em permanente movimento, exigindo adaptabilidade e capacidade de antecipação. Como referimos anteriormente, a flexibilização, ou **flexibilidade**, e os seus muitos significados são, de resto, uma questão essencial para compreender o raciocínio e a acção das empresas na economia em processo de globalização e com as características locais como é o caso do nosso país. Contudo, autores como John Storey (1992) sublinham o facto de esta flexibilização não corresponder muitas vezes a uma verdadeira alteração dos padrões de emprego e de gestão dos recursos humanos mas, acima de tudo, à tomada de iniciativas numa postura de tentativa/erro, sem uma posição

---

<sup>25</sup> in Fishman e Cherniss (1990)

<sup>26</sup> idem, ibidem

claramente delineada. Esta flexibilidade convenientemente flexível, passando a redundância, serve as contingências de um determinado contexto e as tomadas de decisão dos gestores muitas vezes conduzidos a actuar sobre fontes de pressão em permanente mudança. Colocando a questão no sentido inverso, não é linear que as transformações sociais decorrentes da globalização impliquem, da parte, das empresas, uma determinada linha de estratégias de flexibilização, sob pena de não terem sucesso dentro das premissas de competitividade actuais; como refere Richard Whitley (1995: 23)<sup>27</sup> não existe uma lógica única de globalização que conduza as empresas à adopção de especialização flexível ou a outro tipo de estratégias semelhantes para sobreviver. A relação entre aspectos como as mudanças de propriedade – particularmente relevantes no caso português, como referimos no primeiro capítulo do enquadramento empírico – e as alterações estruturais e estratégicas das empresas não é evidente nem determinística. É necessário ter presente, mais uma vez, que a aposta na flexibilização é multi-condicionada, assumindo diferentes configurações e representando diversas consequências nem sempre antecipadas pelos agentes da mudança.

Ainda assim, e procurando evitar a discussão dos efeitos benéficos ou prejudiciais desta flexibilidade, parece haver algumas evidências de que esta tende a ganhar terreno no campo do emprego e da gestão do factor humano nas empresas. Designadamente, a pressão para a competitividade apela a transformações no recrutamento e selecção dos trabalhadores, bem como no seu acompanhamento e promoção dentro das empresas – pelo menos no que diz respeito ao seu chamado mercado de trabalho interno. O acréscimo da heterogeneidade e qualificação destes trabalhadores tem de ter como resposta uma maior aposta em novas formas de compensação e a formas de gestão mais participativas.

A proposta de compreender estes e outros aspectos da gestão das pessoas nas empresas tem de partir, na nossa perspectiva, de uma abordagem sistematizada dos mesmos. O contributo de John Storey (1992) para a definição de um modelo teórico da gestão dos recursos humanos, bem como os resultados a que este autor chegou nos estudos em que recorreu a esse mesmo modelo, permitir-nos-ão definir o nosso próprio quadro de abordagem a estas dimensões nas grandes empresas em Portugal. Partindo da constatação que a própria designação de ‘gestão de recursos humanos’ é feita a partir de

---

<sup>27</sup> in Dittrich, Schmidt e Whitley (1995)

uma postura de contraposição à gestão do pessoal mais tradicional, compreendemos o seu situacionismo temporal, do final do século XX, e cultural, de origens predominantemente anglo-saxónicas. A gestão dos recursos humanos não é, deste modo, apenas uma prática ou uma disciplina, mas um conjunto de valores incorporados. Para mais, não corresponde a uma só realidade definida mas a um leque de ideais-tipo, sobre os quais os diferentes contextos e agentes actuam (Storey, 1992: 34).

A abordagem teórica da gestão dos recursos humanos implica, assim, a definição analítica das diversas componentes desta actividade, isto é, das atitudes dos gestores, das suas práticas concretas, e do padrão de relações daí resultante (Storey, 1992: 46). Em resultado destes diferentes níveis de análise é possível estabelecer a hipótese de que à acção dos gestores ao nível organizacional são necessariamente impostos certos limites uma vez que, aos vários níveis, estão também presentes diferentes factores de condicionamento, que vão desde a cultura de gestão existente à actividade dos outros organismos funcionais e estruturais que constituem a empresa. A combinação destes limites com as prioridades estabelecidas na agenda dos responsáveis pela tomada de decisão reflecte-se substantivamente nas relações entre a empresa e os seus colaboradores, bem como entre esta e os representantes daqueles.

Os resultados a que John Storey chegou<sup>28</sup> permitem-nos estabelecer algumas conclusões que contribuirão decisivamente para a definição das nossas próprias hipóteses de trabalho ao abordar a gestão dos recursos humanos nas grandes empresas em Portugal. Este autor verificou a existência de alguma semelhança – inclusivamente inter-sectorial – nas iniciativas das empresas em termos de modernização das práticas de recursos humanos e adaptação destes ao contexto em questão. Algumas destas grandes medidas foram a desburocratização e a informalização dos processos, a ênfase na adaptabilidade, a comunicação directa com os trabalhadores, a liderança de tipo gestor, e a criação de uma bolsa de emprego mais maleável.

Para além destes traços de homogeneidade, Storey deparou-se também com variações importantes. Relativamente a estes resultados, as explicações que lançou prendem-se com factores como o sector de actividade, a tecnologia, o tipo de propriedade, a natureza do produto, as condições do mercado de trabalho e,

---

<sup>28</sup> É necessário ressaltar aqui o facto de estes estudos se basearem na realidade específica do Reino Unido no final dos anos 80, pelo que a transposição para o caso português será feita, evidentemente, com as necessárias reservas.

marcadamente, a intensidade da competitividade a nível internacional. Fará, então, todo o sentido que este tipo de variáveis surja na nossa análise do caso português na testagem de diferentes modalidades de gestão dos recursos humanos e de práticas das empresas no que diz respeito às relações de emprego.

Se pretendermos complementar a noção de gestão dos recursos humanos de Storey com a de competitividade, que atrás desenvolvemos, encontramos no modelo de papéis dos recursos humanos na construção de uma organização competitiva de Dave Ulrich (1997: 24) um contributo importante para a intersecção destas perspectivas. Como é possível verificar na figura 1, dado o facto de as empresas terem de conciliar as orientações e necessidades do dia-a-dia com uma perspectiva a médio e longo prazo, no que diz respeito quer aos seus modos de desenvolver o trabalho, quer a quem leva a cabo esse mesmo trabalho, cabe à gestão a conciliação desta multiplicidade de exigências pela adaptação dos seus próprios papéis.

**Figura 1 – Papéis dos recursos humanos na construção de uma organização competitiva**

	ENFOQUE FUTURO/ESTRATÉGICO		
PROCESSOS	Gestão dos Recursos Humanos Estratégicos	Gestão da Transformação e da Mudança	PESSOAS
	Gestão da Infra-estrutura da Empresa	Gestão do Contributo dos Trabalhadores	
	ENFOQUE QUOTIDIANO/OPERACIONAL		

**Fonte: Ulrich (1997:24)**

O tipo de perspectivas que temos vindo a desenvolver favorece uma concepção das empresas e das suas relações com os recursos humanos que as compõe de uma forma que enfatiza a interacção directa entre a gestão e os trabalhadores. Tal não significa, contudo, e como passaremos a desenvolver, que não haja necessariamente o reconhecimento das organizações de representação, nomeadamente dos trabalhadores. Ou seja, não existe, *a priori*, uma relação mutuamente exclusiva entre as realidades das relações de emprego e da gestão dos recursos humanos. Em que medida isso acontece ou não, de facto, ocupar-nos-á de seguida.

Já referimos a tendência para a descentralização das negociações colectivas e mesmo para a individualização generalizada das relações entre trabalhadores e

empresas, tendências que limitam claramente as formas tradicionais de acção institucionalizada dos sindicatos e que, conseqüentemente, geram a sua insatisfação face a muitas das transformações que as relações de emprego têm vindo a sofrer. Contemporâneo a estes factos, o desenvolvimento da gestão dos recursos humanos poderia levar-nos a conceber, pelo menos em termos impressionistas, a associação de ambas as questões e, por acréscimo, antever o cepticismo ou mesmo rejeição das novas estratégias de impulso à competitividade pela parte das organizações de representação dos trabalhadores, contraposta pelo não reconhecimento ou mesmo rejeição dos sindicatos pelas empresas. Ainda assim, a partir da observação da realidade europeia desde os anos 80, autores há que têm uma visão relativamente optimista sobre esta matéria. No que diz respeito à atitude das empresas perante os sindicatos, Marino Regini (1994: 257)<sup>29</sup> é um dos que reconhece que o ajustamento das empresas à nova realidade económica se tem feito não pela oposição às organizações de representação mas sobretudo pela procura de apoio. Alguns dos temas em que esta cooperação e mesmo envolvimento são desejados são, na observação de Regini, questões tão delicadas como o salário, o trabalho por turnos, o tempo adicional de trabalho, os programas de assistência social e a gestão das redundâncias. Procurando justificar este facto, o autor lança a hipótese de o grau de inovação tecnológica e o tipo de configuração organizacional das empresas estarem na base da importância de alcançar o consenso nas relações de emprego (Regini, 1994: 265).

Ainda assim, este autor encontra também aspectos que são maioritariamente alvo de decisões unilaterais, como a organização da produção, a inovação tecnológica e o recrutamento (Regini, 1994: 259). Sobretudo, reconhece que este nível de reconhecimento e aceitação dos sindicatos é altamente maleável consoante as matérias em questão e a própria reorientação estratégica das empresas ao longo do tempo. Num período de mudança acelerada, os gestores estão mais interessados em encontrar soluções satisfatórias, ainda que possivelmente inconsistentes, do que princípios gerais e invariáveis (Regini, 1994: 260). São assim assumidas diferenças importantes nos padrões de gestão de recursos humanos e relações de emprego, cujas bases residem no que Streeck (1987) refere como 'a incerteza da gestão na gestão da incerteza', prevalecente em qualquer período de mudança rápida e profunda.

Outro autor que reflecte sobre o modo como as novas exigências sócio-

---

<sup>29</sup> in Nilard, Lansbury e Verevis (1994)

económicas transformam a aceitação e reconhecimento mútuos dos actores na relação de emprego é David Guest. Este autor retoma a questão que acima referimos, relativamente ao envolvimento dos trabalhadores, como o conjunto de políticas gestionárias no sentido de aumentar o compromisso com a organização de trabalho, o qual, por sua vez, é um dos grandes objectivos da gestão de recursos humanos. Esta gestão de recursos humanos parte de uma perspectiva unitarista das relações de emprego e individualista na sua abordagem do trabalhador, o que, segundo Guest (1987: 519), ainda assim não corresponde necessariamente a uma postura anti-sindicalista mas, antes, concebe o sindicalismo como desnecessário e irrelevante. Tendo em conta que a gestão de recursos humanos é uma relativa novidade no contexto empresarial português, interessa-nos também verificar se, como afirma o autor (Guest, 1995: 112), a gestão de recursos humanos, não constituindo por definição uma ameaça ao papel dos sindicatos, proporciona de facto uma base para novas configurações da relação de emprego.

A noção proposta por Guest (1995: 129) de compromisso dual dos trabalhadores, para com a empresa que apela ao seu maior envolvimento, e para com o sindicato, que incorpora a sua noção de solidariedade profissional, parece permitir de alguma forma a conciliação, pelo menos no plano teórico, das novidades introduzidas pela gestão dos recursos humanos com um enquadramento contratual e legal que, no caso do nosso país, ainda passa em larga medida pelas mãos das organizações de representação dos trabalhadores. Não obstante a verosimilhança desta janela de oportunidade para o equilíbrio entre os papéis dos parceiros sociais na realidade actual, estudos efectuados sistematicamente sobre os efeitos das relações de emprego sobre o desempenho económico das empresas podem ajudar-nos a compreender a perspectiva da gestão sobre esta matéria. Aidt e Tzannatos (2002), baseando-se em dados da OCDE e outros estudos comparativos, procuraram especificamente os efeitos económicos dos sindicatos e da negociação colectiva e chegaram a algumas conclusões que mitigam o optimismo sobre as perspectivas que atrás desenvolvemos, de aceitação e cooperação entre os parceiros sociais. Se, por um lado, encontram uma relação sistemática entre a liberdade de associação e o direito à negociação colectiva e a intensidade de comércio internacional – medida em termos de parcelas de mercado de exportação, vantagens competitivas, investimento estrangeiro directo e preços de comercialização (Aidt e Tzannatos, 2002: 20) –, por outro lado, verificaram a tendência para diferenças salariais bastante significativas consoante a configuração de diferentes aspectos das relações de emprego a nível nacional.

Em concreto, a partir da análise do *wage markup*<sup>30</sup>, constataram que os salários tendem a ser mais elevados entre os trabalhadores sindicalizados, sobretudo nos países cujos rendimentos médios são comparativamente mais baixos. No entanto, e apesar de não terem chegado a uma correlação estatisticamente significativa entre a sindicalização e os níveis salariais, a cobertura da negociação colectiva está negativamente associada com o *wage markup*, o que nos permite concluir que uma grande cobertura da negociação colectiva não implica uma maior equidade salarial entre sindicalizados e não sindicalizados, convidando-nos, por outro lado, a questionar o nível de eficácia da negociação colectiva como instrumento privilegiado da acção colectiva. A haver consciência destes factos, a reacção racional das empresas seria algo ambivalente: por um lado, a preferência pela não expansão da sindicalização entre os seus trabalhadores e, por outro lado, o não reconhecimento da negociação colectiva como uma ameaça ao bem-estar financeiro da empresa, já que esta não parece comportar aumentos salariais particularmente significativos mas antes um nivelamento, por baixo, dos salários praticados na empresa. Os efeitos mais significativos dos sindicatos sobre os salários parecem encontrar-se, isso sim, quando existe um número elevado de sindicatos, com diferentes agendas e reivindicações na mesa das negociações colectivas (Aidt e Tzannatos, 2002: 59). A capacidade de obter salários mais elevados para os seus associados parece resultar da combinação do multi-sindicalismo e da negociação colectiva feita em várias frentes, contrariando a ideia de aumento de recursos de poder decorrente das estratégias de concentração que referimos anteriormente.

Um outro efeito importante encontrado por estes autores, entre vários outros, é o facto de a presença dos sindicatos significar a redução do número total de horas trabalhadas, sobretudo no que diz respeito à semana de trabalho normal (Aidt e Tzannatos, 2002: 67). Também o absentismo parece ser mais elevado entre os trabalhadores sindicalizados, até uma diferença de 30% (Katz, Kochan e Gobeille, 1983; Allen, 1984)<sup>31</sup>. Acima de tudo, e para a gestão que se rege pela *bottom line*, o facto de a influência dos sindicatos sobre o lucro ser claramente negativa (Aidt e Tzannatos, 2002: 68) justifica grande parte do cepticismo de algumas empresas face às organizações de

---

<sup>30</sup> definido como a diferença entre o salário nominal médio de dois grupos de trabalhadores com características individuais e de posto de trabalho semelhantes, a dividir pelo salário nominal médio de um desses grupos de trabalhadores.

<sup>31</sup> cit. por Aidt e Tzannatos (2002: 70)

representação dos trabalhadores. Não obstante, estes números parecem pesar sobretudo nos sectores em que existem situações de monopólio, o que sugere que a margem de manobra dos sindicatos parece localizar-se na porção dos lucros extraordinários e não limita necessariamente os lucros normais (Reynolds, 1986)<sup>32</sup>.

Concluimos, deste modo, que nem a associação entre as relações de emprego e os resultados das empresas é linear, nem sequer a apreciação que os actores fazem destes factos é perfeitamente informada e racional. A partir da observação das grandes empresas em Portugal, procuraremos assim aferir que reconhecimento e reacção têm as empresas perante a relação deste binómio das relações de emprego e da gestão dos recursos humanos face ao que é a primeira meta empresarial, a *bottom line*. A compreensão disso mesmo não poderá conseguir-se, como é evidente, pela mera recolha de opiniões ou de discursos convenientemente preparados sobre aqueles que são muitas vezes, a favor ou contra a vontade das empresas, parceiros incontornáveis na definição de pelo menos uma parte importante da condução das pessoas que nelas trabalham. É por este motivo que as noções de estratégia e de negociação nos são especialmente caras, constituindo mesmo o cerne do nosso modelo teórico.

Estamos em crer que, para efeitos da nossa problemática, a perspectiva da **escolha estratégica** (Kochan, McKersie e Cappelli, 1984; Kochan, Katz, McKersie, 1994; Katz e Darbishire, 2000), aplicada à teoria geral das relações industriais que atrás desenvolvemos, pode trazer grandes vantagens. Reconhecendo as suas potencialidades bem como os seus limites – como é inerente a qualquer perspectiva em Ciência – procuraremos complementá-la com a **teoria das negociações** (Walton et al., 2000), como passaremos a desenvolver adiante.

Antes mesmo de definir os contornos da teoria da escolha estratégica, é importante sublinhar os principais motivos que nos levaram a escolhê-la como central no nosso enquadramento teórico. Em primeiro lugar, pelo facto de partir do que já referimos como modelo sistémico – com origem na tradição pluralista americana de que Dunlop foi um dos percursores – e que permite dar conta das influências dos contextos interno e externo sobre as relações de emprego na actuação e perspectiva dos vários actores da relação; em segundo lugar, porque acrescenta àquele modelo a noção de estratégia que, no nosso entender, é essencial para compreender o modo como os

---

<sup>32</sup> idem, página 68

actores agem dentro de uma dada margem de manobra e dentro de uma racionalidade limitada, em que a decisão estratégica se desvia, por vezes, do ideal; por último, pelo facto de entender esses actores como intermediários dotados de poder de representação, uma condição contingencial ao seu sucesso na função, o que nos reporta para o carácter eminentemente político das percepções e condutas desses mesmos actores. Ou seja, tanto os representantes dos sindicatos como da administração nas relações de emprego – dirigentes e delegados sindicais de um lado e gestores de recursos humanos, do outro – dependem da avaliação positiva de quem por eles se faz representar para a manutenção do seu cargo.

Paraphrasing os seus autores, Thomas Kochan, Robert McKersie e Peter Cappelli, esta teoria tem o objectivo de acrescentar uma componente de maior dinamismo à teoria das relações industriais, desenvolvendo o conceito de estratégia, ou escolha estratégica. Uma das singularidades desta abordagem é a incidência que faz sobre o papel da gestão dentro das relações industriais, nomeadamente, ao procurar os efeitos que as escolhas estratégicas da gestão, condicionada por constrangimentos internos e externos múltiplos e complexos – que vão desde as necessidades de produção e matéria-prima disponível ao enquadramento económico, político e legal, entre outros aspectos – têm ao nível da condução das relações com os trabalhadores e seus representantes.

Tal como estes autores, defrontamo-nos com a incapacidade das teorias mais tradicionais – tanto em termos das correntes marxistas, quer das pluralistas – em dar conta de mudanças muito importantes no emprego. Isto é particularmente uma realidade no caso das grandes empresas do Portugal contemporâneo, devido a características já indiciadas como a sua relativa juventude (pelo menos nos moldes actuais), maleabilidade e crescente individualização e flexibilização contratuais. Muito concretamente, o declínio da sindicalização e as mudanças nos valores e práticas gestionárias (Kochan, McKersie e Cappelli, 1984: 17-18) são realidades observáveis que dificilmente encontram explicação na perspectiva relativamente estática do paradigma que predominava nos EUA, segundo o qual a sindicalização tenderia a aumentar – devido ao acréscimo da institucionalização das relações industriais – muito devido à tendência para um maior reconhecimento dos sindicatos como parceiros sociais da parte dos empregadores, o que não parece encontrar confirmação na prática.

Ao definirem as escolhas estratégicas – particularmente, as da gestão – como o cerne da dinâmica actual das relações industriais, os autores fazem partir das decisões que efectivamente introduzem elementos de mudança no papel e/ou na relação dos actores, e que só são possíveis na base de um pressuposto de uma certa margem de manobra dentro dos constrangimentos contextuais (Kochan, Katz, McKersie, 1994: 21-22), o entendimento dos processos contemporâneos de relações industriais. Esta escolha deve-se a uma perspectiva, com que a nossa coincide, segundo a qual, nos últimos anos, têm sido, em grande parte, as decisões estratégicas da gestão que têm iniciado o processo de mudança fundamental no sistema de relações industriais. Além disso, referindo-se à realidade americana a partir dos anos 60, estes autores verificam que os empregadores procederam a estratégias de adaptação às mudanças nos mercados de trabalho e de matérias-primas que contribuíram para reduzir a sua vulnerabilidade face ao sindicalismo enquanto as organizações de representação dos trabalhadores e o Estado se mantiveram mais próximos do modelo tradicional de negociação colectiva.

Ora, a esta concepção do posicionamento das empresas como dotadas de alguma margem de manobra dentro das contingências de um contexto em progressiva alteração, é necessário acrescentar a noção de que este posicionamento se faz, em larga medida, por referência ao posicionamento dos demais intervenientes nas relações de emprego e na gestão dos recursos humanos. Ou seja, partimos do princípio que as estratégias dos trabalhadores, dos seus representantes e do Estado entram numa rede de correlação e inter-reacção com as estratégias gestionárias para a partilha do recurso limitado que é o poder.

Quer se conceba este poder enquanto forma de dominação totalizante ou numa perspectiva pluralista, o que é certo é que o diferente acesso a recursos de poder pelos vários indivíduos condiciona a sua relação. Mais, o próprio conceito de poder é implicitamente relacional e dotado de significado social, tal como o definem Michel Crozier e Erhard Friedberg (1977), Jeffrey Pfeffer (1987) e Henry Mintzberg (1987). Em termos da relação de emprego, esta distribuição do poder é tanto mais significativa quanto representa, por definição, a relação entre duas partes que, de certa forma, concorrem para um objectivo equivalente – o da retenção da maior parte possível dos resultados da produção – e que pode significar atritos. Se acrescentarmos a estas condições de base os processos e estruturas contemporâneas a que temos feito

referência, somos convidados a procurar uma proposta teórica sobre o poder e a negociação que englobe toda esta complexidade.

Walton, Cutcher-Gershenfeld e McKersie (2000) procuram justamente teorizar a mudança nas relações de emprego a partir do conceito de negociação estratégica. Baseiam-se na teoria behaviourista das negociações sociais e, por esse motivo, adoptam uma perspectiva de pendor mais psicossocial para se referirem à negociação como composta por diferentes processos e assente num dado número de estruturas. Confrontados com a necessidade de integração da mudança nas empresas, concebem a negociação, desde aí, como concretizada em três tipos de postura dos actores, desde a rejeição da própria relação, ao forçar da mudança e à promoção da mudança. Do ponto de vista da análise da estrutura da negociação, enunciam o nível das interacções, o número de partes envolvidas, o grau de centralização e os canais de comunicação entre as partes como os elementos em foco. Tal como na teoria das escolhas estratégicas, formalizam a análise dos contextos económico, legal, social e histórico que estão na base das escolhas dos negociadores em termos de estratégias e de táticas. Finalmente, do ponto de vista dos subprodutos das relações de emprego, consideram não apenas os contratos substantivos e as demais medidas concretas introduzidas, quer no plano legal, a um nível superior, quer ao nível das empresas, mas também os chamados contratos sociais, que se referem aos pressupostos entre os sindicatos e a gestão e a todos os entendimentos partilhados quanto às regras do jogo da negociação.

Fazendo a transposição das novas lógicas da competitividade para a esfera laboral, estes autores conceptualizam a competitividade nas relações de emprego (*industrial competitiveness*) de forma a reunir todo o leque de pressões externas, valores, acções, padrões e resultados das relações de emprego que contrastam com os que se verificavam anteriormente. Em concreto, enquanto a agenda das relações de emprego se definia, tradicionalmente, em torno dos temas do crescimento económico na base de uma competição a nível nacional, a nova agenda das relações de emprego é fortemente condicionada pela competitividade internacional e pela desregulação nacional (Walton, Cutcher-Gershenfeld e McKersie, 2000: 5).

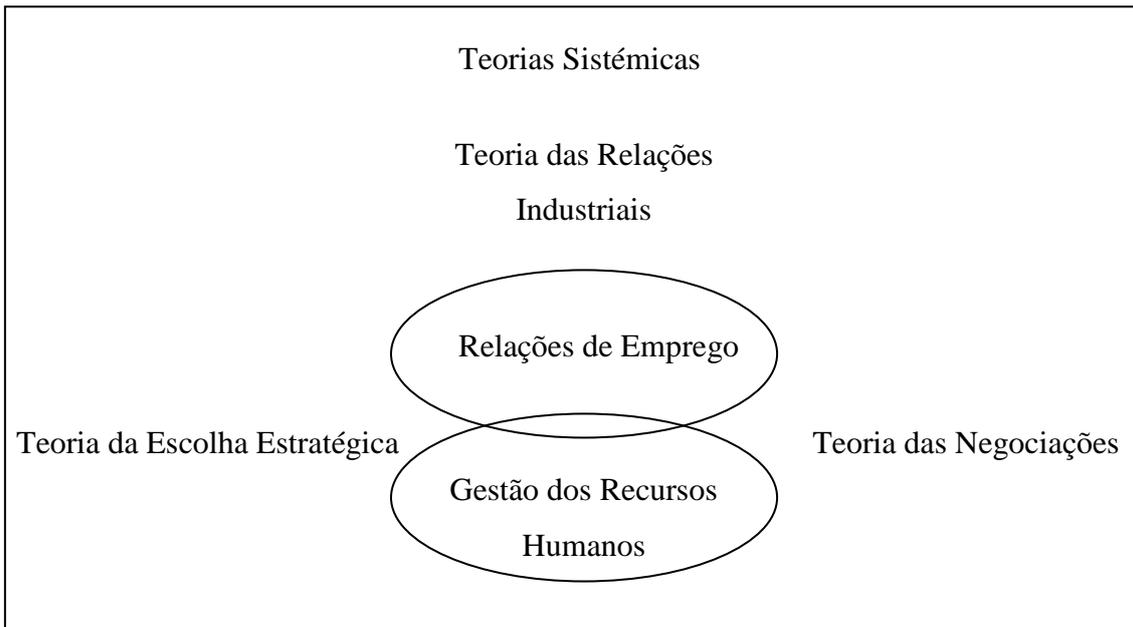
Como resultado desta transição, houve alterações do ponto de vista das estratégias, táticas e resultados das relações de emprego. No caso concreto dos EUA, que é a realidade a que estes autores se referem, a gestão tomou a iniciativa da mudança e empenhou-se sobretudo em três áreas substantivas, a saber: a diminuição dos custos

salariais, a expansão da flexibilidade e o aumento da importância da monitorização individualizada dos resultados dos trabalhadores. A reacção dos representantes dos trabalhadores a estas medidas não foi homogénea, indo das acções defensivas à identificação de e redireccionamento para novas prioridades, sobretudo no que diz respeito a questões como a segurança no emprego e o desenvolvimento da carreira. Nestes últimos casos, os sindicatos procuraram aumentar o seu espaço de actuação dentro da empresa, o que não significou necessariamente, ainda assim, a generalização de relações de emprego mais cooperativas. Na verdade, verificaram que o acesso a novos temas e níveis de informação que se tem tornado um recurso cada vez mais importante na negociação nem sempre é facilmente cedido pela gestão, o que pode conduzir mesmo ao reforço de tácticas adversariais.

Estes autores concluem, em termos gerais, que se assiste à transformação das relações de emprego tradicionais e do tipo de contrato social nelas dominante, de acomodação, em dois tipos divergentes de contrato social, um mais adversarial e o outro mais cooperante (Walton, Cutcher-Gershenfeld e McKersie, 2000: 10). Enquanto o primeiro é o objectivo das empresas que procuram a contenção, enfraquecimento ou mesmo eliminação da outra parte na relação, o segundo consiste na constituição de uma relação de parceria entre a gestão e os representantes dos trabalhadores. Na opinião de Walton, Cutcher-Gershenfeld e McKersie (2000: 11), este contrato social assente na cooperação contém a possibilidade de reforçar e alargar o poder institucional do sindicato, ao mesmo tempo que confere maior legitimidade às iniciativas da gestão. No entanto, uma vez que limita por definição a liberdade de actuação da gestão, esta pode ser uma opção pouco apetecível numa perspectiva gestionária a curto ou médio prazo. Interessar-nos-á, assim, confrontar a realidade portuguesa com estas evidências e verificar de que modo as estratégias das empresas, no que diz respeito ao modo como gerem os seus recursos humanos e a relação com os representantes dos mesmo, se aproximam ou distanciam deste tipo de trajectórias.

Estando assim definidas as linhas gerais do nosso modelo teórico, passamos a esquematizá-lo (Figura 2) de modo a sintetizar e tornar mais clara a base do quadro conceptual com que trabalharemos daqui em diante.

**Figura 2 – Modelo teórico das relações de emprego e da GRH**



## 4. HIPÓTESES DE TRABALHO PARA UMA PROBLEMATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE EMPREGO E GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A reflexão sobre os enquadramentos económico, social e legal do emprego, a caracterização das relações de emprego no nosso país e a revisão da literatura disponível sobre estas matérias permitiram-nos delinear a nossa problemática de estudo e, designadamente, os principais conceitos com que iremos trabalhar. A próxima etapa do nosso trabalho consiste na passagem à abordagem empírica propriamente dita, a qual consistirá na confrontação com a realidade das grandes empresas em Portugal de um conjunto de hipóteses de trabalho a que pudemos chegar.

### 4.1. Hipóteses de trabalho

O nosso principal objectivo diz respeito ao desenvolvimento da hipótese de clivagem do ponto de vista da gestão de recursos humanos e das relações de emprego entre diferentes tipos de empresas, nomeadamente em termos das seguintes variáveis:

- Níveis de sindicalização;
- Sectores de actividade;
- Exposição ao mercado;
- Níveis de antiguidade;
- Sustentabilidade económica e financeira;
- Propriedade.

A sensibilidade sobre estes diferentes factores que já foi possível ganhar conduziu-nos à enunciação substantiva da seguinte hipótese central:

**Paralelamente à tendência para a convergência na percepção das prioridades das maiores empresas em Portugal no que concerne à gestão dos recursos humanos e relações de emprego, existe divergência nas estratégias e práticas desenvolvidas nestas áreas.**

Esta hipótese surge, por um lado, da consciência que as mudanças decorrentes da globalização chegam ao conhecimento e ao discurso dos dirigentes das empresas

que, por seu turno, procuram transmiti-las aos planos intermédios – nomeadamente à gestão dos recursos humanos e aos responsáveis pelas relações de emprego na empresa – delineando assim as suas escolhas estratégicas em prol da competitividade dentro dos condicionamentos externos e internos com que são confrontados. Por outro lado, e também em parte devido aos referidos condicionamentos, esta mudança ao nível da orientação e da definição de prioridades não se traduz em planos de acção e medidas equivalentes de empresa para empresa; antes, e produto do cruzamento da avaliação concreta das circunstâncias da empresa com a margem de manobra de quem toma as decisões, são definidas e percorridas diferentes trajectórias no que diz respeito à gestão das pessoas na empresa, em termos individuais e da sua representação colectiva.

Este conjunto de pressupostos é consubstanciado nas seguintes hipóteses secundárias:

- ✓ A **dimensão da empresa**, enquanto volume de emprego, está directamente relacionada com o estabelecimento concreto de **prioridades do ponto de vista de medidas para a competitividade da empresa**;

Dentro do pressuposto que estabelecemos sobre a relativa homogeneização das prioridades definidas por cada empresa em prol da sua posição relativamente a uma concorrência globalizada, estamos ainda assim em crer que existe um conjunto de factores que colocam limites mesmo a esse nível a montante da tomada de decisões concretas, como a dimensão da empresa. Este facto é particularmente relevante num país como o nosso, constituído maioritariamente por pequenas empresas, e em que mesmo o que definimos como maiores empresas<sup>33</sup> engloba empresas com apenas cem trabalhadores bem como as que empregam várias centenas. Cremos assim que a dimensão influi significativamente sobre a abordagem concreta das empresas às novas exigências da competitividade.

- ✓ As empresas com maior **exposição ao mercado** tendem a apostar mais fortemente em medidas de **flexibilização dos recursos humanos**;

Esta hipótese é baseada nos resultados encontrados noutros países relativamente aos efeitos da exposição ao mercado sobre as relações de emprego e a gestão dos recursos

---

<sup>33</sup> cfr. Capítulo “Metodologia, técnicas de recolha e de tratamento dos dados”

humanos<sup>34</sup>, depreendendo-se que a internacionalização recoloca a questão da competitividade cada vez mais sobre os recursos humanos, a adaptabilidade destes às necessidades da empresa e vice-versa, sob a égide de ideais como a gestão participativa<sup>35</sup> e o envolvimento dos trabalhadores.

- ✓ O **estatuto público/ privado** dos capitais de uma empresa é factor de clivagem do ponto de vista do **reconhecimento dos sindicatos** como actores para o desenvolvimento da competitividade da mesma;

A par da dimensão e da exposição ao mercado, acreditamos que o tipo de capitais de uma empresa é uma forte condicionante da abordagem que estas fazem, desta feita, das relações de emprego. Especificamente, o reconhecimento do papel das organizações de representação nestas relações é função, no nosso entendimento, do tipo de administração da empresa e de a quem é necessário apresentar contas no final de cada ano. Naturalmente que esta hipótese engloba já a variável de intermediação que é o diferente nível de penetração sindical nas empresas públicas e privadas, que terá de ser devidamente contabilizada.

- ✓ A negociação colectiva mantém-se o principal veículo de entrada dos sindicatos nas empresas, pelo que uma **sindicalização baixa ou nula corresponde a um maior unilateralismo na gestão das pessoas.**

Entre os múltiplos contrastes que esperamos encontrar entre as empresas com maior e menor nível de sindicalização, a observação de alguns resultados de estudos comparativos sobre as relações de emprego<sup>36</sup> permitem-nos conjecturar que também em Portugal existem diferentes configurações da distribuição do poder ao nível dos recursos humanos consoante o grau de penetração sindical, medido, entre outros indicadores, pela taxa de sindicalização, o tipo de contratação predominante e a presença das organizações de representação dos trabalhadores na tomada de decisão sobre estas matérias.

---

<sup>34</sup> cfr. ,por exemplo, Crouch (1990) e Aidt e Tzannatos (2002)

<sup>35</sup> cfr. Lawler III (1990)

<sup>36</sup> cfr. Aidt e Tzannatos (2002)

Para além destas questões, haverá naturalmente outros pontos de clivagem e de aproximação que nos interessará testar, os quais irão surgindo da própria análise dos dados recolhidos junto das empresas. Importa agora fazer essa transição para a análise empírica. Partindo das hipóteses propostas, torna-se necessário operacionalizar os conceitos que irão constituir o eixo da nossa pesquisa. A este ponto passaremos de seguida.

#### 4.2. Dimensões de análise e principais indicadores

A partir desta estruturação da realidade que nos propomos estudar, a construção do instrumento de observação passa pela distinção das diferentes dimensões de análise conceptual e dos respectivos indicadores centrais. Uma vez que a investigação no terreno antecedeu a problematização como a explicitámos atrás<sup>37</sup>, optámos por um método do tipo hipotético-indutivo (Quivy, 1992: 145), segundo o qual a construção parte da observação, os indicadores são de natureza empírica e, a partir dos mesmos, é possível formular hipóteses em contraposição com o conhecimento teórico já produzido sobre estas matérias. Apesar de, como já referimos, os campos das relações de emprego e da gestão dos recursos humanos não serem estanques, para efeitos de abordagem metodológica interessa-nos fazer a separação entre eles de modo a definir as variáveis substantivas de análise. No entanto, em termos das dimensões de análise, estas serão paralelas uma vez que, relativamente a ambos os campos de estudo será feito o enfoque sobre dois grandes eixos, os níveis perceptivo/discursivo e das práticas. Estes níveis de análise procuram reflectir o modelo das negociações estratégicas proposto por Walton, Cutcher-Gershenfeld e McKersie (2000), segundo o qual, como explicitámos

---

<sup>37</sup> Esta estratégia menos vulgar na investigação em ciências sociais deve-se ao facto de, como foi indicado no início do nosso trabalho, esta tese de dissertação assentar e procurar desenvolver os resultados de uma pesquisa já efectuada para efeitos do já referido projecto “Adaptação Sindical às mudanças socio-económicas e organizacionais”, coordenado pelo Professor Alan Stoleroff e apoiado financeiramente pela Fundação para a Ciência e Tecnologia.

anteriormente, as relações entre as empresas e os seus trabalhadores se estruturam em dois grandes tipos de produto, os **contratos substantivos** e os **contratos sociais**<sup>38</sup>.

Relativamente a esse primeiro tipo de resultados das relações de emprego no seio da empresa ou, se preferirmos, os produtos substantivos dessa relação, iremos concentrar-nos sobre três grandes áreas, designadamente o segmento essencialmente de **iniciativa sindical**, o segmento mais restrito à **iniciativa empresarial** e, finalmente, o segmento que reúne os aspectos que resultam mais equitativamente da **confluência da acção de ambos os actores**.

No primeiro caso, o enfoque será colocado sobre aspectos como a taxa de sindicalização, a presença e o peso dos sindicatos na empresa e a existência de diversos tipos de organismo de representação dos trabalhadores. Em relação ao segundo segmento, iremos averiguar da concessão de locais próprios para as organizações de representação dos trabalhadores, da intensidade e configuração das iniciativas de informação aos trabalhadores e seus representantes, da existência de medidas para a flexibilização das relações de emprego, do tipo de função relações laborais na empresa e de associativismo empresarial. No último caso, serão postas em análise os assuntos respeitantes à negociação colectiva e regulação mediante convenções colectivas de trabalho, para além de outras modalidades de negociação de índole mais informal. Neste campo serão levantadas ainda as questões relativas ao conflito laboral, suas motivações, configuração e medidas de resolução.

Já no que diz respeito às percepções e ao discurso da gestão no campo das relações de emprego, iremos debruçar-nos sobre as apreciações que os responsáveis por estas matérias na empresa fazem, em termos do passado, do presente e da antecipação que fazem do futuro dos papéis dos trabalhadores, seus representantes, e da própria empresa. Em concreto, interessar-nos-á, por um lado, a sua perspectiva sobre a **evolução da sindicalização e a mobilização** dos trabalhadores e torno das iniciativas sindicais. Por outro lado, iremos procurar conhecer que aceções fazem em geral **actividade dos representantes sindicais**, das eventuais mudanças que se têm verificado na postura dos mesmos e do papel dos sindicatos nas relações de emprego no seio da empresa. Por último, tentaremos captar a sua avaliação quanto à **relação de força entre os sindicatos existentes na empresa e a própria empresa**. Nas empresas

---

<sup>38</sup> cfr. página 58

onde existam **convenções colectivas de trabalho**, haverá ainda lugar para uma apreciação das mesmas e da adequação desses instrumentos em concreto à realidade da empresa em termos dinâmicos.

O levantamento do que podemos referir como produtos substantivos da gestão dos recursos humanos da empresa passa também por três áreas principais. Uma primeira refere-se às **políticas e práticas de adaptação quantitativa dos recursos humanos** às necessidades das empresas, através de medidas de recrutamento, redução e fixação dos trabalhadores, nomeadamente mediante iniciativas para a motivação dos trabalhadores e a gestão de carreiras. Uma outra área refere-se já à **flexibilização de feição qualitativa dos trabalhadores**, através da introdução de mudanças na gestão do trabalho e da aposta na formação profissional. As questões do **tempo de laboração e horário de trabalho, da remuneração e da definição das condições de trabalho** constituem a dimensão mais frequentemente regulamentada, quer por decisão do topo da empresa, quer por negociação com os parceiros sociais – e, por isso mesmo, parte integrante da intersecção do domínio da gestão dos recursos humanos com as relações de emprego – antecipando-se à partida um menor espaço de manobra para a escolha estratégica dos responsáveis pelo pessoal na empresa.

Para além destes pontos mais substantivos, a nossa observação ao nível das estratégias e práticas sobre os recursos humanos incidirá sobre a avaliação que é feita pelas próprias empresas da necessidade, determinação e empenho na **implementação de mudanças organizacionais**, bem como a apreciação dos resultados das alterações já introduzidas. A **avaliação do desempenho** e o levantamento dos **principais problemas com o pessoal** permitirão complementar a definição do quadro mental dos gestores de recursos humanos relativamente às especificidades, fraquezas e forças do conjunto de trabalhadores que integram cada uma destas empresas.

Estes indicadores irão ser alvo de uma observação que permita a descrição da realidade que é a gestão dos recursos humanos e as relações de emprego nas grandes empresas em Portugal. Naturalmente que, a esta perspectiva descritiva nos interessará acrescentar uma análise crítica dos resultados, mormente no que diz respeito à testagem das hipóteses de trabalho atrás referidas. É por este motivo que se torna necessária a recolha de outros tipos de indicadores no que se refere à estratégia alargada da empresa, ao seu desempenho económico e à configuração específica da estrutura social da organização, no sentido de enquadrar nesta análise as condicionantes internas, a postura

empresarial face ao contexto externo, e os efeitos de *feedback* entre estes aspectos, no seguimento do paradigma sistémico de que nos propomos partir.

Estando concretizado o nosso objecto de estudo em termos de dimensões de análise e respectivos indicadores, é momento de definir a nossa estratégia metodológica e de desenhar a técnica de abordagem à realidade das grandes empresas no nosso país.

## SEGUNDA PARTE

### C. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A comprovação empírica das nossas hipóteses passou pelo recurso a um instrumento de medida produzido no âmbito do estudo com financiamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia “Adaptação do Sistema Sindical Português às Transformações Sócio-Económicas e Organizacionais”, coordenado pelo Professor Doutor Alan Stoleroff, orientador da autora desta tese de dissertação. Neste sentido, as opções metodológicas tomadas no que diz respeito à construção e aplicação deste instrumento precederam a intervenção da referida autora, a qual tem responsabilidade, ao nível metodológico, exclusivamente no que se refere à testagem dos resultados e sua posterior análise e interpretação.

Neste estudo houve assim recurso a uma metodologia do tipo quantitativo. Foi definido um universo de análise correspondente às maiores empresas em Portugal, o que tornou necessário operacionalizar este conceito e constituir uma amostra cuja dimensão viabilizasse a abordagem empírica e, simultaneamente, cujas características permitam a extrapolação dos resultados para o universo.<sup>39</sup> Foram definidos os três critérios sucessivos de selecção das empresas: o sector de actividade, o volume de negócios e a dimensão da empresa.

Os dezanove sectores fixados, abrangendo todas as áreas de actividade<sup>40</sup>, foram os seguintes<sup>41</sup>: Agricultura, Pesca, Pecuária e Silvicultura; Indústrias Extractivas; Construção e Obras Públicas; Produtos Alimentares e Tabaco; Têxteis e Couro; Madeiras, Mobiliário, Cortiça e Papel e Edição; Produtos Químicos, Petróleo e Borracha; Produtos de Pedra, Argila, Vidro e Betão; Siderurgia Primária, Maquinaria e Produtos Fabricados em Metal; Equipamentos Eléctricos, Aparelhos de Medição e

---

<sup>39</sup> idem

<sup>40</sup> à excepção da Educação, Saúde, Acção Social e a Função Pública

<sup>41</sup> esta distribuição sectorial foi produto da agregação dos 61 sectores de actividade contabilizados pela publicação DNEmpresas no ano anterior ao estudo (2001). Foi feita esta opção por haver, simultaneamente, acordo com a pertinência da estrutura sectorial proposta por aquela publicação e a necessidade de exequibilidade do estudo, ou seja, cada sector por nós definido teria de conter um número mínimo de empresas de modo a permitir a comparabilidade dos resultados e a testagem estatística.

Controle; Fabricantes de Equipamento de Transporte; Fabrico Diverso; Transportes de Passageiros, Mercadoria e Armazenagem; Comunicações, Electricidade, Água e Gás; Comércio de Mercadorias e Diversos; Concessionários e Serviços Automóveis; Restauração, Hospedaria e Agências de Viagens; Sector Imobiliário, Financeiro e Segurador; Serviços Diversos<sup>42</sup>.

Seguidamente, o conceito de maior empresa foi operacionalizado em termos da sua pujança económica, medida pelo volume de negócios do ano de referência, e da sua dimensão social, ou seja, do número de efectivos. Foram assim escolhidas as 30 maiores empresas do Continente de cada sector com maior volume de negócios e ordenadas, para efeitos de prioridade de contacto, por dimensão. A principal fonte de identificação das empresas foi a listagem das 7500 maiores da Dun & Bradstreet<sup>43</sup>, tendo sido o sector financeiro complementado pelas 1000 maiores do *DNEmpresas* de 2002. Assim se fez um total de 570 empresas a abordar.

Chegou-se a um universo final de 509 empresas<sup>44</sup> e a 255 inquéritos preenchidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 50,08%. O sector com maior resposta foi o dos Transportes de Passageiros, Mercadoria e Armazenagem (56,7%), enquanto aquele com menor resposta foi o dos Produtos Químicos, Petróleo e Borracha (26,7%).

---

<sup>42</sup> O sector dos Serviços Diversos, é uma categoria residual e inclui serviços às empresas e ao consumidor, excluindo empresas de consultoria, de trabalho temporário e agências de publicidade, devido à particularidade das relações de trabalho nestes contextos

<sup>43</sup> cfr. [www.dnbpep.pt](http://www.dnbpep.pt)

<sup>44</sup> tendo, pois, havido 107 empresas retiradas do universo por não corresponderem aos nossos critérios de selecção (dimensão), por terem entretanto encerrado ou sido alvo de integração noutras empresas.

## D. RESULTADOS

### 1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS – NOTA METODOLÓGICA

Os resultados que apresentamos de seguida são baseados nos testes estatísticos realizados a partir dos 255 inquéritos válidos recolhidos. Por uma questão de limitação de espaço e de clareza de apresentação, a maioria dos testes é omitida do corpo principal do texto, que contem os valores mais ilustrativos do sentido do respectivo teste, bem como um gráfico ou quadro ilustrativos da informação com que estamos a trabalhar. Os testes propriamente ditos são remetidos para anexo, de forma a permitir a inclusão o mais completa e transparente possível das estatísticas aplicadas.<sup>45</sup>

### 2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

#### 2.1. Localização

No que diz respeito à distribuição das empresas que participaram no nosso estudo, é importante começar por recordar o facto de esta variável não poder ser directamente comparável, isto é, não pudemos contrapor resultados de cada um dos distritos, devido à elevadíssima discrepância entre o número de empresas por distrito. Recordemos a título ilustrativo que Lisboa contou com uma amostra inicial de resposta de 289 empresas, ou seja, mais de metade das potenciais respondentes, enquanto o conjunto dos distritos de Évora, Beja, Portalegre, Castelo Branco, Guarda e Vila Real é bem ilustrativo da litoralização das maiores empresas, ao contribuir com apenas 15 empresas que preenchem os nossos requisitos de participação no estudo. Os distritos com maior taxa de resposta foram, assim, Viana do Castelo (83,3%), Portalegre (66,0%), Aveiro (57,1%), Santarém e Vila Real (50,0%), Porto (49,5%), Braga (46,2%) e Lisboa (42,2%), enquanto os distritos de Viseu (38,5%), Leiria e Castelo Branco (ambos 33%), Faro (30%), Setúbal (28,6%), Coimbra (27,3%) e Évora (25,0%), Beja e Guarda (ambos 0,0%) tiveram um menor contributo para a nossa amostra final.

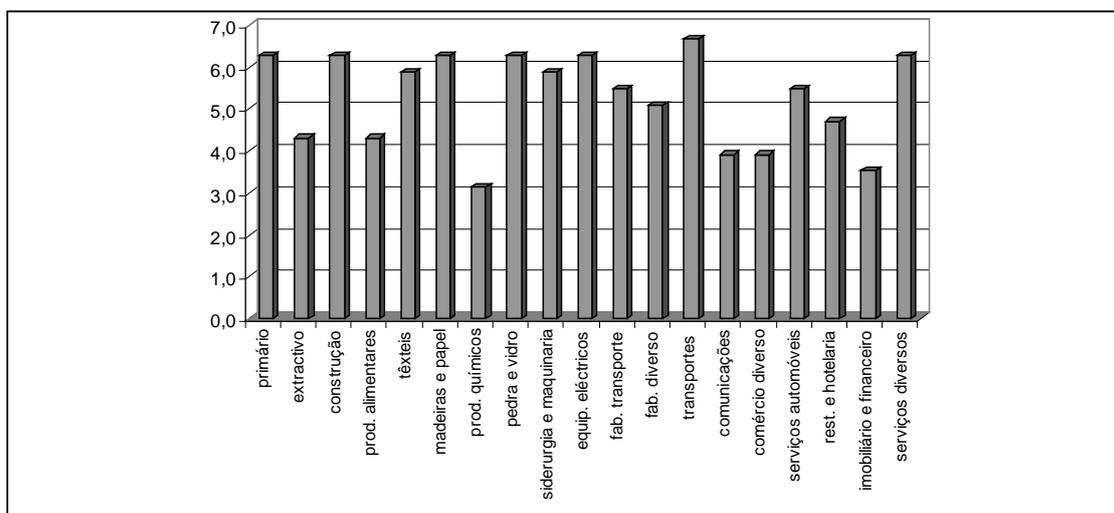
---

<sup>45</sup> cfr. “Metodologia de Trabalho”, em anexo.

## 2.2. Actividades económicas

Do total de 255 questionários correctamente preenchidos, e apesar de ter havido uma distribuição relativamente equilibrada das respostas entre os 19 sectores de actividade seleccionados, o sector com maior resposta foi o dos Transportes de Passageiros, Mercadoria e Armazenagem (56,7%), enquanto aquele com menor resposta foi o dos Produtos Químicos, Petróleo e Borracha (26,7%)<sup>46</sup>. No que diz respeito à distribuição sectorial das respostas válidas, ou seja, à preponderância de cada sector no total das respostas, e como é possível verificar no gráfico abaixo, o sector com maior peso na amostra acabou por ser também o dos Transportes de Passageiros, Mercadoria e Armazenagem (6,67%), a par dos sectores Primário; Construção e Obras Públicas; Madeiras, Mobiliário, Cortiça, Papel e Edição; Produtos de Pedra, Argila, Vidro e Betão; e Serviços Diversos (cada um deles com 6,25% das respostas). Os sectores com menor peso na amostra final foram o dos Produtos Químicos, Petróleo e Borracha (3,14%), e o sector Imobiliário, Financeiro e Segurador (3,53%).

**Gráfico 1 – Distribuição das respostas por sector de actividade (%)**

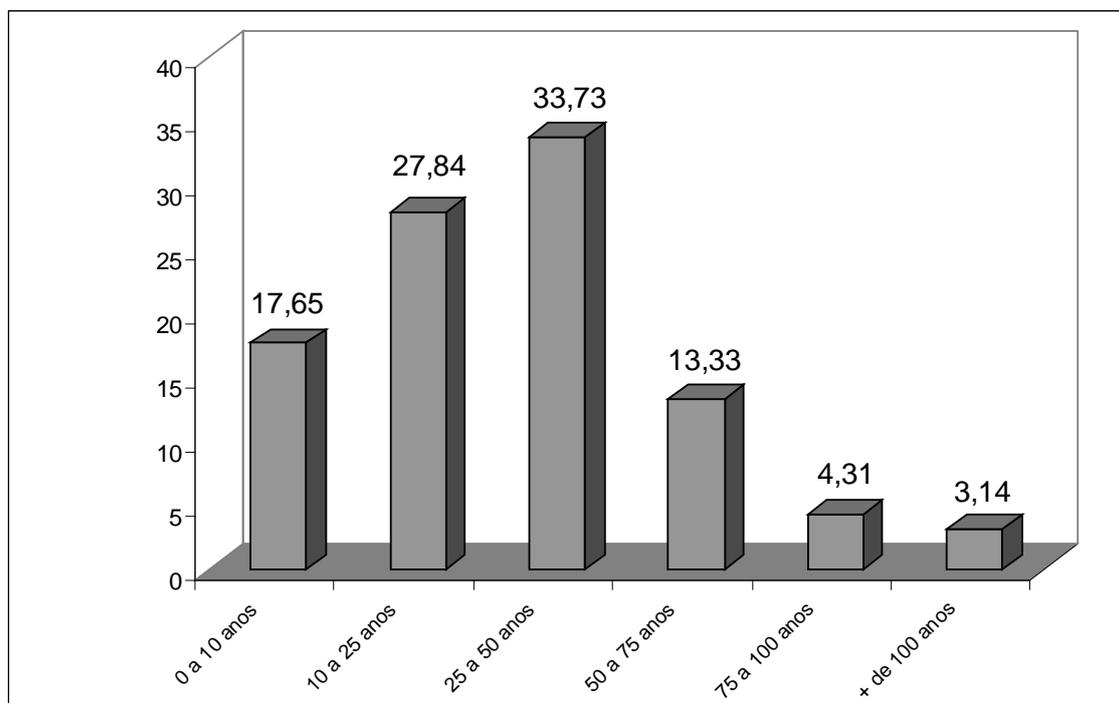


<sup>46</sup> Percentagens referentes ao total inicial de 30 empresas por sector.

### 2.3. Antiguidade, enquadramento jurídico e propriedade

As empresas que constituem a amostra são muito diferentes do ponto de vista da sua antiguidade. É de notar, à partida, que os anos mais frutíferos na criação destas maiores empresas foram os de 1990 (12 empresas), 1993 (11 empresas) e 1986 (7 empresas), enquanto os períodos de maior retracção na criação de empresas foram os que mediam os anos de 1945 a 1954 e de 1976 a 1983, havendo uma nova diminuição desde meados da década de 1990<sup>47</sup>.

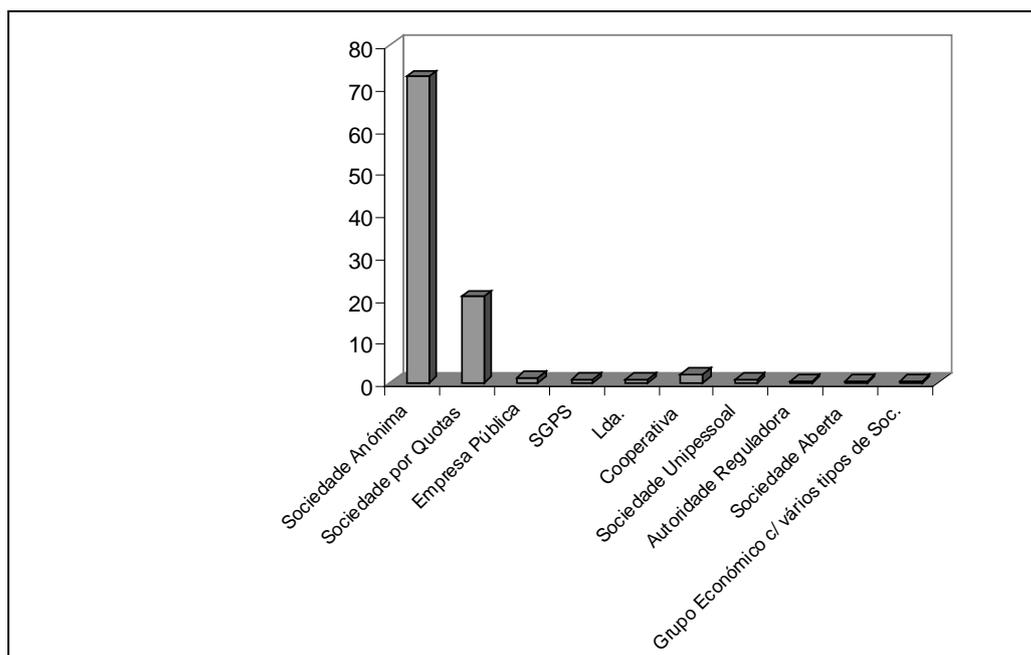
**Gráfico 2 – Média da antiguidade das empresas (%)**



Quanto ao estatuto jurídico, A Sociedade Anónima (72,55%) e a Sociedade por Quotas (20,39%) são aplicáveis à quase totalidade das nossas maiores empresas. Outro caso, embora com peso residual, é o das cooperativas, que representam 1,96% da nossa amostra, enquanto as empresas públicas constituem 1,18% da mesma.

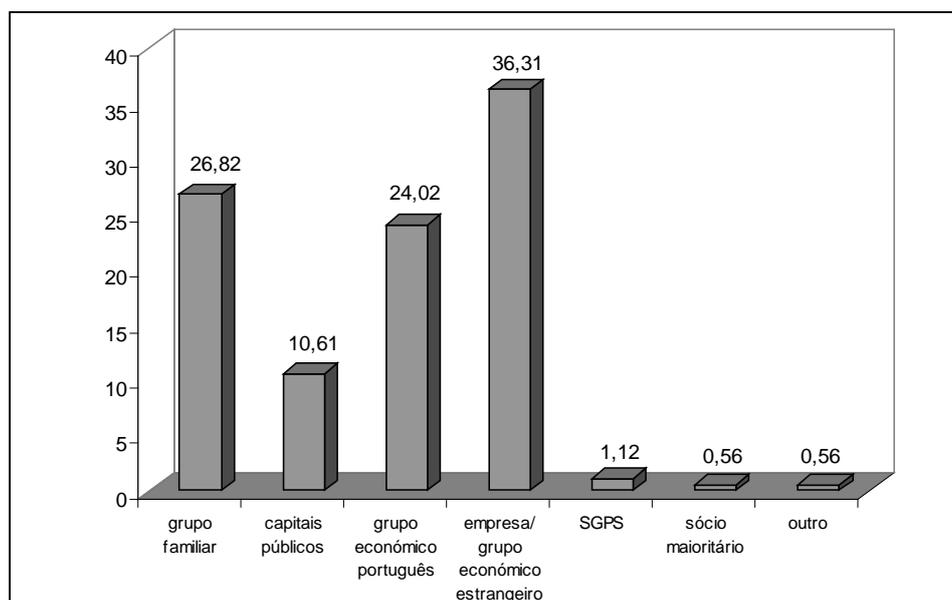
<sup>47</sup> no que tem de ser levado em conta, naturalmente, que muitas das empresas mais jovens não tiveram porventura tempo para corresponder aos nossos critérios de selecção como ‘maiores empresas’

**Gráfico 3 – Empresas por estatuto jurídico (%)**



Relativamente aos tipos de propriedade, e entre as 70,8% de empresas que afirmaram existir uma entidade com posição maioritária na empresa, verificamos que mais de um terço das empresas são propriedade ou contam com um sócio maioritário do tipo empresa ou grupo económico estrangeiro, enquanto quase um quarto dos respondentes diz respeito a empresas familiares. Os capitais públicos têm ainda posição maioritária em 10,61% das empresas que participaram neste estudo.

**Gráfico 4 – Empresas por tipo de entidade com posição maioritária na empresa**

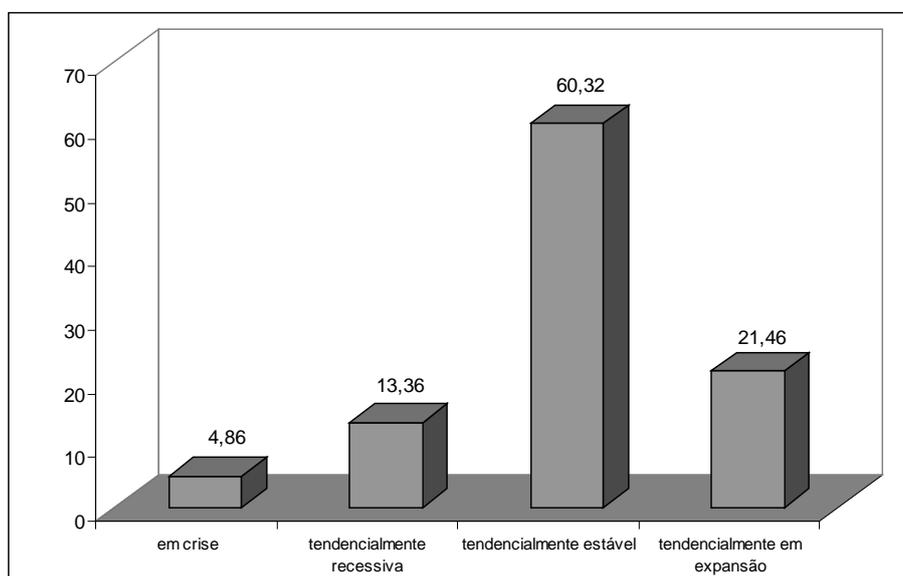


## 2.4. Situação económica e posicionamento estratégico no mercado

Outro tipo de questões que nos importa conhecer no sentido de contextualizar as relações de emprego e a gestão dos recursos humanos nas maiores empresas a operar em Portugal são as que dizem respeito ao que podemos referir como posicionamento estratégico no mercado, isto é, os indicadores de desempenho económico e o tipo de orientação para o cliente ou consumidor.

Dos dados recolhidos<sup>48</sup>, é possível verificar que a média do volume de negócios em 2001 entre as maiores empresas foi de 170754 milhares de euros, enquanto o crescimento médio em relação ao ano anterior foi de 8%. Se cruzarmos ambas as variáveis obtemos uma relação que não é estatisticamente significativa mas que aponta para uma ligeira tendência para as empresas em crescimento positivo serem também as que apresentaram um maior volume de negócios, e vice-versa ( $r=0,031$ ;  $p=0,685$ ;  $N=171$ ).

**Gráfico 5 – Situação económica actual da empresa (%)**

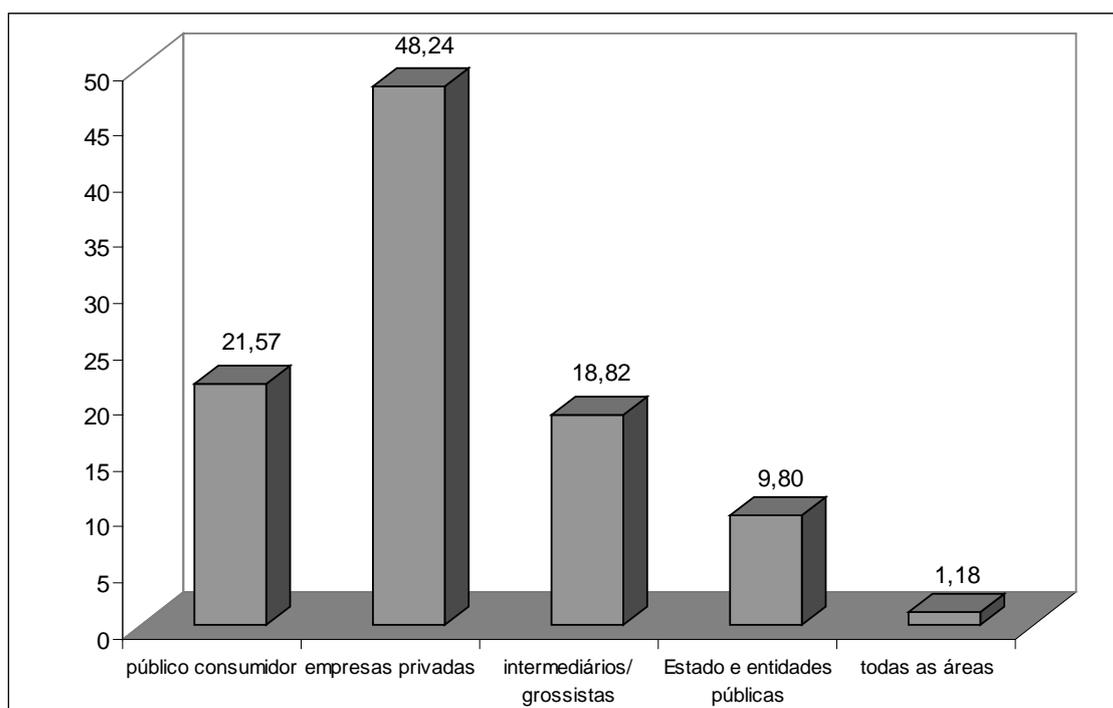


---

Não foram obtidos quaisquer dados sobre o volume de negócios e o crescimento nos sectores da construção e financeiro, e segurador. Os resultados dos testes estatísticos envolvendo estas variáveis devem, pois, ser interpretados com as devidas reservas.

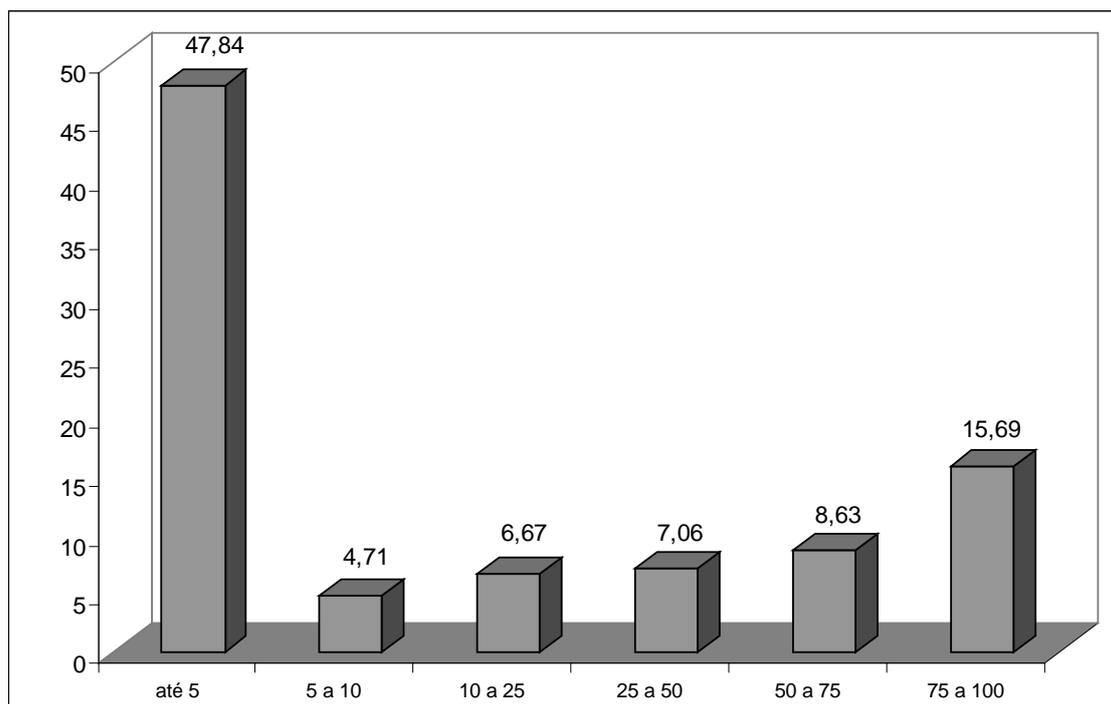
Debruçando-nos já em aspectos exógenos à empresa como o seu principal tipo de cliente, constatamos que as empresas privadas constituem o grande mercado, cabendo ao público consumidor cerca de um quinto do escoamento dos produtos e serviços das maiores empresas.

**Gráfico 6 – Principal tipo de cliente (%)**



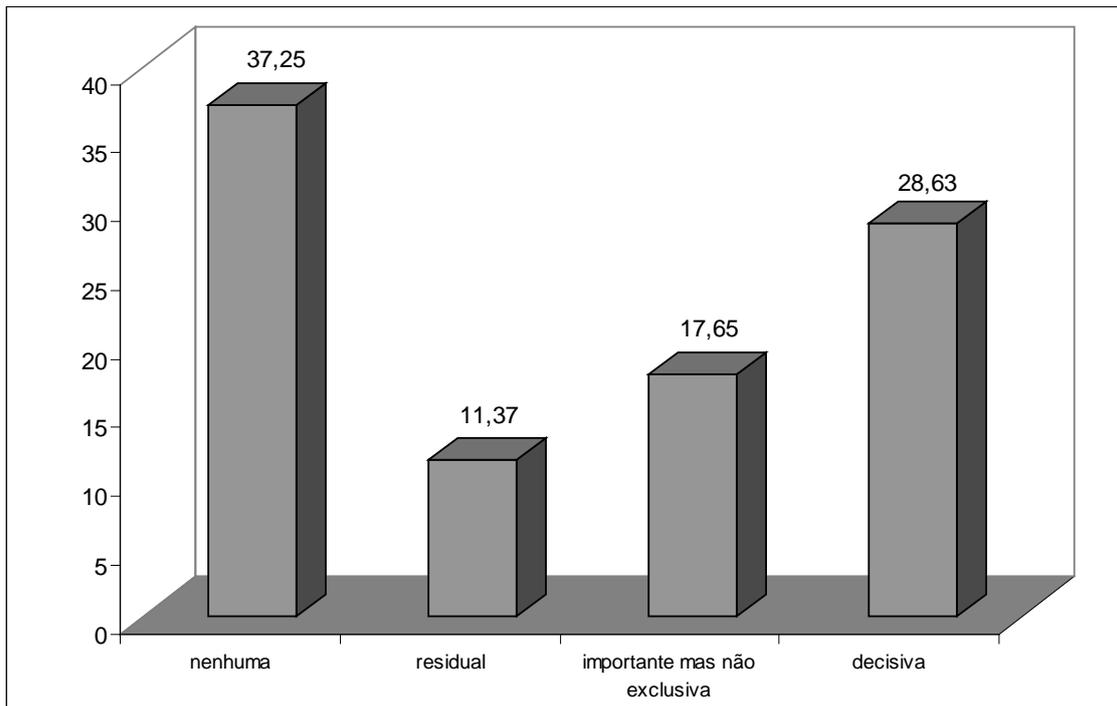
No caso concreto das exportações – variável que nos interessa especialmente dado o nosso pressuposto da ligação entre a exposição ao mercado e as práticas de gestão de recursos humanos e relações de emprego – partimos de uma base de média de vendas para o estrangeiro de 27,5% do total das vendas das maiores empresas. Como é possível observar no próximo gráfico, a larga maioria das empresas vende para o estrangeiro apenas uma pequena parte da sua produção. De facto, 38,4% não exportam de todo. É interessante notar também que o segundo escalão com maior número de respostas é precisamente o que reúne as empresas que exportam mais de  $\frac{3}{4}$  da sua produção. Em 3,5% das empresas, a totalidade das vendas vai mesmo para o exterior. Daqui se depreende a existência de um importante contraste entre posturas perante o mercado ou, se preferirmos, o esboço dos sectores protegido e exposto que atrás referenciámos.

**Gráfico 7 – Produtos/serviços exportados no total do volume de negócios– 2002 (%)**



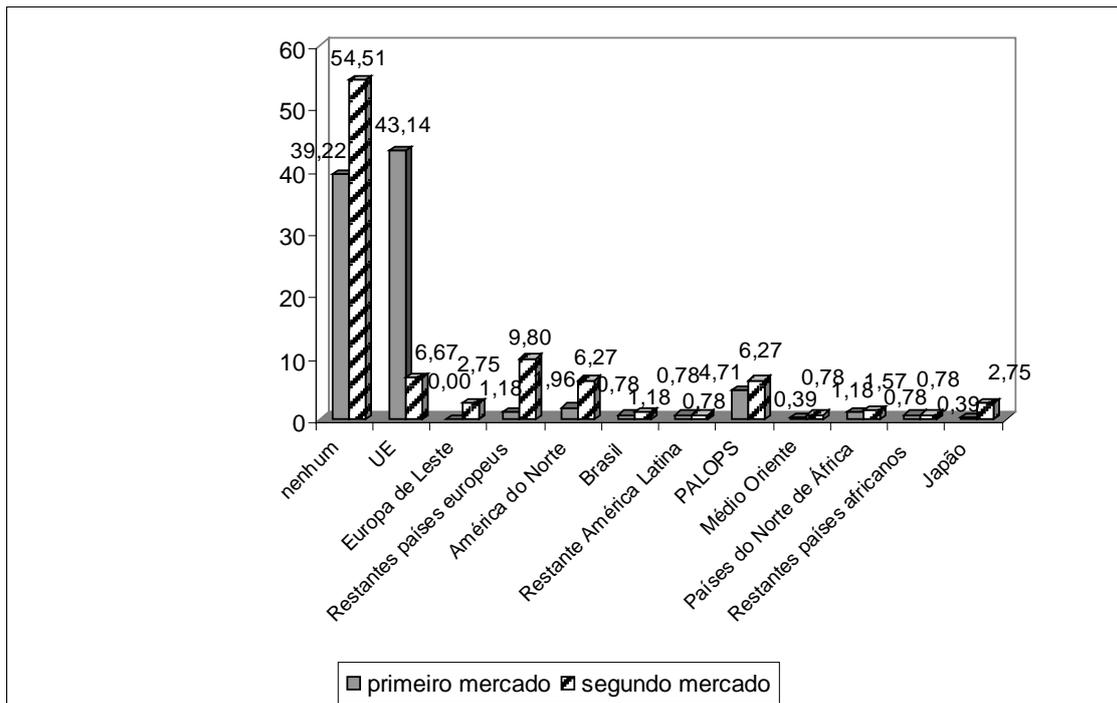
Colocados perante uma questão de forma a classificarem a exportação simplesmente como estratégica ou não estratégica, e entre 94,9% de respostas, uma ligeira maioria dos responsáveis pelos recursos humanos (51%) considerou que a exportação não é um dos factores de clara relevância estratégica para a sua empresa – o que acompanha, de resto, os números de vendas para o estrangeiro atrás apresentados. Numa distribuição das respostas mais escalonada como a que encontramos de seguida, voltamos a deparar-nos com a bipolarização da importância das exportações entre a nossa amostra.

**Gráfico 8 – Importância estratégica da exportação**



No que diz respeito aos mercados de exportação, a União Europeia surge em maioria como o primeiro mercado de exportação, enquanto os restantes países europeus, os PALOPs e a América do Norte se destacam como segundo mercado de exportação.

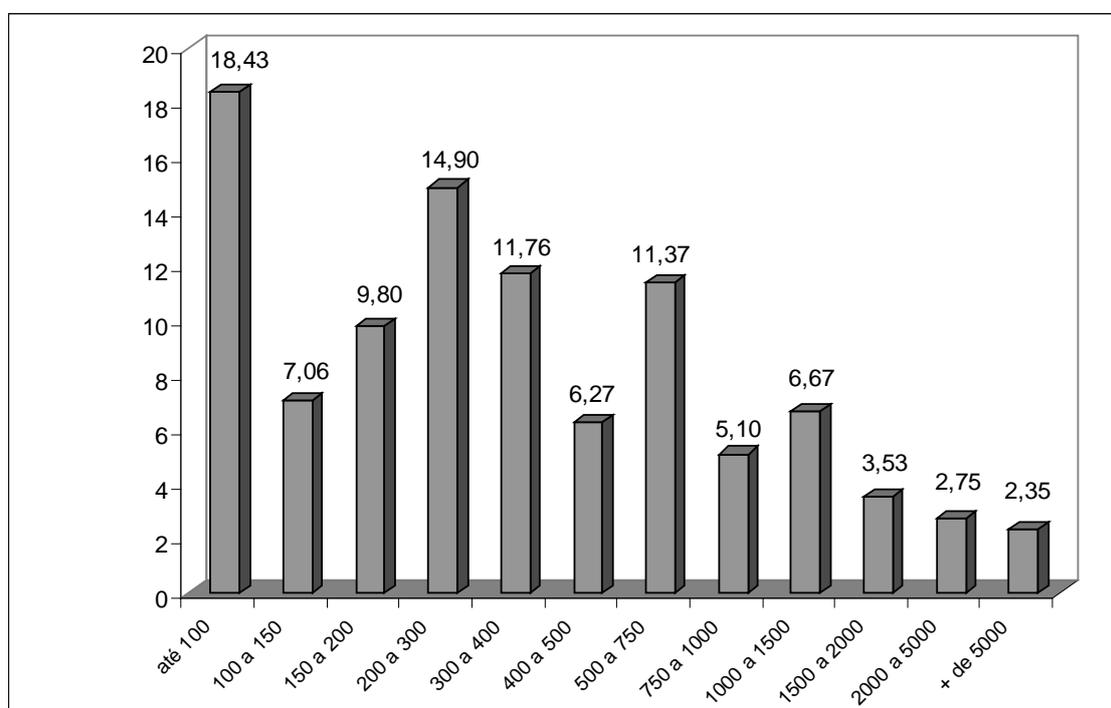
**Gráfico 9 – Primeiro e segundo mercados de exportação (%)**



## 2.5. Caracterização dos recursos humanos e política de emprego

Importa agora proceder à caracterização da amostra no que diz respeito à sua configuração social, ou seja, tendo em conta aspectos relacionados com a estrutura hierárquica e profissional do emprego. Em primeiro lugar, a variável respeitante à dimensão da mão-de-obra indica uma média de 706 trabalhadores por empresa. O gráfico que se segue ilustra a distribuição deste valor de uma forma escalonada.

**Gráfico 10 – Número de trabalhadores por escalões (%)**

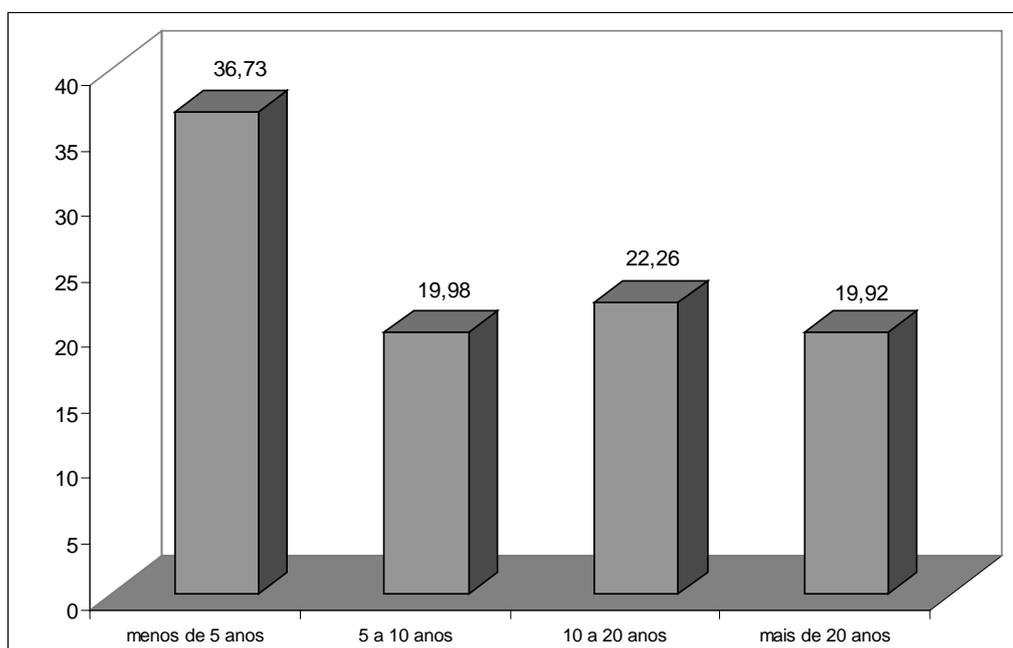


É fácil verificar que, mesmo entre o que definimos como as maiores empresas, a dimensão é, em geral, relativamente limitada, sendo que metade das que responderam a este inquérito não ultrapassa os 300 trabalhadores. Também é de notar que apenas 15,29% empregam mais de 1000 pessoas.

Outras variáveis elementares de caracterização da mão-de-obra dizem respeito ao sexo, idade, escolaridade, antiguidade e tipo de vínculo contratual. A distribuição por sexo aponta para uma média de mais de dois terços do sexo masculino (67,7%). A média etária dos trabalhadores nas maiores empresas é relativamente elevada, com 39,99% dos trabalhadores com menos de 35 anos, 42,29% entre os 35 e os 50 anos e

17,49% com mais de 50 anos. Os dados relativos à escolaridade revelam que esta é, em média, bastante reduzida, ainda que superior aos valores médios nacionais, havendo um número maioritário de pessoas (51,79%) que não foi além da escolaridade básica, 27,99% que terminaram o ensino secundário, 5,24% com um nível de qualificação técnico intermédio e 14,54% com qualificações académicas ao nível do ensino superior. A antiguidade dos trabalhadores na empresa é uma variável que se encontra bastante dispersa, como é possível verificar na próxima figura.

**Gráfico 11 – Trabalhadores por nível de antiguidade na empresa (%)**



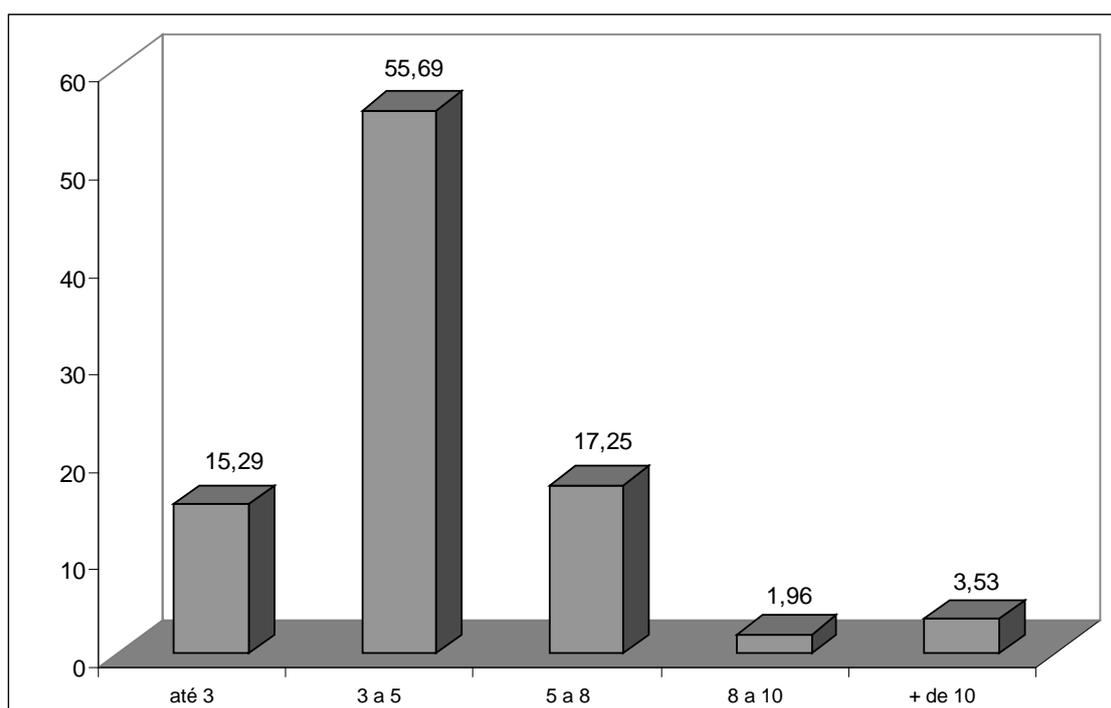
Do ponto de vista da distribuição por categoria profissional (quadro 1), há indicadores que apontam para a predominância de trabalhadores de produção de vários níveis de qualificação, o que está em sintonia com o já observado prevalectimento de empresas do sector secundário.

**Quadro 1 – Média de trabalhadores por categoria profissional (%)**

Quadros	9,23
Técnicos administrativos	6,11
Técnicos de produção e outros	6,26
Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa	6,79
Trabalhadores de produção altamente qualificados ou qualificados	27,26
Administrativos e/ou comerciais altamente qualificados	14,79
Trabalhadores de produção especializados ou indiferenciados	25,07
Administrativos e/ou comerciais especializados ou indiferenciados	5,14

Do ponto de vista da pirâmide hierárquica, verificamos que esta é tendencialmente bastante alongada, apontando para uma média de 5,26 níveis por empresa. Se observarmos esta variável por escalões, é de realçar o número bastante significativo de empresas com mais de 10 níveis hierárquicos, por oposição a um valor também importante de empresas com um máximo de 3 níveis, o que é um contraste interessante dentro das maiores empresas.

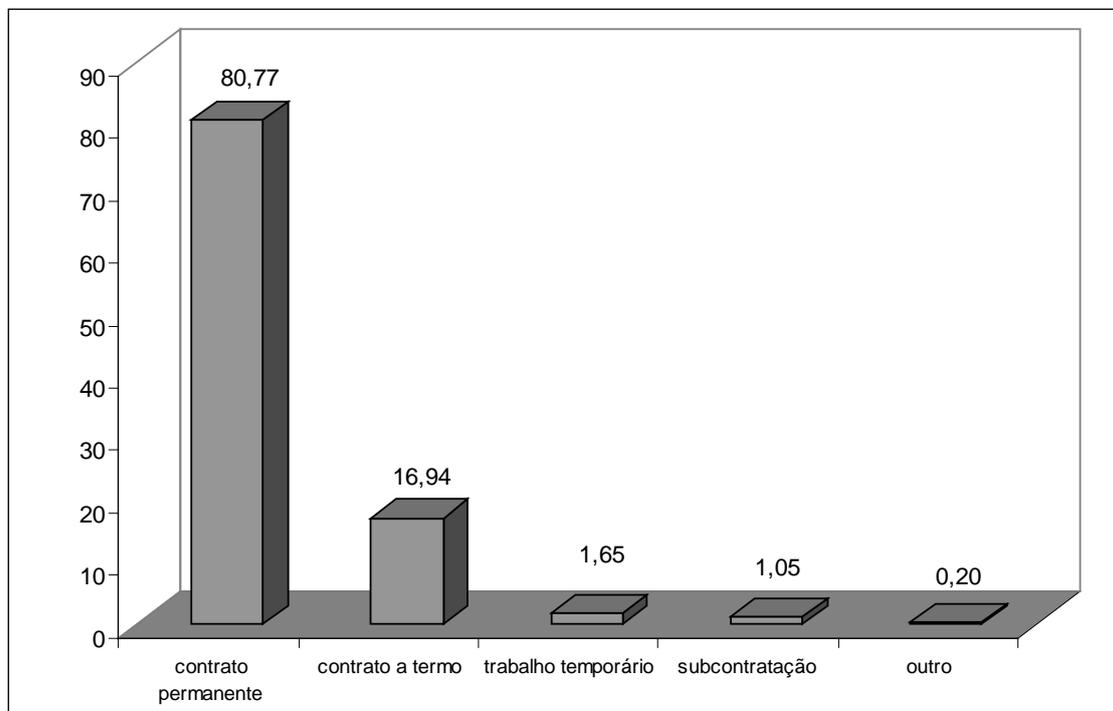
**Gráfico 12 – Níveis hierárquicos por escalões (%)**



Contrariamente ao que poderia supor-se, contudo, a dimensão da empresa não está relacionada com a estrutura hierárquica da mesma de uma forma estatisticamente significativa, como o comprova o teste R de Pearson ( $r=0,007$ ;  $p=0,914$ ;  $N=239$ ), isto é, o número de níveis é completamente independente do número de trabalhadores. O mesmo se verifica no que diz respeito à antiguidade da empresa e aos sectores de actividade. Um factor de distinção com significância estatística é, sim, o tipo de entidade com posição maioritária [ $F(5,164)=3,617$ ;  $p=0,004$ ], sendo que as estruturas mais achatadas se encontram nas empresas de capitais públicos e o inverso se verifica nas SGPS e na empresa com um sócio maioritário.

Outra questão que nos é extremamente cara é a da distribuição dos trabalhadores por vínculos contratuais, a qual pode ser caracterizada pelo gráfico que se segue.

**Gráfico 13 – Trabalhadores por tipo de vínculo contratual (%)**



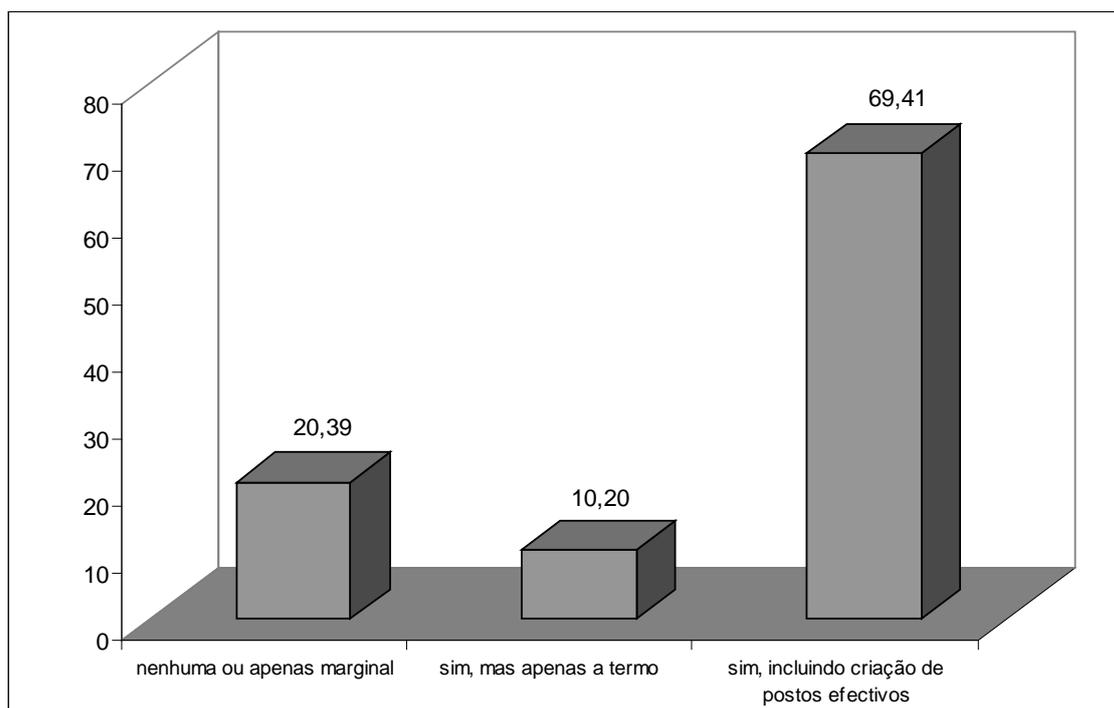
A média de trabalhadores com contrato permanente nas maiores empresas está em clara maioria, sendo que o valor dos contratos a termo (16,94%) é ligeiramente mais elevado do que a realidade portuguesa em geral<sup>49</sup>.

Um outro aspecto que permite caracterizar as estratégias de emprego nas maiores empresas em Portugal são as modalidades de criação ou contracção do emprego. Os dados recolhidos apontam para uma larga maioria de empresas que criou emprego de uma forma extensiva e com algumas condições de estabilidade – a aferir pelo tipo de contratos. Ainda assim, mais de 1/5 das empresas não criou postos de trabalho ou fê-lo de uma forma meramente marginal.

---

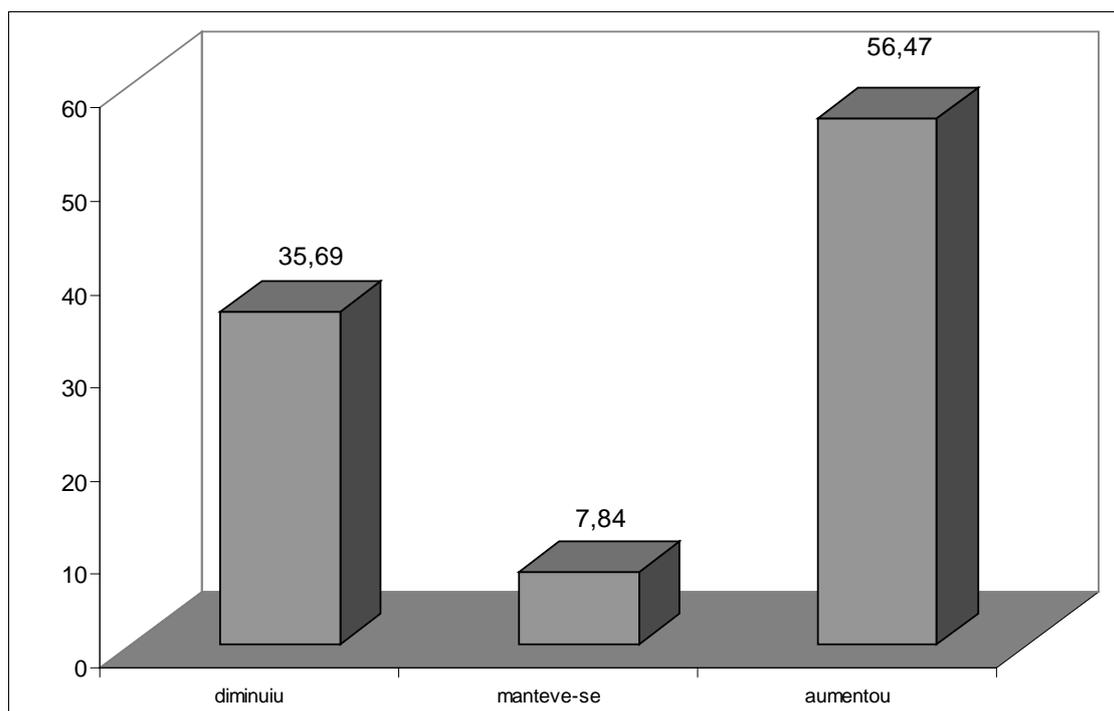
<sup>49</sup> cfr. capítulo “O Emprego em Portugal”

**Gráfico 14 – Criação de emprego nos últimos 10 anos (%)**



O que estes números significam em termos do saldo final das entradas e saídas é observável na próxima figura. Apesar da maioria de empresas ter crescido ao longo da última década, o saldo final é negativo para mais de um terço destas, o que parece reflectir a imagem das reestruturações e emagrecimentos levados a cabo pelo menos nos 10 anos que antecederam este estudo – o que, tido em conta em conjunto com a diminuição da criação de empresas desde meados da década de 1990, que atrás mencionámos, parece apontar para uma clara retracção do peso bruto no emprego das maiores empresas em Portugal.

**Gráfico 15 – Saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos (%)**



Estando apresentados os principais indicadores da situação económica e social destas empresas, é tempo agora de passarmos à testagem das nossas hipóteses de trabalho de modo a completar e explicitar as características dos recursos humanos e das relações de emprego nas maiores empresas em Portugal, bem como a perspectiva estratégica dos que são uns dos principais actores envolvidos nestes âmbitos, os responsáveis pelos recursos humanos.

### 3. A REALIDADE DAS MAIORES EMPRESAS À LUZ DA PROBLEMÁTICA DEFINIDA

Sendo já conhecidos os principais contornos das maiores empresas em Portugal do ponto de vista de algumas das dimensões que mais directamente influenciam as políticas e práticas de recursos humanos e relações de emprego – e tendo em conta que, ainda assim, não é possível uma absoluta exaustividade deste ponto de vista – estamos agora em condições de passar à abordagem das estratégias encetadas por estas empresas no que diz respeito à sua gestão das pessoas.

#### 3.1. Gestão dos recursos humanos e competitividade

Ao longo do nosso trabalho tem vindo a ser explicitada a importância da competitividade para o sucesso das maiores empresas no nosso tempo, bem como das diferentes bases e significados que esta pode assumir. Partindo da noção de competitividade proposta por David Ulrich (1997), segundo o qual o posicionamento para a competitividade das empresas tem de ir além dos factores tradicionais como o custo, a tecnologia, a distribuição e as características do produto e procurar identificar outros traços valorizados pelos consumidores, procuraremos demonstrar como a gestão dos recursos humanos e dos vários aspectos que a eles dizem respeito, inclusive a sua dimensão associativa, é fulcral para a competitividade das maiores empresas.

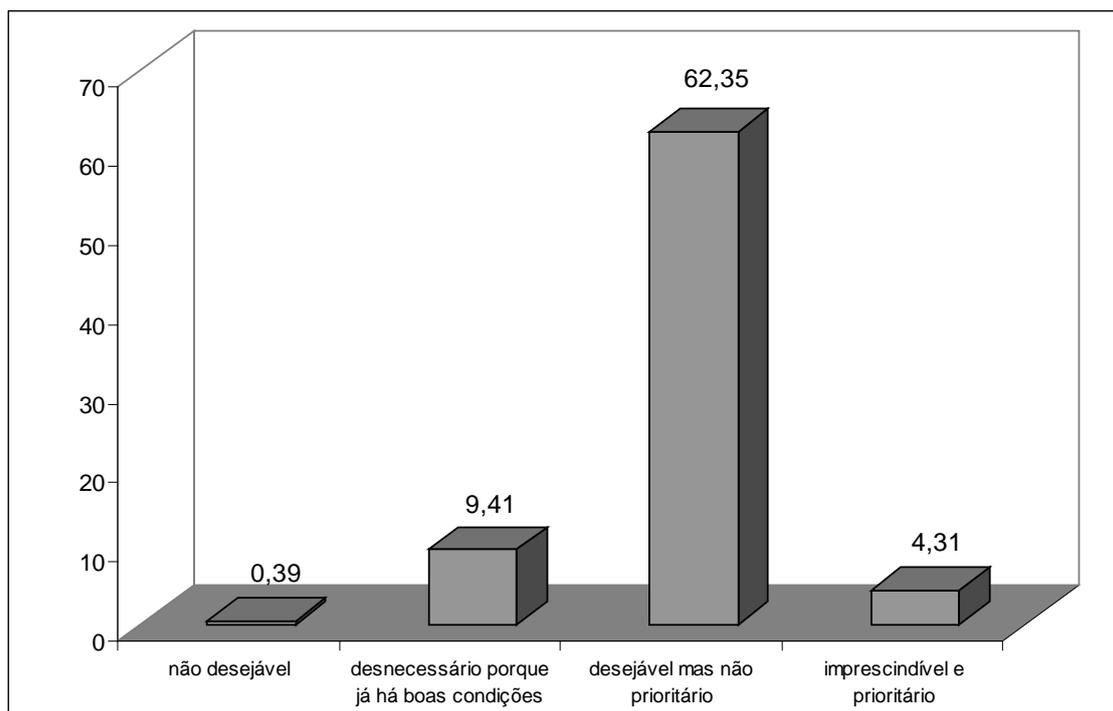
Neste sentido, partimos da nossa hipótese que afirma que a dimensão da empresa está directamente relacionada com o estabelecimento concreto de prioridades do ponto de vista de medidas para a competitividade da empresa para elaborar posteriormente todo um quadro de elementos inter-actantes do ponto de vista das escolhas estratégicas da gestão sobre os trabalhadores que influenciam o posicionamento das maiores empresas no mercado. Captando a posição dos respondentes sobre estas matérias, foi possível estabelecer um índice da pertinência para a competitividade de um alargado conjunto de questões associadas não apenas aos recursos humanos mas às estratégias da gestão num plano mais alargado, constituído pelas seguintes matérias:

- a. Redução do custo material/ energético da produção;

- b. Redução dos custos de mão-de-obra;
- c. Reestruturação económica ou organizacional da empresa;
- d. Alteração das condições de crédito;
- e. Melhoria dos apoios estatais ou comunitários;
- f. Melhoria do ambiente físico de trabalho;
- g. Melhoria do ambiente relacional de trabalho;
- h. Melhoria dos métodos de gestão de trabalho;
- i. Individualização dos critérios de remuneração;
- j. Maior facilidade na aplicação dos horários dos trabalhadores;
- k. Redução dos encargos fiscais;
- l. Investimentos em tecnologias e equipamentos;
- m. Investimentos em formação ou requalificação profissional do pessoal;
- n. Investimentos na melhora da concepção e da qualidade dos produtos;
- o. Melhoria do *Marketing*;
- p. Diminuição dos efectivos;
- q. Maior mobilidade funcional da mão-de-obra;
- r. Captação de mão-de-obra mais qualificada;
- s. Maior responsabilização dos trabalhadores nos resultados da empresa;
- t. Concertação para obter um acordo ou pacto social com os sindicatos;
- u. Actualização da Convenção Colectiva de Trabalho.

Para o agregado destes itens encontramos, em termos médios, a seguinte configuração:

**Gráfico 16 – Pertinência para a competitividade do conjunto de medidas estratégicas (%)**



Parece não haver dúvida que as medidas estratégicas por nós sugeridas são avaliadas, na larga maioria, como desejáveis, ainda que não prioritárias para a competitividade da empresa. De notar ainda que apenas em 9,41% dos casos é feita uma avaliação positiva e suficiente destes aspectos em relação ao que já é a realidade das empresas, pelo que podemos assumir que os responsáveis pelos recursos humanos compreendem as medidas para a competitividade como objectivos, ainda que não necessariamente de uma forma definida em relação ao peso destas medidas em concreto ou de agendamento da sua introdução.

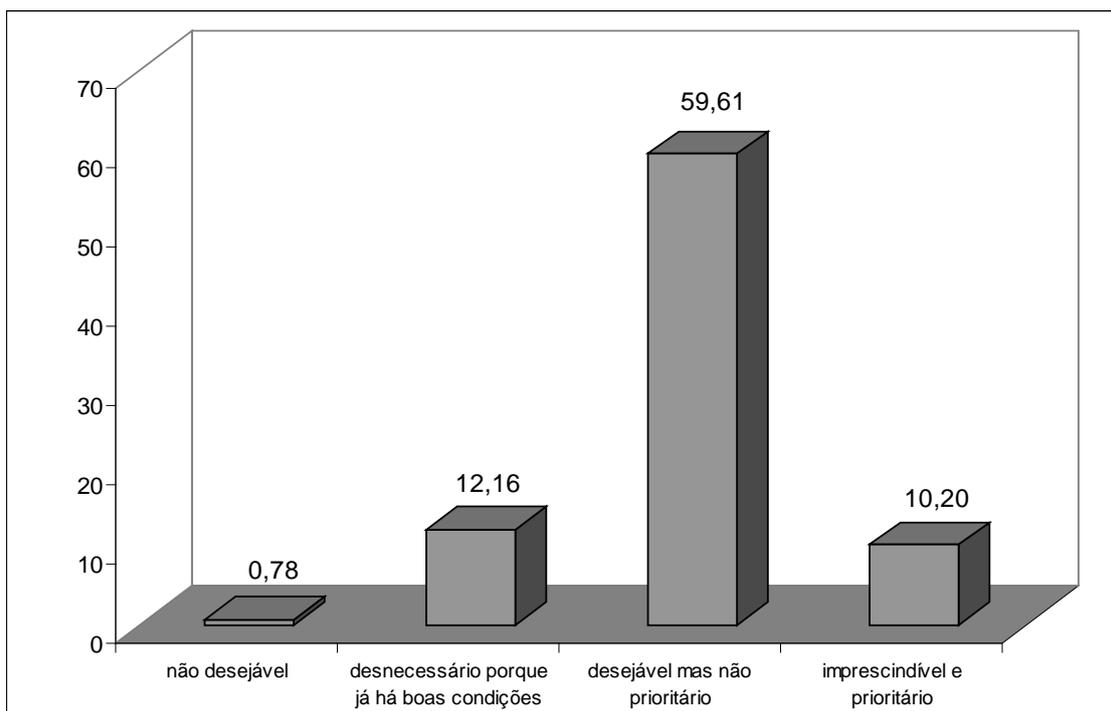
Observando cada uma das medidas, como é evidenciado no quadro seguinte, notamos que aquelas que são consideradas particularmente importantes para a competitividade são a redução dos encargos fiscais, a redução dos custos materiais e energéticos da produção e a maior responsabilização dos trabalhadores nos resultados da empresa; já a diminuição de efectivos, a concertação para obter um acordo ou pacto social com os sindicatos, e a alteração das condições de crédito são medidas geralmente consideradas desnecessárias, porque as condições nessas matérias são suficientes, ou mesmo não desejáveis.

**Quadro 2 – Índice de pertinência para a competitividade do conjunto de medidas estratégicas (1= não desejável; 4= imprescindível e prioritário)**

MEDIDA	ÍNDICE
redução de custo material / energético de produção	3,38
redução dos custos de mão-de-obra ou pessoal	3,14
reestruturação económica ou organizacional da empresa	2,86
alteração das condições de crédito	2,60
melhoria dos apoios estatais ou comunitários	2,95
melhoria do ambiente físico do trabalho	2,74
melhoria do ambiente relacional do trabalho	2,80
melhoria dos métodos de gestão do trabalho	3,15
individualização dos critérios de remuneração	2,63
maior facilidade na aplicação dos horários dos trabalhadores	2,78
redução dos encargos fiscais	<b>3,44</b>
investimentos em tecnologias e equipamentos	3,16
investimentos em formação ou requalificação profissional do pessoal	3,31
investimentos na melhoria da concepção e da qualidade dos produtos	3,16
melhoria do <i>marketing</i>	3,04
diminuição dos efectivos	<b>2,40</b>
maior mobilidade funcional da mão-de-obra	3,17
captação de mão-de-obra mais qualificada	3,15
maior responsabilização dos trabalhadores nos resultados da empresa	3,34
concertação para obter um acordo ou pacto social com os sindicatos	2,43
actualização do contrato colectivo	2,96

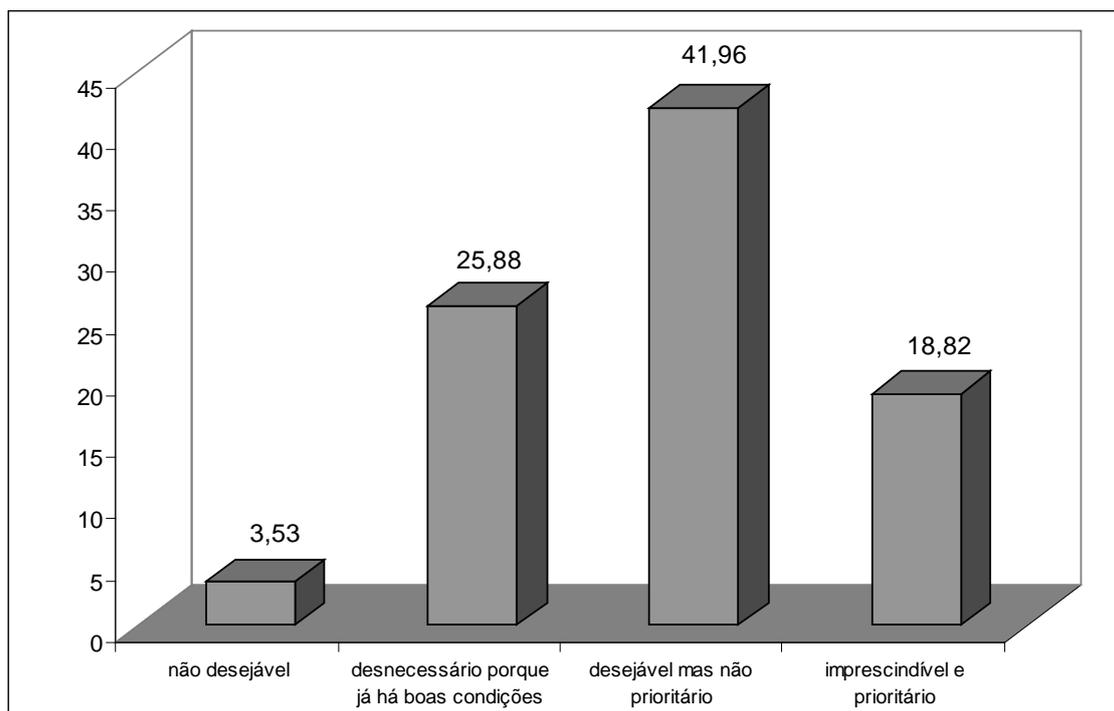
Fazendo luz agora apenas sobre as medidas de que dizem directamente respeito à gestão dos recursos humanos, em comparação com os dados acima apontados, constatamos que, ao mesmo tempo que há um menor número de empresas que consideram necessária ou mesmo imprescindível a aplicação de medidas concretas ao nível dos recursos humanos para o desenvolvimento da competitividade, há um maior número de inquiridos que vêem estas medidas como prioritárias e também uma porção mais significativa que considera já existirem, em geral as condições necessárias.

**Gráfico 17 – Pertinência para a competitividade do conjunto de medidas estratégicas de gestão dos recursos humanos (%)**



Quando seleccionadas apenas as variáveis relativas a aspectos das relações de emprego – a concertação com os sindicatos e a actualização da Convenção Colectiva – deparamo-nos com uma maior dispersão de respostas, como é possível notar no gráfico que segue. Havendo quase 3,5% de inquiridos que consideram este tipo de medidas não desejáveis, há também 25,88% que apontam já ter boas condições, a par de quase um quinto das empresas que entende estes factores como imprescindíveis e prioritários para a competitividade.

**Gráfico 18 – Pertinência para a competitividade do conjunto de medidas estratégicas de gestão das relações de emprego (%)**

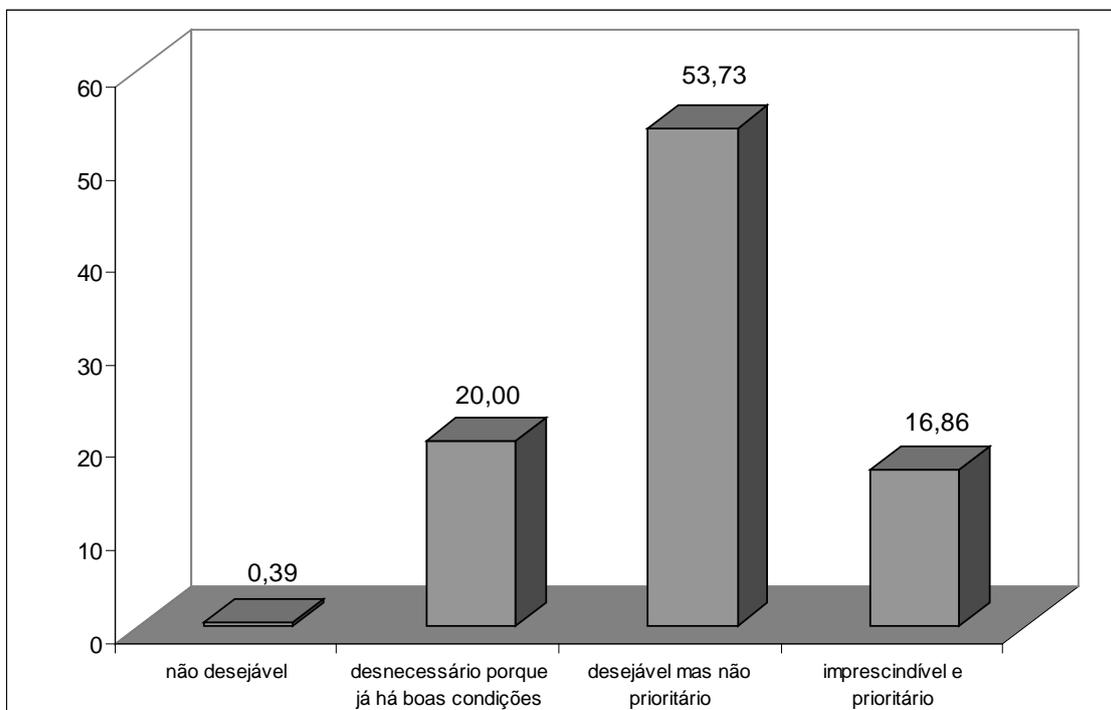


Face a estes resultados, é difícil tirar conclusões quanto à percepção que os gestores de recursos humanos têm da relação entre algumas medidas de relações de emprego a nível meso e a capacidade das empresas de fazer face aos desafios do mercado. Não nos parece, para já, evidente, que manifestem consciência da real relação existente entre estas variáveis nem do efeito limitador da presença estruturada de organizações de representação dos trabalhadores na empresa sobre os resultados da mesma em termos de *bottom line*, como concluíram Aidt e Tzannatos (2002), entre outros. No entanto, seria demasiado precipitado da nossa parte tirar desde já este tipo de conclusões, uma vez que estamos aqui a lidar apenas com dois indicadores e esta questão não foi colocada de uma forma directa. Evidente para já, é a dispersão das respostas, que nos convida, por um lado, a procurar as fontes dos diferentes tipos de postura e, por outro, a explorar outros indicadores considerados pertinentes para a competitividade.

Alguns destes outros indicadores, que poderemos reunir no conjunto que designaremos por outras medidas estratégicas endógenas de promoção da competitividade, são os que dizem respeito, por exemplo, aos melhoramentos

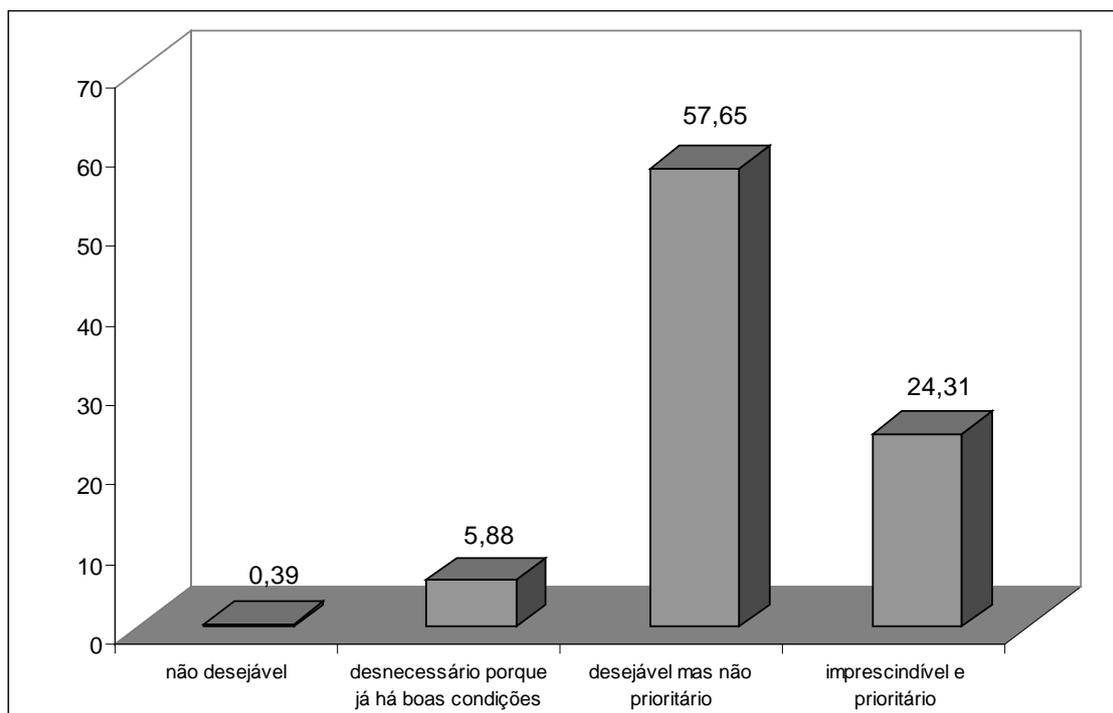
introduzidos aos níveis da organização estrutural, da tecnologia e da aproximação ao cliente.

**Gráfico 19 – Pertinência para a competitividade do conjunto de outras medidas estratégicas endógenas de promoção da competitividade (%)**



Neste caso, apesar da maioria de empresas que não está ainda satisfeita com os investimentos que faz em melhorias estruturais, tecnológicas e de *marketing*, existem também 20% que consideram desnecessária a introdução de novas medidas a estes níveis pois já dispõe das condições fundamentais. Se fizermos a comparação com os elementos que, de alguma forma, escapam já à escolha estratégica das empresas, como as que dizem respeito aos custos de material, aos encargos fiscais e, por outro lado, o acesso a crédito, benefícios e incentivos de entidades externas, somos levados a divisar – sintetizadas no nosso conjunto denominado ‘variáveis exógenas pertinentes para a competitividade das empresas’ – que este é o tipo de questões com os quais os respondentes parecem menos satisfeitos. Em apenas 5,88% dos casos foi declarado haver boas condições e quase um quarto das empresas considera estes elementos imprescindíveis e prioritários para a competitividade das empresas.

**Gráfico 20 – Pertinência para a competitividade do conjunto questões exógenas pertinentes para a competitividade das empresas (%)**



Isto coloca-nos perante um cenário em que, certamente, as empresas se sentem em face de algum tipo de penúrias no que diz respeito às suas possibilidades de competir no mercado; seguramente, também, existe aqui uma tendência para a atribuição de um *locus* de causalidade externa – se nos permitirmos emprestar este termo da psicologia social ao comportamento das empresas – ou seja, há uma tendência para fazer depender a competitividade de factores que ultrapassam as fronteiras da própria empresa. Ainda que, e como ficou demonstrado no esquema que definimos para a nossa problemática<sup>50</sup>, a actuação das empresas esteja condicionada por uma multiplicidade de factores, a noção de escolha estratégica por nós adoptada confere um papel fundamental ao espaço de manobra dos actores, nomeadamente da gestão, na manobragem da empresa dentro – e a partir – desses mesmos factores. Ora, para já, parecemos ter algumas indicações de que, no respeitante à competitividade, os respondentes reconhecem como mais prioritários aspectos que são alheios à sua acção directa.

---

<sup>50</sup> cfr. página 64

Importa assim concretizar mais um pouco aquilo que as empresas entendem como determinante para a manutenção ou melhoramento da competitividade das suas empresas, nomeadamente, em termos dos diferentes tipos de empresas com que estamos a trabalhar. Pegando na hipótese que lançou este subcapítulo, constatamos então que, de facto, uma das questões mais elementares para a distinção entre as empresas é a dimensão – que, como vimos anteriormente, no caso da nossa amostra, remete para uma importante heterogeneidade das empresas<sup>51</sup>. O teste de Ró de Spearman atesta a correlação positiva e estatisticamente significativa entre a pertinência da introdução do conjunto de medidas para a promoção da competitividade e a dimensão das empresas ( $\rho=0,251$ ;  $p=0,000$ ;  $N=195$ ), pelo que podemos afirmar que as empresas maiores são também as que reconhecem como mais importante a adopção, em geral, destas medidas.

Afinando a nossa análise, fazendo apenas selecção do conjunto de medidas estratégicas de gestão dos recursos humanos, encontramos também significância estatística na correlação, do mesmo sentido e com maior intensidade ( $\rho=0,312$ ;  $p=0,000$ ;  $N=211$ ). São, mais uma vez, as ‘maiores das maiores’ que reconhecem mais frequentemente na gestão dos recursos humanos um elemento fundamental para a competitividade. O mesmo se afigura no que diz respeito aos elementos de relações de emprego relacionados com a parceria social e a negociação colectiva ( $\rho=0,304$ ;  $p=0,000$ ;  $N=230$ ).

No que diz respeito às outras variáveis endógenas de melhoramento da competitividade, mantemos o sentido da correlação e a significância estatística, se bem que não com a mesma margem de confiança ( $\rho=0,133$ ;  $p=0,043$ ;  $N=232$ ). Já no caso das variáveis exógenas é que encontramos uma situação diversa: a correlação encontrada é de sentido inverso, ainda que não estatisticamente significativa ( $\rho=-0,035$ ;  $p=0,606$ ;  $N=225$ ). Isto permite-nos deduzir que há alguma tendência para serem as empresas mais pequenas aquelas que mais frequentemente atribuem a elementos externos a determinação da sua competitividade. Tal facto não surpreende, se considerarmos, que a dimensão é muito sinónimo de peso no mercado e está associada ao bem-estar económico das empresas<sup>52</sup>, ponto essencial para a aposta em pelo menos parte das

---

<sup>51</sup> recordamos que obtivemos entre as 255 respostas uma média de 706 trabalhadores e um desvio-padrão de 1567,322.

<sup>52</sup> efectuado o teste R de Pearson para as variáveis número de trabalhadores e volume de negócios do ano antecedente temos uma correlação positiva estatisticamente significativa ( $r=0,313$ ;  $p=0,000$ ;  $N=174$ )

iniciativas para a competitividade que enunciámos. As empresas mais pequenas são, inevitavelmente, mais dependentes de factores facilitadores como condições de crédito favoráveis e a concessão de outro tipo de ajudas financeiras e vantagens fiscais; por outro lado, atendendo a que as empresas menores são também aquelas que dispõe de uma estrutura mais leve para fazer face aos apelos do mercado para a adaptação, não podemos considerar que a dimensão seja obrigatoriamente condição *a priori* para a facilidade de adopção de medidas de incentivo à competitividade.

Evidencia-se, então, que são sobretudo estas empresas de menor dimensão que mais dificuldade têm em assumir o seu papel activo nas escolhas estratégicas que lhes cabem na abordagem do mercado. A este nível, importa talvez introduzir uma outra variável estrutural, designadamente o número de níveis hierárquicos, de modo a compreender de que modo a orgânica particular das empresas, a distribuição que faz das suas funções, influi sobre as apostas para a competitividade. Já vimos, sobre esta matéria, que não há relação entre a dimensão da empresa e o número de níveis hierárquicos<sup>53</sup>. No que diz então respeito ao conjunto de medidas para a competitividade, novamente o teste de Ró de Spearman acusa uma correlação positiva estatisticamente significativa ( $\rho=0,174$ ;  $p=0,017$ ;  $N=187$ ), pelo que podemos concluir que é entre as estruturas mais achatadas que encontramos uma menor atribuição de importância à introdução de medidas para a competitividade. Isto é válido também no caso das medidas estratégicas de gestão das relações de emprego ( $\rho=0,217$ ;  $p=0,001$ ;  $N=216$ ). Já no caso do conjunto das medidas estratégicas de gestão dos recursos humanos e dos outros factores endógenos e exógenos para o melhoramento da competitividade das empresas, as correlações obtidas são muito ténues e sem significância estatística<sup>54</sup>.

Com estes números em mente, facilmente somos conduzidos a afirmar que uma estrutura mais pesada parece ser sinónimo de maior inclinação para a adopção de medidas de incentivo à competitividade. Contudo, observando os dados com mais cuidado, a partir do cruzamento que se segue, as empresas com estruturas mais achatadas são as que mais manifestam satisfação com as condições de que dispõe mas estão também em maioria entre as que entrevem este conjunto de medidas como

---

<sup>53</sup> cfr. página 101

<sup>54</sup> Os testes Ró de Spearman deduzem, respectivamente, os valores de ( $\rho=0,106$ ;  $p=0,135$ ;  $N=201$ ), ( $\rho=0,086$ ;  $p=0,206$ ;  $N=220$ ) e ( $\rho=0,021$ ;  $p=0,766$ ;  $N=212$ ) para estes índices.

imprescindível e prioritário. Criam-se, assim, posições extremadas, enquanto as empresas com uma estrutura mais alongada reconhecem a importância destas medidas mas não lhes atribuem a mesma prioridade.

### Quadro 3 – Pertinência do conjunto das medidas para a competitividade segundo os escalões hierárquicos

níveis hierárquicos por escalões \* índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade

			índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade				Total
			não desejável	desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
níveis hierárquicos por escalões	até 3	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade		26,1%	19,7%		19,3%
	3 a 5	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	100,0%	56,5%	57,2%	45,5%	56,7%
	5 a 8	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade		8,7%	17,8%	45,5%	18,2%
	8 a 10	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade			2,6%		2,1%
	+ de 10	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade		8,7%	2,6%	9,1%	3,7%
Total		% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Procurando ainda evidências destas diferentes posturas perante o reconhecimento de necessidades concretas de investimento para a competitividade das empresas, evidencia-se relevante a contraposição destes dados com o levantamento que fizemos acerca da implementação no passado recente de medidas para a mudança tecnológica e organizacional nas maiores empresas. A aplicação do teste de Ró de Spearman permite-nos concluir, em primeiro lugar, que existe uma correlação positiva estatisticamente significativa entre o índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade e o grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos ( $\rho=0,156$ ;  $p=0,031$ ;  $N=192$ ). Isto atesta que as empresas que efectuaram investimentos ao nível de novas tecnologias são também as que mais reconhecem a necessidade de mais investimentos para a competitividade. No entanto, fazendo o mesmo teste, desta feita apenas recolhendo os valores da pertinência para a competitividade de novos

investimentos em tecnologias e equipamentos, a correlação que obtemos é muito ténue e não obtém significância estatística, o que indica que as empresas que já investiram em tecnologia não são necessariamente as que planeiam vir a fazê-lo no futuro.

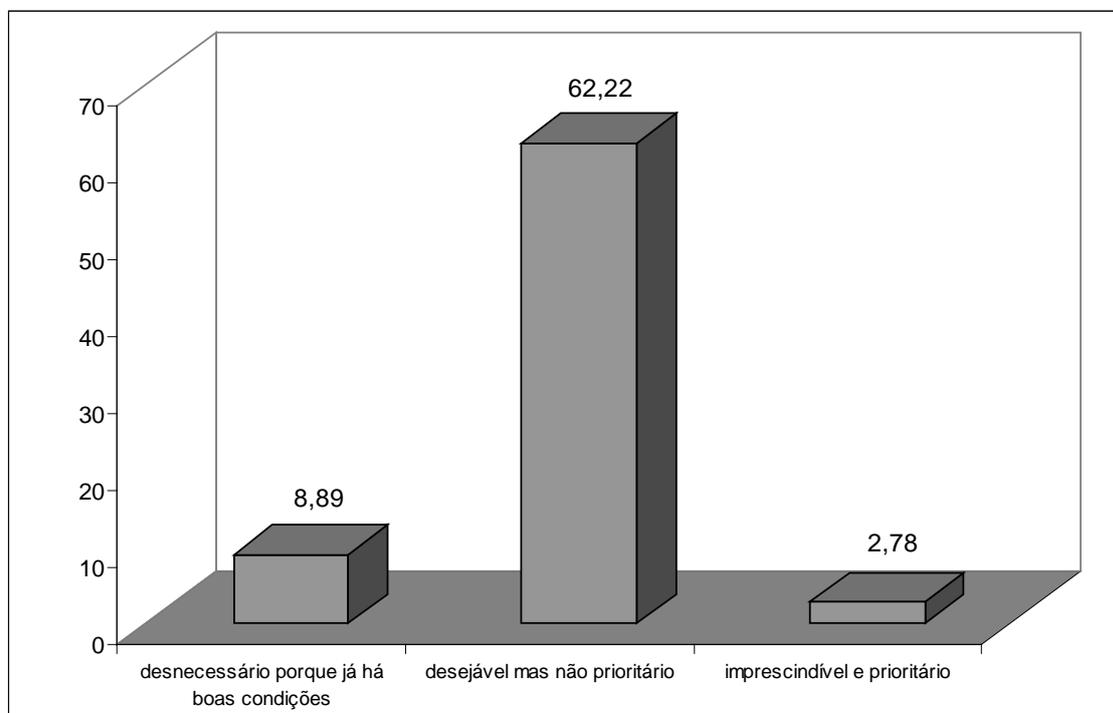
Debruçando-nos já sobre o grau de mudança organizacional introduzida nos últimos 10 anos e o conjunto das medidas para a competitividade, constatamos novamente que existe uma correlação positiva estatisticamente significativa entre as variáveis ( $\rho=0,158$ ;  $p=0,028$ ;  $N=193$ ), o que aponta para uma maior apetência para o agregado de medidas para a competitividade entre aqueles que já efectuaram alterações na estrutura e na organização dos processos. Cingindo-nos às medidas para a competitividade que dizem respeito à reestruturação económica ou organizacional da empresa, obtemos desta feita mais uma correlação positiva dotada de significância estatística ( $\rho=0,155$ ;  $p=0,015$ ;  $N=246$ ). Isto indica-nos, ao contrário do que acontecia com as mudanças tecnológicas, que as empresas em que já houve alterações organizacionais são também aquelas que mais frequentemente planeiam introduzi-las no futuro, ou pelo menos as consideram importantes para a competitividade da empresa. Tal facto convida-nos a lançar duas hipóteses: por um lado, este tipo de mudanças comporta possivelmente menos custos para a empresa do que as mudanças tecnológicas<sup>55</sup>, tornando-se assim mais apetecível no futuro como meio de impulsionar a competitividade; por outro lado, é plausível que a experiência que resultou da introdução de mudanças organizacionais tenha sido já considerado positiva no que diz respeito ao (re)posicionamento da empresa no mercado, motivando assim o interesse na no prolongamento ou alargamento deste tipo de medidas.

Se limitarmos a nossa observação às empresas que não acusaram quaisquer tipos de impedimentos à implantação de mudanças tecnológicas, verificamos que o conjunto de medidas para a competitividade é, na sua larga maioria, entendido como importante mas não prioritário. Ou seja, apesar de não se terem registado impedimentos à mudança tecnológica anteriormente, não chegam a um décimo as empresas que afirmam ter já as condições necessárias.

---

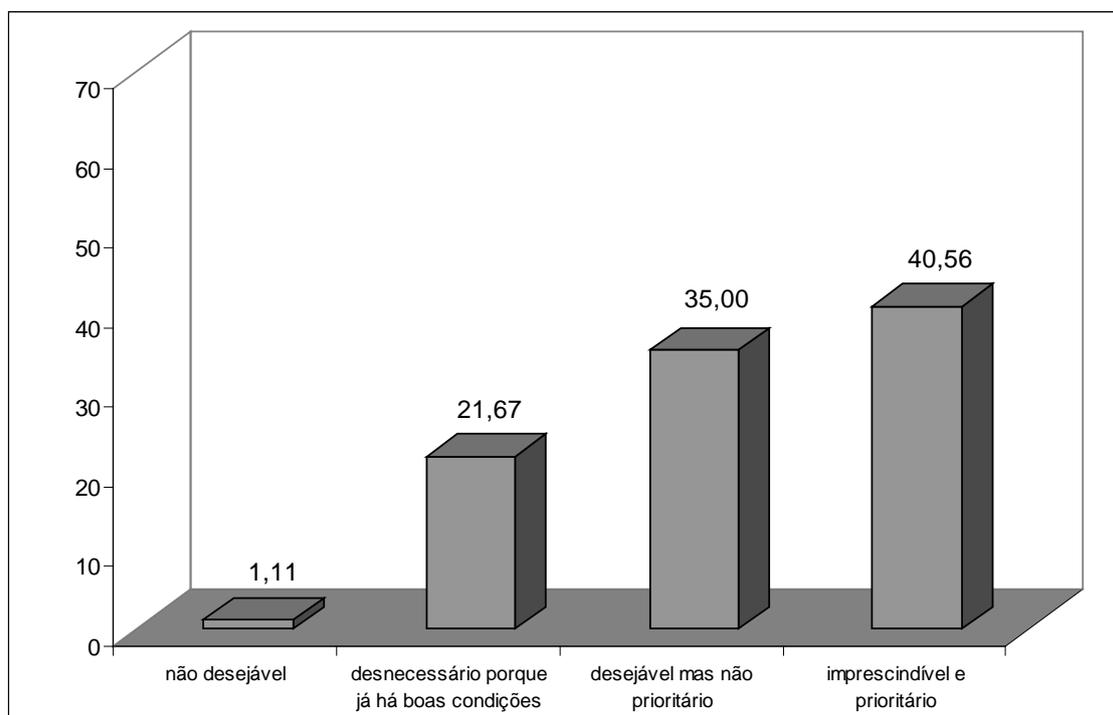
<sup>55</sup> como foi possível aferir pelos cálculos dos principais impedimentos às mudanças tecnológicas e organizacionais, a falta de capital foi um problema mais frequentemente referido no caso das mudanças tecnológicas do que no das mudanças organizacionais.

**Gráfico 21 – Pertinência para a competitividade do conjunto de medidas estratégicas entre as empresas que não registaram impedimentos à introdução de mudanças tecnológicas (%)**



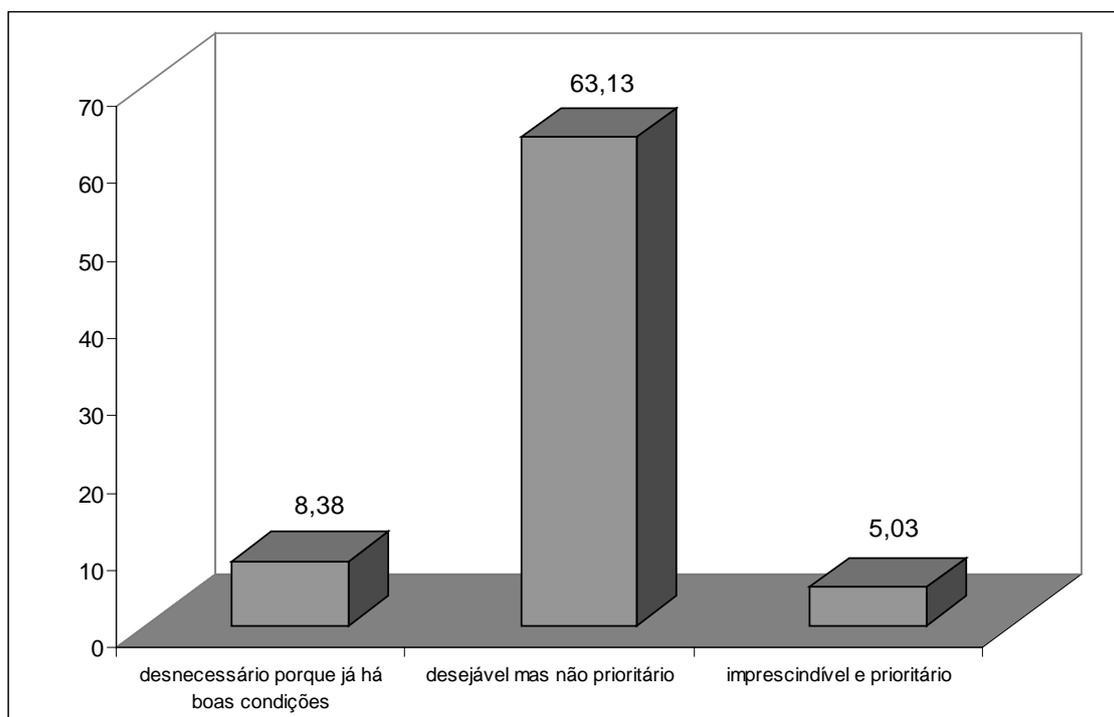
No caso concreto dos valores da pertinência para a competitividade de novos investimentos em tecnologias e equipamentos temos já um cenário bem diferente. Na ausência de anteriores impedimentos à mudança tecnológica a perspectiva de futuros investimentos a este nível é maioritariamente entendida como imprescindível e prioritária, ainda que haja mais de um quinto de respostas que indicam a existência de uma satisfação suficientemente satisfatória neste plano. Aqui somos mais uma vez convidados a hipotetizar que, não tendo havido anteriormente limites a este tipo de mudanças, estas são tidas como não só atractivas como fulcrais para a competitividade, pelo que é plausível que a existência de impedimentos esteja relacionada com opiniões menos optimistas acerca dos efeitos da introdução de mudanças tecnológicas sobre o posicionamento da empresa no mercado.

**Gráfico 22 – Pertinência para a competitividade dos investimentos em tecnologias e equipamentos entre as empresas que não registaram impedimentos à introdução de mudanças tecnológicas (%)**



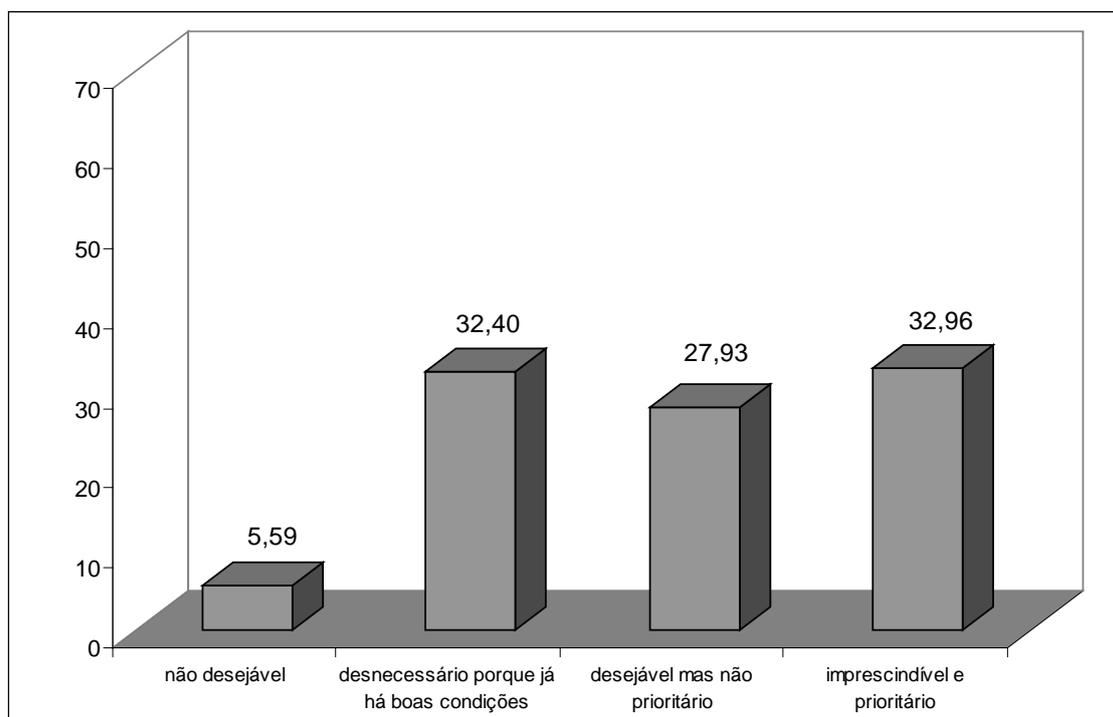
Fazendo agora a selecção apenas dos casos em que não foram registados impedimentos anteriores à introdução de mudanças organizacionais, constatamos que o cenário é muito semelhante àquele que tínhamos encontrado para as mudanças tecnológicas, ou seja, a maioria destas empresas reconhece a importância de melhoramentos estruturais mas não os coloca num plano prioritário.

**Gráfico 23 – Pertinência para a competitividade do conjunto de medidas estratégicas entre as empresas que não registaram impedimentos à introdução de mudanças organizacionais (%)**



No caso singular das medidas para a reestruturação económica ou organizacional da empresa, e como é possível observar no próximo gráfico, existe equilíbrio entre as empresas que consideram imprescindíveis e prioritários os investimentos a este nível, ou pelo contrário, que já estão formadas as condições necessárias, pelo que entendem como desnecessária a aplicação de reestruturações desta índole. Comparativamente com o que se verificava no caso das mudanças tecnológicas, as empresas que não sofreram impedimentos à implementação de mudanças organizacionais não são também aquelas que prevêem a continuação ou reforço deste tipo de investimentos por reconhecerem os seus efeitos positivos em termos de competitividade. O contrário, no entanto, não é válido, ou seja, não estamos de todo em todo em condições de afirmar, a partir destes dados, que as empresas que cujas reestruturações económicas e estruturais decorreram sem problemas não reconheçam este tipo de mecanismos como potenciadores do seu posicionamento no mercado.

**Gráfico 24 – Pertinência para a competitividade da reestruturação económica ou organizacional entre as empresas que não registaram impedimentos à introdução de mudanças organizacionais (%)**



Para concluir o levantamento das questões estruturais que viemos a analisar, e que estão na base das diferentes perspectivas sobre eventuais medidas de incentivo à competitividade, interessa-nos compreender o peso de três outras grandes características das maiores empresas: o sector de actividade, a antiguidade das empresas e o tipo de entidade com entidade maioritária.

No que diz respeito aos sectores de actividade, não existe uma associação estatisticamente significativa entre estes e a prioridade atribuída ao conjunto de medidas para a competitividade ( $\chi^2=11,045$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,087$ ). No entanto, temos algumas evidências de que o sector secundário é aquele que mais frequentemente classifica este tipo de medidas como importantes ou mesmo prioritárias e que os serviços são os que mais frequentemente referem já ter as condições de competitividade necessárias

No que diz respeito à pertinência para a competitividade das medidas relativas à gestão dos recursos humanos, temos já uma associação estatisticamente significativa

( $\chi^2=19,337$ ;  $gl=8$ ;  $p=0,013$ )<sup>56</sup> de fraca intensidade (V de Cramer= 0,214) que aponta para a maior associação entre, por um lado, os sectores primário e terciário e o reconhecimento da existência de condições suficientes para a competitividade e, por outro, do sector secundário e do reconhecimento das medidas de recursos humanos como importantes ou mesmo como prioritárias. Estes dados permitem-nos concluir que o sector secundário é aquele em que não só ainda são sentidas carências do ponto de vista do contributo dos recursos humanos para a competitividade mas também há uma maior intenção explícita de investir nestes aspectos.

Focando agora as medidas estratégicas de gestão das relações de emprego, obtém-se mais uma vez uma associação estatisticamente significativa ( $\chi^2=29,765$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,000$ ), de fraca intensidade (V de Cramer= 0,254) entre o sector primário e uma avaliação suficiente das condições de competitividade existentes, a indústria e a classificação destas medidas como importantes mas não prioritárias, e o sector terciário e a classificação deste tipo de medidas como não desejáveis para a competitividade da empresa ou, pelo contrário, como imprescindíveis ou prioritárias. Esta posição extremada entre as empresas dos serviços é muito interessante e convida-nos a um futuro aprofundamento do modo como estas empresas associam questões como a concertação social ou a negociação colectiva e as suas vantagens competitivas.

No que diz respeito às outras medidas endógenas de promoção da competitividade, o teste de Qui-quadrado não nos conduz a qualquer tipo de associação estatisticamente significativa ( $\chi^2=3,489$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,745$ ). No entanto, e mais uma vez, há alguma tendência para o sector primário afirmar ter já as condições necessárias e suficientes para a competitividade e para o sector secundário admitir alguma importância destas medidas.

Finalmente, as restantes medidas exógenas à empresa que acrescentam vantagem competitiva permitem-nos retirar uma associação de significância estatística ( $\chi^2=14,249$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,027$ ) e fraca intensidade (V de Cramer= 0,178) entre os serviços ao reconhecimento da já existência de boas condições e do sector primário à classificação destes elementos como fulcrais para a competitividade das empresas. Do conjunto destes dados podemos deduzir, em geral, uma maior proactividade das empresas do sector industrial no que diz respeito ao reconhecimento de necessidades de

---

<sup>56</sup> no entanto, temos 50% de células com contagem esperada inferior a 5, o que nos obriga a interpretar este resultado com alguma cautela porque parte do mesmo pode dever-se ao acaso

melhoramento das suas condições de competitividade. O sector primário, pelo contrário, surge, a este nível, como mais acomodado a este nível, à excepção do que diz respeito à intervenção de elementos externos, o que nos leva a concluir pela sua maior dependência do exterior, tal como vimos que acontece com as empresas de menor dimensão<sup>57</sup>.

Debruçando-nos agora sobre a questão da antiguidade das empresas, é possível verificar que há alguma tendência para as empresas mais antigas serem aquelas que mais reconhecem a pertinência do conjunto de medidas para o melhoramento da competitividade. No entanto, não existe uma correlação estatisticamente significativa entre estas variáveis ( $\rho=-0,134$ ;  $p=0,062$ ;  $N=195$ ). No caso específico das medidas estratégicas de gestão de recursos humanos estamos na mesma situação ( $\rho=-0,102$ ;  $p=0,141$ ;  $N=211$ ), ou seja, há ténues indicações que as empresas mais jovens tendem a reconhecer como menos prioritárias para a competitividade este tipo de medidas. A situação repete-se com as medidas respeitantes à gestão das relações de emprego ( $\rho=-0,122$ ;  $p=0,066$ ;  $N=230$ ).

No entanto, no caso das restantes medidas endógenas de promoção da competitividade, obtemos uma correlação negativa estatisticamente significativa ( $\rho=-0,218$ ;  $p=0,001$ ;  $N=232$ ), isto é, as empresas mais velhas reconhecem claramente neste tipo de medidas um papel importante na promoção da sua competitividade. Relativamente às restantes variáveis exógenas que influem sobre a competitividade, mais uma vez não é possível obter significância estatística ( $\rho=-0,020$ ;  $p=0,658$ ;  $N=225$ ), ainda que a ténue correlação aponte para o mesmo sentido que verificámos para os outros indicadores deste grupo. Em síntese, as empresas mais antigas tendem a assumir mais frequentemente a necessidade de medidas para a melhoria da sua competitividade.

Finalmente, o tipo de propriedade é também uma questão que, estamos em crer, tem peso na explicação do estabelecimento de prioridades para o favorecimento da posição das empresas no mercado. De facto, para o conjunto das medidas que

---

<sup>57</sup> o sector primário é, de resto, o que congrega as empresas de menor dimensão. O teste de associação para estas variáveis aponta para um  $\chi^2=81,931$ ;  $gl=22$ ;  $p=0,000$ , com um V de Cramer= 0,401, o que nos dá uma associação de média intensidade entre este sector e as empresas menores e, pelo contrário, entre os serviços e as empresas de maior dimensão.

propusemos, ainda que não seja possível deduzir uma associação estatisticamente significativa entre níveis destas variáveis ( $\chi^2=15,144$ ;  $gl=10$ ;  $p=0,127$ ), há alguma inclinação dos grupos económicos portugueses para o reconhecimento da existência de condições suficientes, dos grupos familiares para a classificação deste conjunto de medidas como importante mas não prioritário, e das empresas de capitais públicos para a percepção das mesmas como imprescindíveis e prioritárias para a sua competitividade.

No que diz respeito às medidas que concernem os recursos humanos também não é possível calcular uma associação estatisticamente significativa entre níveis destas variáveis ( $\chi^2=15,968$ ;  $gl=15$ ;  $p=0,384$ ). Contudo, temos indicadores de que as empresas familiares entrevêm estas medidas como importantes mas não prioritárias, ao mesmo tempo que as empresas de capitais públicas lhes atribuem o qualificativo de imprescindíveis e prioritárias. O caso concreto da gestão de relações de emprego aponta já para uma associação estatisticamente significativa ( $\chi^2=36,536$ ;  $gl=15$ ;  $p=0,001$ ) de fraca intensidade ( $V$  de Cramer= 0,275) entre os grupos económicos estrangeiros e o reconhecimento destes factores como importantes mas não prioritários, e das empresas de capitais públicos e a classificação destas questões como prioritárias para a sua competitividade.

No que concerne o que definimos como restantes medidas endógenas, não é possível retirar significância estatística da associação de níveis destas variáveis ( $\chi^2=12,339$ ;  $gl=10$ ;  $p=0,263$ ). Os indícios existentes sugerem que os grupos económicos portugueses consideram ter já as condições necessárias sobre estas matérias, que as empresas familiares as consideram necessárias mas sem prioridade sobre outras questões, e que as empresas de capitais públicos são, novamente, as que lhes atribuem uma maior prioridade.

As questões exógenas ao alcance da estratégia das próprias empresas, enquanto condicionantes da sua competitividade, não são factor de distinção entre as empresas de diferentes tipos de propriedade ( $\chi^2=8,656$ ;  $gl=10$ ;  $p=0,565$ ). Há apenas alguma tendência para as empresas de capitais públicos considerarem ter já boas condições e, em simultâneo, os grupos económicos portugueses manifestarem mais fragilidades a este nível.

## SÍNTESE

A análise dos elementos estruturais e de algumas das práticas relativas à gestão dos recursos humanos nas maiores empresas permitiu concluir, em traços gerais, que há um reconhecimento geral da necessidade de implementação de medidas para a promoção da competitividade, ainda que estas não sejam, na maioria dos casos, tidas como prioritárias no âmbito da globalidade da estratégia da gestão. Isto é particularmente verdade no que diz respeito às medidas de reforço, adaptação e flexibilização dos recursos humanos e da gestão do trabalho e dos trabalhadores, inclusivamente na sua dimensão colectiva.

Por outro lado, é possível constatar que as empresas que reconhecem o peso destes diversos tipos de medidas para o reforço da sua posição no mercado são aquelas que já tiveram oportunidade de implementar mudanças aos níveis tecnológico e organizacional, donde se pode deduzir a existência de uma certa espiral de expansão da mudança – as empresas que menos introduziram mudanças são, pelo contrário, também aquelas que não têm possibilidade de adoptar, ou não definem como prioritárias, as medidas por nós enunciadas.

O retrato-tipo das organizações que podemos designar por mais proactivas no reconhecimento da importância e definição de prioridades no que diz respeito a políticas e práticas concretas para o melhoramento da sua competitividade corresponde, em termos médios, às grandes empresas de capitais públicos, de estruturas alongadas e alguma antiguidade, operando, na sua maioria, no sector secundário. É assim sustentada a nossa hipótese relativa aos efeitos da dimensão da empresa sobre as estratégias para a competitividade.

### 3.2. Exposição ao mercado e flexibilização das práticas de gestão das pessoas

Ao longo da apresentação e confrontação que fizemos das teorias que enquadram a nossa reflexão sobre a problemática das relações de emprego e da gestão

dos recursos humanos nas maiores empresas em Portugal, tivemos oportunidade de nos deparar com alguns elementos de distinção importantes relativos não só às práticas internas das próprias empresas como aos diversos condicionamentos a que estas estão sujeitas. No âmbito da lógica da globalização e das conseqüentes convergências ou divergências das realidades nacionais consoante as dimensões da realidade com que estamos a lidar<sup>58</sup>, propomo-nos partir das premissas de Colin Crouch (1990), segundo o qual é possível distinguir os sectores económicos protegidos e sectores económicos expostos da economia no que diz respeito às relações de emprego e, numa extrapolação da nossa parte, à realidade laboral e de gestão dos trabalhadores.

No mesmo sentido, a observação da realidade económica e social que constitui a rede de sustentação das dinâmicas que escolhemos estudar, e que apresentámos no início do nosso trabalho, conduziu-nos à circunscrição de um determinado número de traços fundamentais da gestão dos recursos humanos e das relações laborais que vigoram frequentemente nas economias ocidentais, e que nos interessa confrontar com o caso particular das maiores empresas do nosso país. Um desses traços é o da flexibilização, quer num sentido mais ideal-típico, como sugere John Storey (1992) ao defender que este conceito não passa muitas vezes disso mesmo, em lugar de constituir uma real transformação dos padrões de emprego e de gestão dos recursos humanos, quer corresponda ao impulso para uma reconfiguração estrutural das políticas e práticas relativas à gestão das pessoas.

A partir destes eixos da exposição e flexibilização definimos a nossa hipótese de trabalho que postula que as empresas com maior exposição ao mercado tendem a apostar mais fortemente em medidas de flexibilização dos recursos humanos, o que nos interessa agora testar e complementar. Para tal, iremos debruçar-nos, por um lado, sobre os indicadores de mercado como aqueles que dizem respeito ao cliente, à importância quantitativa e estratégica da exportação, e aos tipos de mercados de venda além-fronteiras; por outro lado, iremos fazer o levantamento das principais medidas de flexibilização efectivamente desenvolvidas, quer ao nível da gestão dos recursos humanos, quer ao nível das relações de emprego.

Como indicámos anteriormente<sup>59</sup>, as maiores empresas vendem sobretudo para outras empresas privadas e para o público consumidor. Em média, escoam 27,5% dos

---

<sup>58</sup> cfr. por exemplo Traxler (1994), Locke e Kochan (1995), Bamber e Lansbury (1998), entre outros

<sup>59</sup> cfr. capítulo “Caracterização da amostra”

seus produtos para o estrangeiro, não obstante o facto de mais de metade destas empresas não exportar mais de um décimo do que produz. Os grandes exportadores são os fabricantes de têxteis e calçado e de equipamentos de transporte, enquanto os principais mercados de exportação são a União Europeia e os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa. Comparando o que são os reais valores de exportação e a percepção do peso estratégico desta que é tida pelos responsáveis pelos recursos humanos, constatamos que existe efectivamente uma correlação positiva estatisticamente significativa ( $p=0,948$ ;  $p=0,000$ ;  $N=230$ ) entre as variáveis, o que confirma o reconhecimento explícito da importância da exportação nos casos em que esta tem um peso avultado nas empresas.

No que diz respeito à implementação nos últimos dez anos das diferentes medidas de flexibilização que enunciámos, notamos que temos um maior número de empresas que procurou flexibilizar-se no âmbito da gestão dos recursos humanos do que das relações de emprego.

#### **Quadro 4 – Medidas de flexibilização implementadas nos últimos 10 anos (%)**

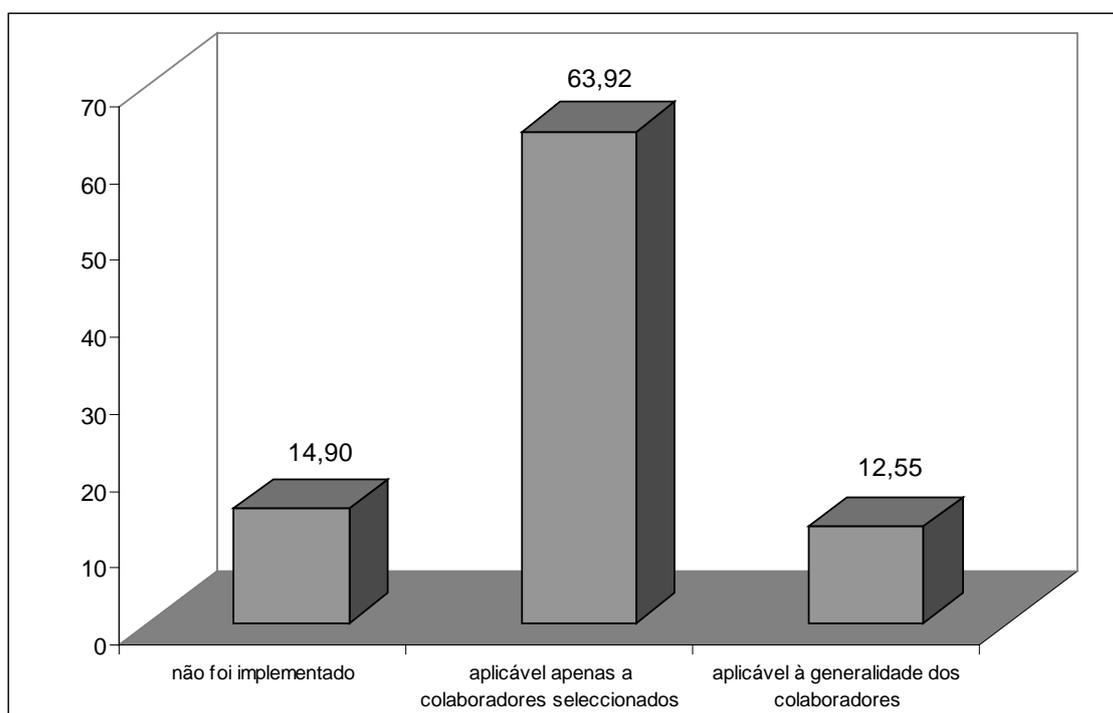
<b>MEDIDAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>%</b>
desenvolvimento da polivalência dos desempenhos	79,22
integração/ fusão de categorias profissionais	31,76
implementação de remuneração variável em termos individuais	64,31
mobilidade funcional conforme necessidades conjunturais da gestão	67,06
Reestruturação laboral	1,18
<b>conjunto de medidas de flexibilização da GRH</b>	<b>76,47</b>
<b>MEDIDAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE EMPREGO</b>	
	<b>%</b>
derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente c/ trabalhadores individuais	14,90
alteração de definições de categorias profissionais/ ocupacionais	49,41
promoção de formas de relação laboral alternativas à Convenção Colectiva de Trabalho	25,49
individualização extensiva da relação de trabalho	20,39
<b>conjunto de medidas de flexibilização das relações de emprego</b>	<b>35,29</b>

Esta diferença pode dever-se a vários tipos de motivos: em primeiro lugar, é possível que as empresas optem deliberadamente por medidas de flexibilização exteriores ao alcance das organizações de representação dos trabalhadores e ao âmbito contratual; em segundo lugar, pode dar-se também o caso de, envolvendo o segundo tipo de medidas outros actores – sindicatos, comissões de trabalhadores, Estado –, a introdução das mesmas constituir um processo de maior complexidade, tornando mais simples a adopção de práticas de iniciativa gestionária; uma outra hipótese é a de o envolvimento das ORTs significar efectivamente um entrave à flexibilização, no caso

do prevaecimento de um contrato social adversarial (Walton et al., 2000), o que limita o leque de opções para o incremento da adaptabilidade das empresas. Não estamos, para já, em condições de propor qualquer tipo de resposta a este nível, pelo que o trabalho nos capítulos subsequentes procurará avançar mais sobre estas matérias.

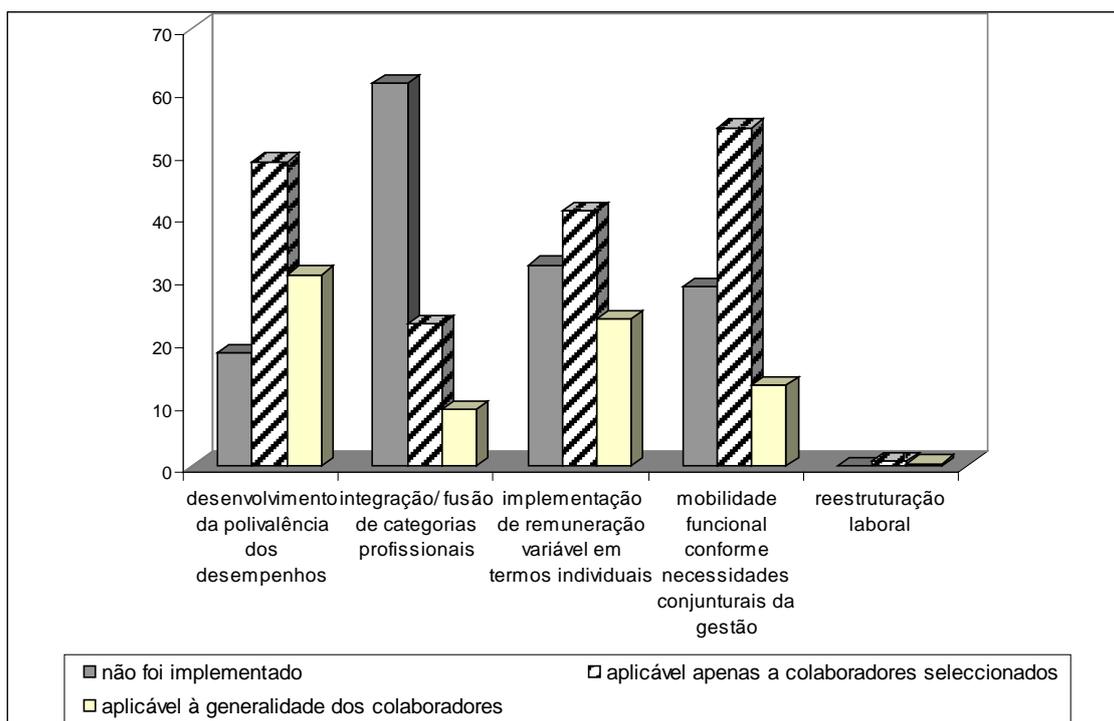
Tomando cada uma destas medidas individualmente, e explicitando a abrangência da sua aplicação, obtemos os valores ilustrados nos gráficos que seguem.

**Gráfico 25 – Nos últimos 10 anos, implementação do conjunto de medidas de flexibilização da gestão dos recursos humanos (%)**



É possível observar que, apesar da generalidade das empresas ter implementado este conjunto de medidas, na maior parte dos casos isso aconteceu apenas com uma selecção de trabalhadores e não a totalidade.

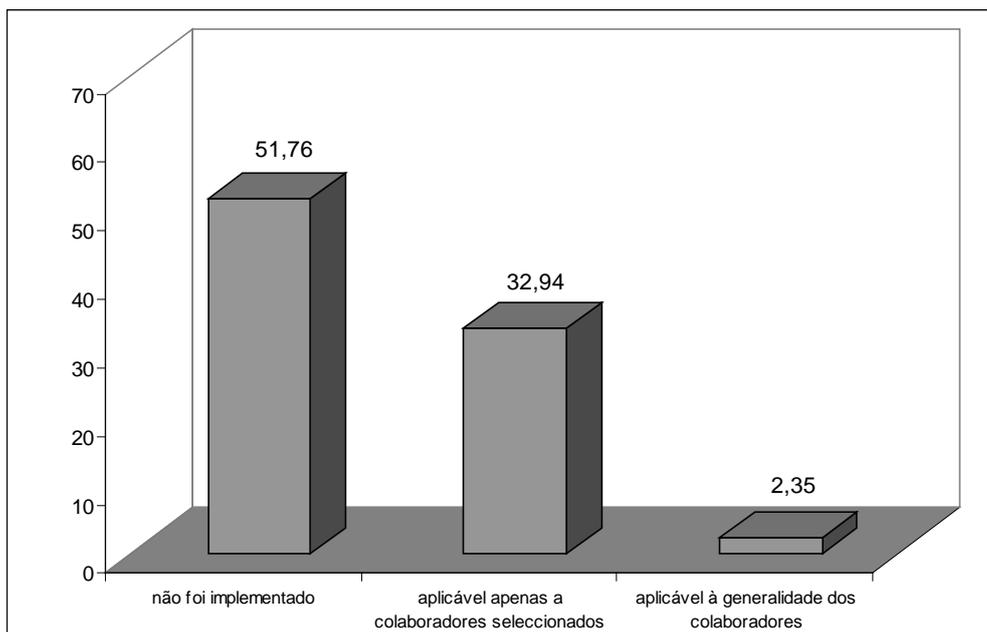
**Gráfico 26 – Nos últimos 10 anos, implementação de medidas de flexibilização da gestão dos recursos humanos (%)**



Se já tinha sido possível verificar que a polivalência dos desempenhos, a mobilidade funcional e a remuneração variável estão no *top* das medidas implementadas a este nível, torna-se agora evidente que a aplicação à generalidade dos trabalhadores ocorreu sobretudo no caso da polivalência e da remuneração variável. Temos assim indícios de uma forte aposta em medidas de flexibilização quantitativa (Moura, 1996), em prejuízo, por exemplo, da reestruturação laboral e, eventualmente, da requalificação funcional.

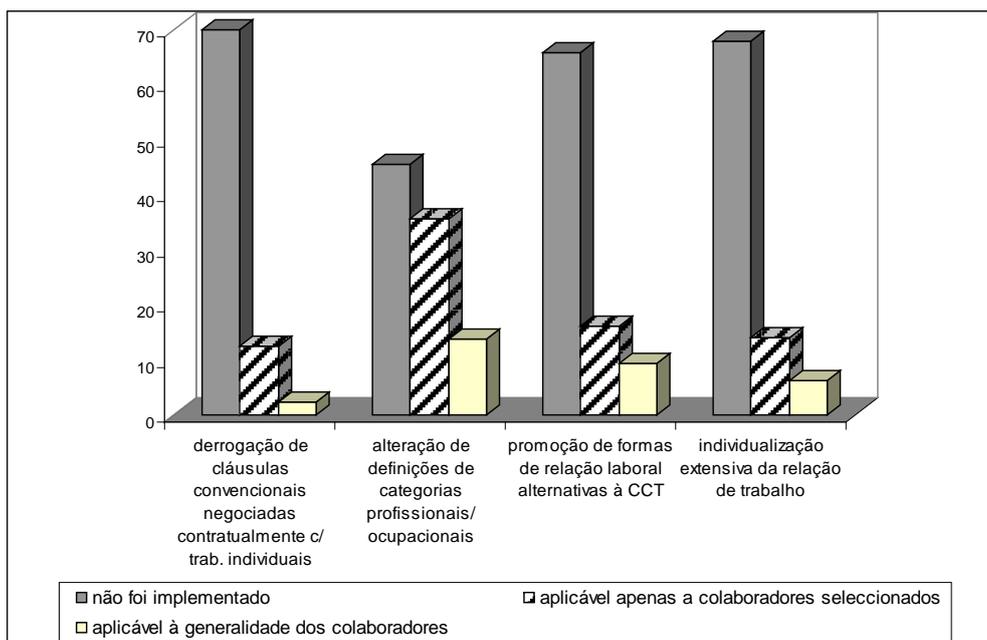
O cenário da flexibilização mediante medidas que têm a ver com as relações de emprego é apresentado de seguida.

**Gráfico 27 – Nos últimos 10 anos, implementação do conjunto de medidas de flexibilização das relações de emprego (%)**



A introdução generalizada do conjunto de medidas para a flexibilização a este nível é residual, havendo uma maioria de empresas que simplesmente não o fez nos últimos 10 anos.

**Gráfico 28 – Nos últimos 10 anos, implementação de medidas de flexibilização das relações de emprego (%)**



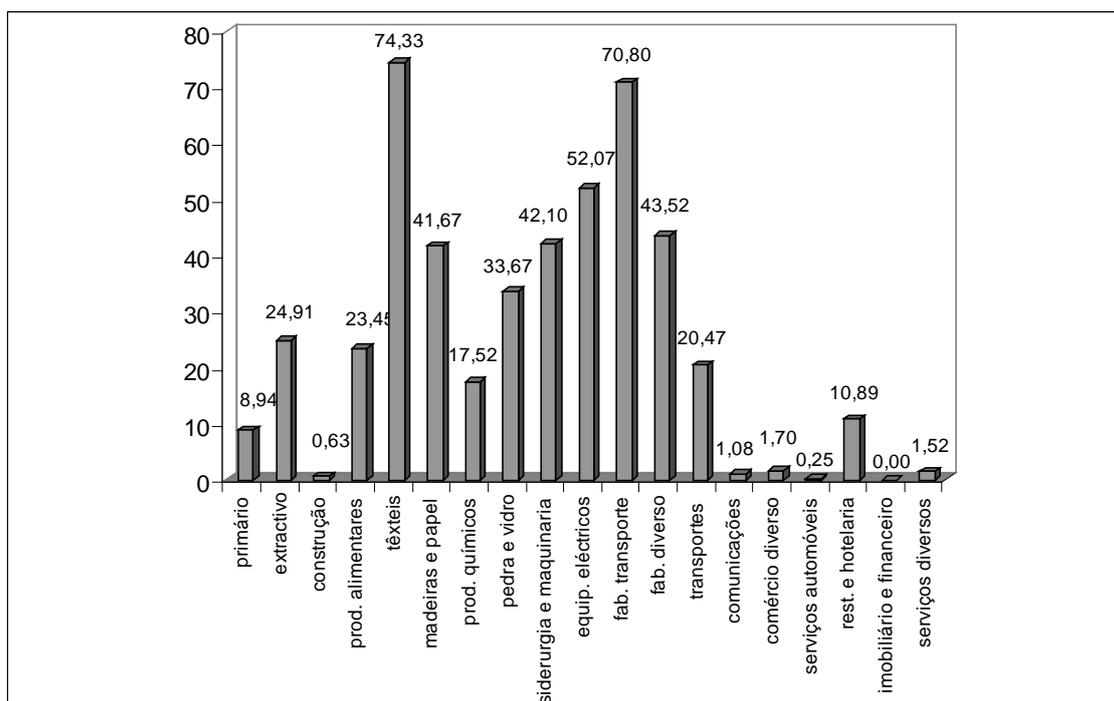
A aplicação de medidas a este nível é, em geral, limitada. A alteração de definições de categorias profissionais ou ocupacionais aparece como a alternativa mais recorrente, ainda assim, geralmente dizendo respeito a apenas uma parte limitada dos trabalhadores. A incipiente promoção de formas de relação laboral alternativas à Convenção Colectiva de Trabalho é um facto ambivalente – tanto pode significar a satisfação com o instrumento de negociação colectiva existente, não sendo tida como necessária a sua substituição ou complemento com outro tipo de mecanismos, como a rejeição de novas bases da relação de emprego no que diz respeito à contratação colectiva. No entanto, a este respeito, também a individualização extensiva da relação de trabalho não foi, pelo menos de acordo com as declarações dos nossos respondentes, uma opção com maior peso numérico, pelo que temos algumas evidências de que ou os responsáveis pelos recursos humanos não sentiram necessidade de incrementar a flexibilização das relações de emprego ou, pelo contrário, não dispuseram, por alguma razão, nos últimos 10 anos, dos meios para proceder a adaptações desta índole dentro ou fora do âmbito negocial.

Conforme foi possível apurar anteriormente, precedendo as diferenças individuais de cada empresa, há efeitos sectoriais sobre a própria exposição ao mercado, ou seja, há sectores implicitamente mais expostos que outros pelo facto de neles a exportação assumir valores e uma importância estratégica fundamentais. Interessa-nos, por isso, no âmbito desta hipótese de trabalho, verificar se os sectores mais expostos são também aqueles que mais implementaram estas medidas. Para isso, seccionámos a nossa amostra em duas partes: uma que contém os chamados sectores expostos, todos eles da indústria – têxteis, madeiras e papel, siderurgia e maquinaria, fabricantes de equipamentos eléctricos, fabricantes de equipamentos de transporte e fabrico diverso – e outra que reúne os sectores protegidos – primário, indústrias extractivas, produtos alimentares, fabricação de produtos químicos, produtos de pedra e vidro, transportes, comunicações, comércio diverso, serviços automóveis, restauração e hotelaria, imobiliário e financeiro e serviços diversos.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Para tal, calculámos os valores médios da percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios em cada sector de actividade e incluímos no primeiro grupo aqueles que tinham valores superiores a 40% de exportação e, no segundo grupo, os que não exportam, em média, mais de 40% dos seus produtos.

**Gráfico 29 – Níveis médios de exportação por sector (%)**



A partir desta dicotomização foi possível efectuar testes de Qui-quadrado com as variáveis que reúnem os conjuntos de medidas de flexibilização. No caso das medidas respeitantes à gestão dos recursos humanos, constatamos que temos uma associação sem significância estatística ( $\chi^2=0,247$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,883$ ), reveladora, mas apenas para a nossa amostra, de alguma associação entre a aplicação deste tipo de iniciativas e os sectores protegidos.

Ao debruçarmo-nos já sobre as medidas de flexibilização das relações de emprego, os valores do teste efectuado ( $\chi^2=7,840$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,020$ ) permitem-nos já extrapolar para o universo das maiores empresas a maior associação dos sectores protegidos a este conjunto de medidas. Daqui concluímos que, em todos os casos, as empresas dos sectores expostos foram as que menos desenvolveram a flexibilização das relações de nos últimos 10 anos.

Abandonando agora a abordagem sectorial e alargando a nossa observação à situação individual de cada empresa, começamos por trabalhar com a variável tipo de cliente para testar a esta nossa hipótese de trabalho. O teste H de Kruskal-Wallis efectuado entre a variável tipo de cliente e a implementação nos últimos 10 anos do

conjunto de medidas de flexibilização da gestão dos recursos humanos permite-nos concluir que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre os vários tipos de cliente no que diz respeito a este tipo de medidas ( $H=3,652$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,455$ ). Ou seja, ainda que haja algumas evidências de que são as empresas com vários tipos de clientes que mais implementaram estas medidas, não podemos concluir que a flexibilização da gestão dos recursos humanos seja efectivamente condicionada pelo cliente principal da empresa.

No que se refere apenas ao desenvolvimento da polivalência dos desempenhos também não obtemos um nível de significância suficiente para afirmar a diferença entre tipos de cliente no que concerne a implementação desta medida nos últimos 10 anos ( $H=1,308$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,859$ ). Mais uma vez, as empresas com vários tipos de clientes foram as que mais desenvolveram a polivalência.

O caso da integração e fusão de categorias profissionais conduz-nos a uma conclusão semelhante ( $H=2,945$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,566$ ). No entanto, neste caso são as empresas que vendem sobretudo para o Estado e para as entidades públicas que mais promoveram este conjunto de medidas.

Relativamente à implementação de remuneração variável em termos individuais, continuamos a não ter uma diferença estatisticamente significativa entre os diferentes tipos de cliente ( $H=5,550$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,235$ ), sendo novamente, na nossa amostra, as empresas com uma base de vendas múltipla as grandes impulsionadoras desta modalidade de flexibilização da gestão dos recursos humanos.

Uma situação equivalente é dedutível no que concerne as medidas de mobilidade funcional conforme as necessidades conjunturais da gestão ( $H=2,300$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,608$ ).

No caso das medidas de reestruturação laboral – as quais foram, em regra, uma opção poucas vezes seleccionada pelos responsáveis pelos recursos humanos – também não temos uma diferença estatisticamente significativa ( $H=2,000$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,367$ ), sendo que se mantêm as empresas com vários tipos de cliente aquelas que, ainda assim, mais frequentemente tomaram este tipo de iniciativas.

Não temos assim evidências de que o tipo de cliente influencie as escolhas estratégicas da gestão no que diz respeito à implementação de medidas de flexibilização da gestão dos recursos humanos. Podemos, contudo, notar que a dispersão por vários tipos de cliente parece ser sinónimo de alguma propensão para este tipo de políticas.

Debruçando-nos agora ainda sobre a questão do tipo de cliente, desta feita relativamente às medidas de flexibilização das relações de emprego, somos já confrontados com um melhor nível de significância estatística, em geral, nos testes efectuados a este respeito. No caso do conjunto das medidas que enunciámos sobre estas matérias obtemos um valor de H de 6,138, para 4 graus de liberdade e um nível de significância de 0,189, ou seja, não há diferença estatisticamente significativa entre as empresas com diferentes tipos de cliente no que diz respeito a este conjunto de medidas. Ainda assim, as empresas que fornecem o Estado e as entidades públicas afiguram-se como as que mais implementaram este agregado de iniciativas para a flexibilização das relações de emprego.

O caso das medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente com trabalhadores individuais também não permite retirar significância estatística ( $H=2,568$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,632$ ). De novo, as empresas que mais investiram a este nível são aquelas cujo principal cliente é estatal.

Relativamente às medidas de alteração de definições de categorias profissionais e ocupacionais obtemos já valores estatisticamente significativos para o teste H de Kruskal-Wallis ( $H=11,558$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,020$ ). Observando a média das ordenações dos diferentes tipos de cliente, vemos que as organizações pioneiras na alteração das categorias nos últimos 10 anos foram as que fornecem o Estado e entidades públicas, seguidas da venda ao público consumidor, às empresas privadas, aos intermediários e grossistas e, finalmente, a vários tipos de clientes.

Uma situação diferente é aquela que diz respeito às medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à Convenção Colectiva de Trabalho. Não há diferença estatisticamente significativa para os diversos clientes ( $H=1,118$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,891$ ), ou seja, este tipo de medidas não está de todo em todo condicionado pelo tipo de cliente, ainda que seja entre os casos de venda a uma clientela múltipla que observámos mais a incidência destas políticas.

No respeitante às medidas de individualização extensiva da relação de trabalho temos novamente valores estatisticamente significativos ( $H=16,448$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,002$ ), o que nos permite concluir que são sobretudo as empresas que vendem para vários tipos de cliente ou sobretudo para o Estado e entidades públicas, seguidas da venda ao público, a outras empresas e aos intermediários, aquelas que mais intensivamente procuraram a individualização da relação de trabalho na década que antecedeu o nosso estudo.

Em síntese, no caso das medidas de flexibilização das relações de emprego vemos, em primeiro lugar, que apenas em poucos casos é possível afirmar com sustentação estatística que o cliente é um factor que influi na determinação de políticas a este nível e, em segundo lugar, que são sobretudo as empresas cujas principais fontes de escoamento são estatais que implementaram este tipo de medidas – sobretudo no que diz respeito à redefinição das categorias profissionais e à individualização da relação laboral. Ou seja, no que diz respeito ao tipo de cliente, e se tivermos em conta que o Estado e as entidades públicas garantem alguma protecção, pelo menos pelo facto de se tratarem de entidades nacionais, não temos para já evidências de uma maior exposição ao mercado tenda a motivar medidas de flexibilização mas, sim, do contrário.

Uma vez que a variável tipo de cliente nos dá uma perspectiva relativamente reduzida do que é a verdadeira exposição das empresas ao mercado, interessa-nos agora debruçar sobre a exportação, quer em termos quantitativos, quer no que ela significa em termos estratégicos para os nossos inquiridos. Como veremos, o cenário aqui é bem diferente. A este respeito, a correlação que encontramos entre a percentagem de exportações no total do volume de negócios da empresa e o grau de implementação, nos últimos 10 anos, do conjunto de medidas de flexibilização da gestão de recursos humanos é ligeiramente positiva mas sem significância estatística ( $\rho=0,071$ ;  $p=0,229$ ;  $N=213$ ), ou seja, há tendência para as grandes exportadoras serem quem mais investiu na flexibilização da gestão dos recursos humanos.

O caso concreto do desenvolvimento das polivalências dos desempenhos aponta claramente para uma correlação positiva estatisticamente significativa ( $\rho=0,173$ ;  $p=0,009$ ;  $N=225$ ) donde a introdução de polivalências está directamente associada à exportação.

Relativamente às medidas de integração ou fusão de categorias profissionais, os valores apontam num sentido semelhante mas sem sustentação estatística ( $\rho=0,049$ ;  $p=0,464$ ;  $N=216$ ), isto é, mais exportação correspondeu na última década a mais adopção deste tipo de medidas.

Situação inversa é a que sucede com a implementação de remuneração variável em termos individuais, ainda que tal não se apoie numa correlação estatisticamente significativa ( $\rho=-0,077$ ;  $p=0,248$ ;  $N=224$ ). Isto significa que são as empresas que menos exportam aquelas que mais implementaram a remuneração variável.

No caso da mobilidade funcional em função das necessidades da gestão também não obtemos significância estatística mas ( $\rho=0,040$ ;  $p=0,549$ ;  $N=223$ ) são novamente os maiores exportadores os que mais levaram a cabo acções para o alargamento da mobilidade funcional.

Podemos assim concluir, não deixando de levar em conta o facto de as evidências estatísticas serem reservadas, que há alguma tendência para a exportação estar positivamente associada às várias medidas de flexibilização da gestão dos recursos humanos<sup>61</sup>.

Centremo-nos agora sobre o que designámos como medidas de flexibilização das relações de emprego. No que concerne o agregado das várias medidas, o teste Ró de Spearman aponta para uma correlação inversa sem significância estatística ( $\rho=-0,078$ ;  $p=0,263$ ;  $N=203$ ). Estamos assim em face de empresas em que o incremento da exportação tende a não ser acompanhado também pelo incremento de medidas a este nível.

Especificando esta constatação, remetendo-nos agora para a derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente com os trabalhadores individuais, temos apenas uma muito ligeira correlação inversa, apesar da inexistência de um nível de significância suficiente para afirmar a validade estatística da mesma ( $\rho=-0,0008$ ;  $p=0,990$ ;  $N=213$ ). Pode afirmar-se que a exportação não tem qualquer peso na adopção deste tipo de medidas.

Esta situação repete-se no caso das medidas de alteração de definições de categorias profissionais/ ocupacionais ( $\rho=-0,0009$ ;  $p=0,989$ ;  $N=219$ ).

O único caso em que obtemos uma correlação positiva, novamente sem significância estatística, entre a exportação e medidas de flexibilização das relações de emprego é o da promoção de formas de relação laboral alternativas à Convenção Colectiva de Trabalho ( $\rho=0,021$ ;  $p=0,755$ ;  $N=214$ ). Aqui há, então, dados que sugerem que a exportação pode estar associada à procura de outras opções no que diz respeito à regulação das relações de emprego.

---

<sup>61</sup> não apresentámos os valores do teste de correlação da exportação com a variável medidas de reestruturação laboral porque só houve duas respostas simultâneas a esta questão, não se produzindo assim informação relevante para o conjunto dos dados.

Um outro cenário é o que se apresenta no tocante às medidas de individualização extensiva da relação de trabalho. Continuamos sem obter significância estatística mas temos uma correlação inversa mais nítida ( $\rho=-0,067$ ;  $p=0,338$ ;  $N=206$ ), que permite sustentar mais uma vez que as empresas que mais exportam são as que menos desenvolveram mecanismos para a individualização da relação laboral.

Neste âmbito, não é, de facto, possível, retirar conclusões definitivas sobre o peso dos números da exportação sobre as medidas de flexibilização das relações de emprego; de facto, ao contrário do que acontecia com as medidas associadas à gestão dos recursos humanos, há indícios de que a exportação está em ordem contrária à flexibilização das relações laborais, pelo que aquilo que podemos deduzir é que a flexibilização não pode ser entendida como uma questão uniforme e homogénea, como um pacote pré-definido de medidas que as empresas decidem ou não adoptar, mas que existe uma diferença importante – pelo menos no que toca à exportação efectiva – entre diferentes tipos de políticas.

Em face desta relativa indefinição e uma vez que nos propusemos abordar não apenas os aspectos quantitativos mas também as percepções dos actores sobre os mesmos, faremos agora referência a estes dois grandes grupos de medidas em contraposição à variável que reúne o que é definido como importância estratégica da exportação – que, recordamos, é medida em quatro níveis que vão desde a importância nula à decisiva. Sublinhamos aqui que estamos a lidar com a avaliação que os inquiridos fazem da exportação enquanto parte integrante da estratégia global da empresa.

O teste Ró de Spearman entre esta variável e o conjunto das medidas de reforço da flexibilidade ao nível dos recursos humanos permite-nos concluir que existe uma correlação directa, sem significância estatística, entre ambas as realidades ( $\rho=0,047$ ;  $p=0,478$ ;  $N=223$ ). Ou seja, também ao nível perceptivo a exportação é associada à aposta na flexibilização da gestão dos recursos humanos.

Ao focarmos apenas as medidas de desenvolvimento da polivalência dos desempenhos, encontramos já uma correlação directa estatisticamente significativa ( $\rho=0,172$ ;  $p=0,008$ ;  $N=235$ ), o que nos permite afirmar com toda a segurança que, nas maiores empresas em Portugal para as quais a exportação é tida como mais estratégica, houve nos últimos 10 anos um maior investimento na polivalência dos desempenhos.

Já sem o suporte estatístico de um nível de significância suficiente, mas numa correlação do mesmo sentido, as medidas de integração e fusão de categorias

profissionais estão directamente relacionadas com o peso estratégico da exportação ( $\rho=0,070$ ;  $p=0,288$ ;  $N=227$ ).

No caso da adopção de medidas de remuneração variável em termos individuais temos novamente uma correlação estatisticamente significativa, desta feita de ordem inversa ( $\rho=-0,131$ ;  $p=0,044$ ;  $N=234$ ). Isto leva-nos a apurar que são, neste caso, as empresas para as quais a exportação tem uma importância estratégica menor que mais procuraram implementar bases remuneratórias variáveis em termos individuais.

Contudo, a situação apontada anteriormente constitui mesmo uma excepção na tendência verificada neste conjunto de variáveis. Novamente com as medidas de mobilidade funcional conforme as necessidades conjunturais da gestão obtemos uma correlação de sentido directo (não estatisticamente significativa), indicadora de que a exportação, enquanto objectivo estratégico, está ligada ao incremento da mobilidade funcional ( $\rho=0,013$ ;  $p=0,832$ ;  $N=233$ ).

Finalmente, os valores relativos às medidas de reestruturação laboral apontam, ainda que de uma forma extremamente débil e sem significância estatística, no sentido semelhante ao que temos verificado anteriormente ( $\rho=0,500$ ;  $p=0,666$ ;  $N=3$ ), o que nos permite afirmar, para a generalidade das medidas associadas à flexibilização da gestão dos recursos humanos, que estas tendem a acompanhar uma postura da gestão que atribui à exportação uma importância estratégica.

Centrando-nos agora no conjunto das medidas de flexibilização das relações laborais, e ainda no âmbito das percepções dos responsáveis pelos recursos humanos sobre a exportação no quadro da estratégia mais alargada das suas empresas, somos levados a uma constatação semelhante à que formulámos relativamente à exportação em termos quantitativos, isto é, a importância estratégica da exportação correlaciona-se inversamente, sem significância estatística, com a implementação deste conjunto de medidas ( $\rho=-0,019$ ;  $p=0,779$ ;  $N=211$ ).

O caso das medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente com os trabalhadores individuais sentença já a tendência inversa, ainda que, de novo, não o possamos afirmar com a segurança estatística que possibilite a extrapolação dos resultados para o universo das maiores empresas em Portugal ( $\rho=0,008$ ;  $p=0,897$ ;  $N=222$ ). Ou seja, aqui, são as empresas para as quais a exportação é mais estratégica que implementaram mais frequentemente, na última década, a nível individual, medidas de derrogação de cláusulas contratuais.

Este sentido positivo de correlação repete-se quando nos debruçamos sobre as medidas de alteração de definições de categorias profissionais e ocupacionais ( $\rho=0,033$ ;  $p=0,612$ ;  $N=230$ ), permitindo a caracterização das grandes exportadoras, no que se refere a termos estratégicos, como as que mais procuraram alterar a definição contratual das categorias.

As medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à Convenção Colectiva de Trabalho dão também azo a que se estabeleça uma correlação directa sem significância estatística ( $\rho=0,027$ ;  $p=0,685$ ;  $N=222$ ), isto é, no caso particular da nossa amostra, as empresas que comparativamente mais definem estratégias de exportação são as que desenvolveram mecanismos alternativos à negociação colectiva de contornos formais.

Já relativamente às medidas de individualização extensiva da relação de trabalho voltamos a ter uma correlação inversa (não estatisticamente significativa), claramente um indicador de que as diversas medidas de flexibilização da gestão das relações de emprego não podem ser assumidas como um todo com um comportamento semelhante no que diz respeito à sua relação com as vendas para o estrangeiro. Com um valor de  $r$  de  $-0,036$ , para um nível de significância de  $0,597$  e um total de  $214$  casos, podemos afirmar, apenas em relação à amostra, que a individualização da relação de trabalho foi tanto mais incentivada quanto a exportação é assumida como comparativamente menos importante para a estratégia da empresa.

De novo somos levados a entender que as medidas de flexibilização da gestão dos recursos humanos e das relações laborais estão em patamares bem diferentes no que concerne à sua implementação efectiva na última década. O que também é possível confirmar é que a percepção que os actores têm da importância estratégica da exportação e a exportação que efectivamente aconteceu no período em causa parecem ter efeitos semelhantes no conjunto das medidas de flexibilização, sobretudo no caso da flexibilização da gestão dos recursos humanos.

Além do tipo de cliente e da exportação, outro tipo de questão relevante é o próprio mercado estrangeiro para onde são escoadas essas vendas. Como já foi possível constatar<sup>62</sup>, a maioria das grandes empresas tem como primeiro mercado de exportação os países da União Europeia, sendo também importantes aqui os Países Africanos de

---

<sup>62</sup> cfr. capítulo “Caracterização da amostra”

Língua Oficial Portuguesa. Quanto ao segundo mercado de exportação, surgem em primeiro lugar os restantes países europeus, seguidos dos PALOPs e da América do Norte. Vejamos então no que isso se traduz em termos da flexibilização.

No caso do conjunto das medidas para a flexibilidade da gestão dos recursos humanos, o teste do Qui-quadrado permitiu-nos verificar que não existe uma associação estatisticamente significativa entre determinados tipos de mercado de exportação e maior ou menor registo de implementação de medidas desta índole ( $\chi^2=11,377$ ; gl=20; p=0,935). Ainda assim, ao nível da nossa amostra é possível observar alguma tendência para as empresas que exportam primeiramente para o Brasil, para outros países da América Latina e para os países do norte de África serem aquelas que entendem mais implementaram este tipo de medidas.

No que diz respeito às medidas de flexibilização das relações laborais, obtemos já uma associação estatisticamente significativa ( $\chi^2=32,291$ ; gl=20; p=0,040). Isto permite-nos concluir que, no universo das maiores empresas em Portugal, as organizações cujos principais mercados de exportação são o Brasil, os países africanos à excepção do Magreb e o Japão que mais desenvolveram a flexibilidade do ponto de vista das relações de emprego.

Não obstante a relevância destas constatações, dado o facto de não conhecermos de forma aprofundada as dinâmicas de competitividade nas trocas comerciais internacionais, torna-se complicado fazer considerações sobre o que isto significa em termos de maior ou menor exposição de uma empresa ao mercado. Podemos apenas conjecturar que a posição privilegiada, de raízes histórico-culturais, das empresas portuguesas nos negócios com regiões como o Brasil e o Continente Africano poderão significar talvez uma menor exposição. Neste caso, estes resultados contrariariam a nossa hipótese de trabalho.

## **SÍNTESE**

**Neste subcapítulo detivemo-nos sobre as práticas das empresas respeitantes à exportação e à implementação de medidas de incentivo à flexibilização, quer em termos da gestão dos recursos humanos, quer no que se refere às relações de emprego. Após a observação dos principais resultados gerais tivemos oportunidade de concluir que há alguma tendência para o**

favorecimento de medidas de carácter defensivo, nomeadamente o desenvolvimento da polivalência dos desempenhos, mas também de políticas que podem – pelo menos no entendimento dos responsáveis pelos recursos humanos – incentivar o desempenho, como a introdução de formas de remuneração variável a partir de critérios individuais.

Por outro lado, a adopção deste tipo de medidas diferiu bastante em função de diferentes questões. Em geral, as que reunimos sob a égide da flexibilização da gestão dos recursos humanos foram mais adoptadas do que as que procuram promover a flexibilidade das relações de emprego. Isto foi particularmente verdade entre as empresas em que a exportação assume um papel mais significativo, tanto em termos numéricos como estratégicos, e também entre aquelas que vendem para um leque alargado de clientes.

Pelo contrário, as medidas de flexibilização das relações de emprego foram mais adoptadas entre os pequenos exportadores ou entre as empresas que não exportam de todo, sobretudo aquelas que têm como principal cliente o Estado e as entidades públicas. Estes resultados são reforçados a nível das actividades económicas, sendo que os sectores protegidos são também os que mais ficaram associados a este conjunto de medidas.

Não podemos falar assim de um conjunto de empresas-tipo que expandiu a sua flexibilização se entendermos este conceito de uma forma lata; temos, sim, grandes exportadoras para uma diversidade de clientes que flexibilizaram aspectos da sua gestão dos recursos humanos, enquanto as empresas que concentram as suas vendas no mercado nacional, sobretudo estatal, favoreceram a flexibilização das relações de emprego.

A nossa hipótese de trabalho que postulava a exposição ao mercado como determinante na flexibilização não pode assim ser confirmada nestes moldes. Antes, os dados recolhidos apontam para o facto de a exposição estar apenas associada a um determinado tipo de medidas, as que influem directamente sobre a gestão dos trabalhadores e do seu trabalho.

### 3.3. Relações de emprego nas empresas de capitais públicos e privados

Dentro do alargadíssimo espectro de questões que condicionam o tipo de relações de emprego vigentes nas empresas – e que seria impossível abordar na sua totalidade num trabalho deste âmbito – o tipo de propriedade é uma das que surgem recorrentemente na investigação sobre estas matérias. Numa realidade com as especificidades da portuguesa, em que a economia só têm vindo efectivamente a afastar-se da alçada directa do Estado nas últimas duas décadas, as organizações de capitais públicos têm ainda um peso significativo no parque empresarial, inclusivamente no que diz respeito ao seu estatuto de empregadoras<sup>63</sup>, temos motivos para antecipar diferenças do ponto de vista das relações de emprego em função de diversos aspectos, inclusive do tipo de propriedade. De facto, já Stoleroff (1995: 17) pôde concluir que os níveis de sindicalização diferem significativamente entre as empresas de capitais públicos e privados.

Apesar de as empresas privadas não estarem isentas da influência do Estado que, como nos recordam Streeck e Schmitter (1985), intervém já não tanto por meio de uma autoridade presumida derivada da propriedade mas através de mecanismos alternativos de controlo de parâmetros mínimos que convivem com novas formas de micro-concertação com os vários actores envolvidos (Regini, 1985), é também verdade, como vimos no capítulo referente ao enquadramento empírico desta problemática, que temos indícios de uma progressiva desregulação das relações de emprego. Esta desregulação potencia a libertação as empresas privadas para a adopção de novas práticas ao nível da gestão dos seus trabalhadores de modo a favorecer a sua adaptabilidade às necessidades da empresa. Foi neste sentido que definimos a hipótese de o estatuto público/ privado dos capitais de uma empresa ser factor de clivagem do ponto de vista do reconhecimento dos sindicatos como actores para o desenvolvimento da competitividade da mesma.

---

<sup>63</sup> De facto, tendo sido efectuado um teste de análise da variância simples, confirmou-se que as empresas de capitais públicos se distinguem estatisticamente das restantes pelo facto de terem uma dimensão média maior [F(6,178)=2,618; p=0,019]

Para proceder à avaliação das dinâmicas das relações de emprego nas maiores empresas construímos um índice de presença sindical<sup>64</sup> a partir de um conjunto alargado de questões, a saber:

- a. Taxa global de sindicalização;
- b. Existência de mais de dois sindicatos activos na empresa;
- c. Existência de outros órgãos com presença da representação dos trabalhadores na empresa (Comissão Sindical/Comissão Intersindical; Comissão de Trabalhadores; Comissão de Saúde, Higiene e Segurança; Comissão Paritária de Carácter Consultivo; Conselho de Empresa Europeu);
- d. Número de Convenções Colectivas do Trabalho em vigor;
- e. Existência de negociação informal com organizações de representação dos trabalhadores;
- f. Existência de locais próprios à disposição das organizações de representação dos trabalhadores.

A partir daqui, e ainda antes de nos debruçarmos sobre esta hipótese de trabalho, interessa-nos averiguar que outros factores estruturais, além da propriedade, podem influir sobre a presença dos sindicatos nas empresas. Tradicionalmente, a dimensão é uma destas variáveis. De facto, tendo sido efectuado o teste de correlação entre este agente e o índice de presença sindical construído, constatamos, com segurança estatística, que existe uma correlação directa ( $\rho=0,336$ ;  $p=0,000$ ;  $N=144$ ). Ou seja, não há qualquer dúvida que as ‘maiores das maiores’ são as empresas com presença sindical mais forte traduzida em termos de sindicalização dos seus trabalhadores, da existência de diversos organismos de representação e de negociação formal e informal com os sindicatos.

Uma outra questão relevante na configuração das relações de emprego é a antiguidade da empresa. Estabelecida a correlação entre o ano de fundação e o mesmo índice real de presença sindical, temos novamente significância estatística em ordem inversa ( $\rho=-0,230$ ;  $p=0,014$ ;  $N=144$ ). Podemos assim extrapolar para o universo das

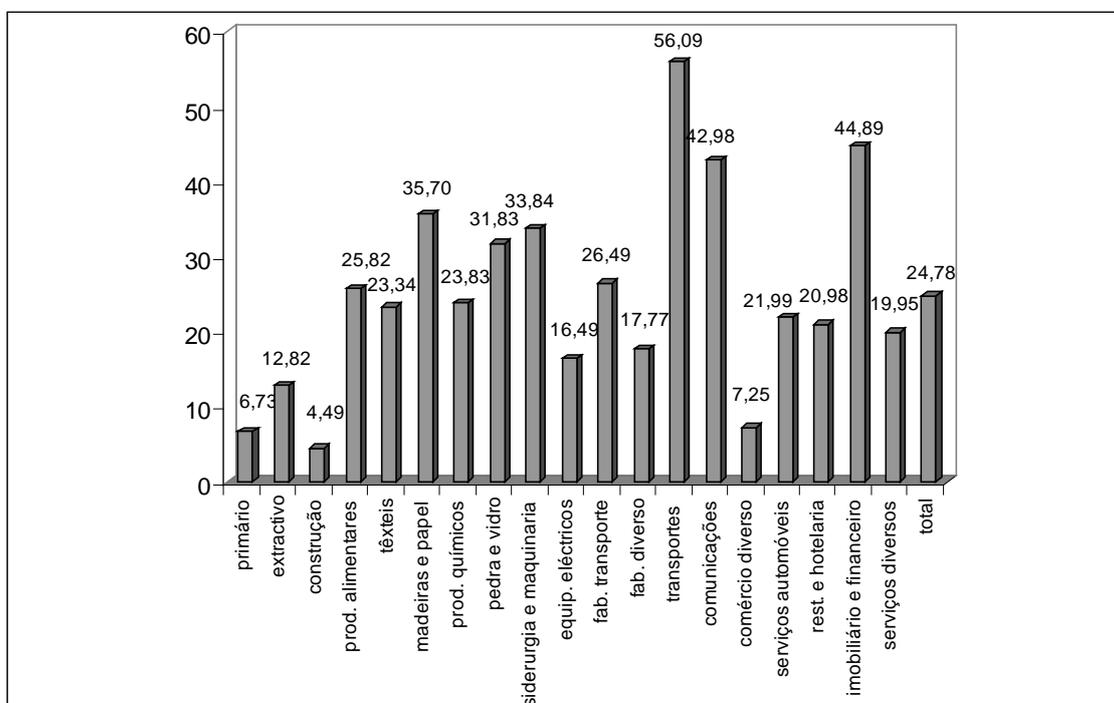
---

<sup>64</sup> O cálculo deste índice permitiu apurar valores entre um mínimo de 0,10 pontos e um máximo de 15,79 pontos, para uma média de 6,5.

maiores empresas em Portugal que a antiguidade é, de facto, sinónimo de maior presença das organizações de representação dos trabalhadores na empresa.

Relativamente a outro factor estruturante de todas as dinâmicas desenvolvidas nas empresas, o sector de actividade, e não sendo possível obter valores estatisticamente relevantes a partir do mesmo índice, interessou-nos seccionar a questão, debruçando-nos concretamente sobre a taxa global de sindicalização e a existência de Convenções Colectivas de Trabalho – duas das variáveis mais ilustrativas das prerrogativas das relações de emprego presentes nas empresas. Tendo sido efectuada uma análise da variância simples para a sindicalização em função dos sectores, constatamos, apesar de ser sem nível de significância suficiente para extrapolar a tendência da amostra para o universo [ $F(18,241)=3,796$ ;  $p=1,090$ ], que os sectores que têm, em média, maior taxa de sindicalização são os transportes de passageiros, mercadoria e armazenagem, o sector imobiliário, financeiro, segurador e as comunicações, electricidade, água e gás. Pelo contrário, a sindicalização é comparativamente mais baixa no caso dos sectores da construção e obras públicas, do sector primário e do comércio de mercadorias e diversos.

**Gráfico 30 – Taxa média de sindicalização por sector de actividade (%)**



Debruçando-nos já sobre os instrumentos convencionais resultantes da negociação colectiva, o teste de Qui-quadrado efectuado também não obtém significância estatística ( $\chi^2=22,811$ ; gl=18; p=0,197). Somos, ainda assim, levados a deduzir dentro da nossa amostra uma maior tendência para existirem Convenções Colectivas de Trabalho em vigor nos sectores dos produtos alimentares, das madeiras, do comércio de mercadorias e dos produtos de pedra. Estes instrumentos são, pelo contrário, uma excepção nas comunicações e no sector primário.

**Quadro 5 – Existência de Convenções Colectivas de Trabalho segundo o sector de actividade (%)**

	Sim	Não
sector primário	66,67	<b>33,33</b>
indústrias extractivas	90,91	9,09
construção e obras públicas	<b>93,33</b>	6,67
Produtos alimentares e tabaco	<b>100,00</b>	0,00
têxteis e couro	80,00	20,00
Madeiras	<b>100,00</b>	0,00
Produtos químicos	87,50	12,50
Produtos de pedra	<b>93,75</b>	6,25
siderurgia primária, maquinaria	92,86	7,14
Equipamentos eléctricos	<b>93,75</b>	6,25
fabricantes de equipamentos de transporte	84,62	15,38
fabrico diverso	84,62	15,38
Transportes	88,24	11,76
Comunicações	60,00	<b>40,00</b>
Comércio de mercadorias	<b>100,00</b>	0,00
concessionários e serviços automóveis	91,67	8,33
restauração, hospedaria	91,67	8,33
sector imobiliário, financeiro, segurador	77,78	22,22
serviços diversos	81,25	18,75

Temos assim uma situação contrastante no que diz respeito à presença dos sindicatos nas empresas já que uma maior sindicalização não parece acompanhar necessariamente a existência de mecanismos formais de regulação das relações de emprego. Os casos dos sectores das comunicações e do comércio de mercadorias são, em sentidos opostos, ilustrativos disso mesmo. De facto, sendo efectuado um teste de Qui-quadrado para verificar se há associação entre a existência de Convenções Colectivas de Trabalho e determinados níveis de sindicalização, concluímos que estes

mecanismos de regulação estão em vigor sobretudo onde a sindicalização é moderada<sup>65</sup> ( $\chi^2= 15,396$ ;  $gl=3$ ;  $p=0,002$ ), numa associação de intensidade fraca (V de Cramer= 0,255). Isto leva-nos a compreender que não é possível tomar as relações de emprego como uma realidade uniforme e homogénea nos seus conteúdos, já que contém aspectos de clara complexidade.

Tendo essa constatação em mente, debruçar-nos-emos sobre a questão da propriedade com um maior detalhe, de modo a apurar as particularidades da configuração das relações de emprego nas maiores empresas quer em termos objectivos, quer em termos da percepção que os responsáveis pelos recursos humanos fazem sobre elas.

Ao reflectirmos sobre a eventual relação entre tipo de entidade<sup>66</sup> com posição maioritária na empresa e o reconhecimento dos sindicatos pelos empregadores, temos de começar por averiguar quais os efeitos dessa variável nas dinâmicas concretas das organizações de representação dos trabalhadores na empresa. Em termos gerais, e como já nos foi possível observar, as empresas de capitais públicos representam apenas cerca de um décimo da nossa amostra. Isto significa, à partida, um grande desequilíbrio da nossa amostra em termos de propriedade privada e pública, que terá de ser devidamente levado em conta nas nossas conclusões a este respeito.

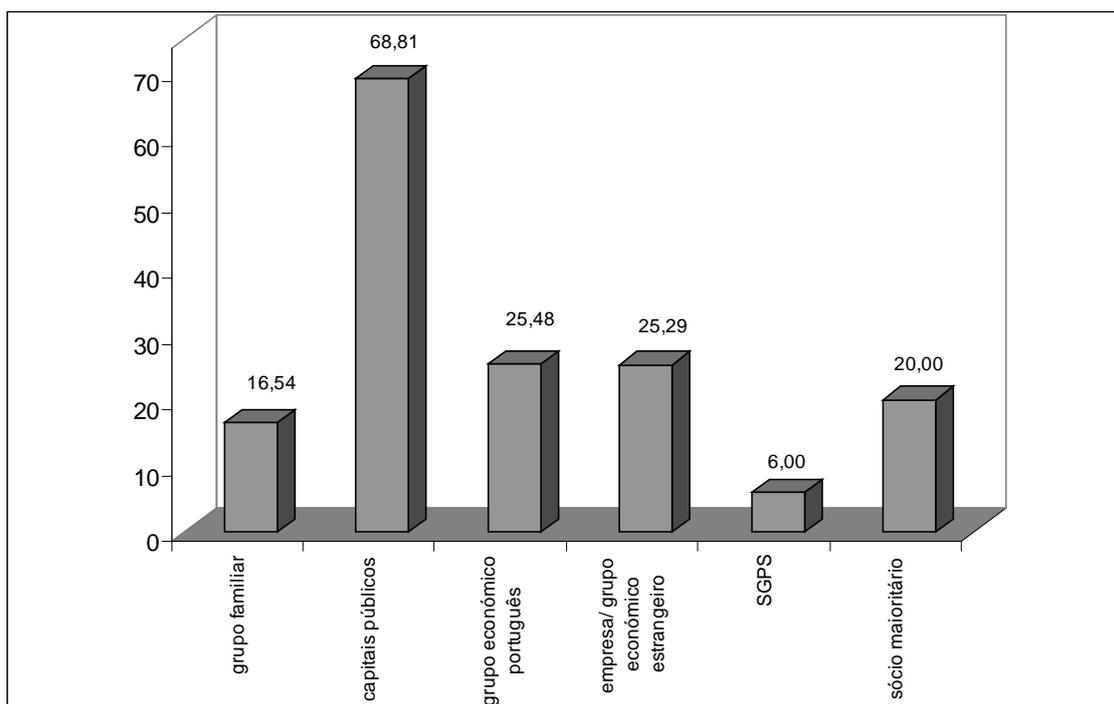
Partindo de um dos elementos fulcrais para a configuração das relações de emprego, a taxa global de sindicalização, efectuámos uma análise de variância simples entre esta variável e os diferentes tipos de propriedade, o qual aponta claramente, conquanto sem significância estatística, para o facto de as empresas de capitais públicos terem maiores níveis médios de sindicalização.

---

<sup>65</sup> correspondendo a uma taxa de sindicalização entre os 21% e os 45%.

<sup>66</sup> Chamamos aqui a atenção para o facto de, apesar de os tipos de propriedade terem sido enunciados como empresas de capitais públicos, empresas familiares, grupos económicos nacionais e estrangeiros, SGPS ou sócio maioritário, para além de uma categoria residual ('outros'), o facto de termos obtido, para algumas destas questões, muito poucas respostas dentro das categorias SGPS, sócio maioritário, e outro levou a que estas não sejam frequentemente mencionadas nas conclusões retiradas de alguns testes, uma vez que o seu peso relativo é irrelevante em termos estatísticos.

**Gráfico 31 – Níveis médios de sindicalização segundo o tipo de entidade com posição maioritária na empresa (%)**



No caso da existência de Convenções Colectivas de Trabalho, somos conduzidos a uma conclusão semelhante àquela que tinha sido verificada com a observação por sectores de actividade. Isto quer dizer que as empresas de capitais públicos – e também os grupos económicos portugueses, outro conjunto de empresas com níveis de sindicalização consideráveis – são precisamente as que habitualmente, e em termos médios, não têm em vigor instrumentos desta índole, conforme nos atesta o teste de Qui-quadrado, sem significância estatística ( $\chi^2=1,548$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,956$ ). Novamente, então, a existência de CCTs parece não ser sinónimo de maior sindicalização, e vice-versa, o que nos obriga a reflectir sobre o real papel actual deste bastião do sindicalismo. Mesmo que aquilo que Katz (1993) refere como uma das características das relações de emprego contemporâneas, a descentralização da negociação colectiva, não corresponda ao retrato do nosso país, afigura-se inegável uma certa fragmentação das relações de emprego nas maiores empresas em Portugal no que se refere ao papel centralizador da contratação colectiva. Esta é, porém, uma questão que necessita um maior aprofundamento adiante.

A existência (ou não) de organismos específicos no seio da empresa que incluem as organizações de representação dos trabalhadores é outra matéria que nos interessa

dentro desta questão. Exemplo desses organismos são as comissões sindicais e intersindicais. Efectuado o cruzamento desta variável com a entidade que detém a posição maioritária na empresa, verificamos que existe uma associação sem significância estatística entre determinados níveis das variáveis ( $\chi^2=7,536$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,274$ ). Em concreto, são sobretudo as empresas de capitais públicos e de capitais estrangeiros que mais contam com a existência destas comissões.

Voltam-nos já para as comissões de trabalhadores, o valor do Qui-quadrado de 19,955, para 6 graus de liberdade e um nível de significância de 0,003 permite-nos afirmar que, no universo das maiores empresas portuguesas, são precisamente as empresas associadas a capitais do Estado aquelas onde há mais frequentemente comissões de trabalhadores.

Obtemos novamente valores estatisticamente significativos para o cruzamento entre o tipo de propriedade e a existência de uma comissão, ou comissões de saúde, higiene e segurança ( $\chi^2=19,420$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,004$ ). Especificamente, contudo, isso significa que são as empresas familiares e as empresas estrangeiras aquelas onde mais frequentemente são implantadas estas estruturas. Ou seja, neste caso, as empresas públicas não estão na vanguarda em termos dos organismos com representação sindical.

Regressamos, ainda assim, à tendência mais geral quando colocamos o enfoque sobre as comissões paritárias de carácter consultivo, predominantes, de novo, nas empresas de capitais públicos, tanto na amostra como no comportamento geral do universo das maiores empresas ( $\chi^2=19,044$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,004$ ).

Finalmente, no que diz respeito a este conjunto de organismos, os conselhos de empresa europeus estão intrinsecamente ligados aos grupos económicos estrangeiros ( $\chi^2=49,792$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,000$ ) – o que não é uma situação inesperada uma vez que este tipo de organismo está ainda pouco vulgarizado em Portugal, sendo mais frequente noutros países europeus, como a França e a Alemanha (Cleff, 1997), por exemplo.

**Quadro 6 – Existência de organismos com participação das organizações de representação dos trabalhadores por tipo de entidade que detém a posição maioritária na empresa (%)**

	grupo familiar	Capitais públicos	grupo económico português	grupo económico estrangeiro
Comissão Sindical/ Intersindical	23,26	<b>42,11</b>	27,50	<b>38,46</b>
Comissão de Trabalhadores	22,73	<b>68,42</b>	19,05	24,62
Comissão de Saúde, Higiene, Segurança	<b>66,67</b>	27,78	38,10	<b>67,69</b>
Comissão Paritária Consultiva	0,00	<b>27,78</b>	2,50	6,67
Conselho de Empresa Europeu	0,00	0,00	0,00	<b>40,32</b>

Outra questão que nos interessa verificar se está relacionada com o tipo de propriedade é a do conflito, traduzido em termos de litígios levados a tribunal e da ocorrência de greves. No primeiro caso, constatamos que 22% das maiores empresas registaram casos de litígio laboral na última década e são as empresas de capitais públicos precisamente as que registaram mais frequentemente a ocorrência de casos litigiosos levados a tribunal nos últimos 10 anos. Esta conclusão apoia-se nos valores do teste, sem significância estatística ( $\chi^2=9,974$ ; gl=6; p=0,126).

Já no que diz respeito à greve, para além de 31,8% das maiores empresas ter referido a existência de pelo menos uma greve na última década, os valores do teste efectuado permitem-nos concluir que, no universo das maiores empresas portuguesas, foram sem qualquer dúvida as organizações detidas por capitais públicos as que se defrontaram mais frequentemente com greves nos últimos 10 anos ( $\chi^2=19,576$ ; gl=6; p=0,003). Isto leva-nos a deduzir que uma maior intensidade sindical – em termos de sindicalização e estruturas de representação na empresa – tende a ser sinónimo de maior conflitualidade institucionalizada.

Indo além do que são as características mais substantivas da presença sindical nas empresas, debruçamo-nos, mais uma vez, sobre a dimensão das percepções dos actores sobre estas matérias. O cruzamento do tipo de propriedade com a avaliação, relativa à última década, que os responsáveis pelos recursos humanos fazem da evolução da sindicalização, indica, sem significância estatística ( $\chi^2=6,504$ ; gl=8; p=0,590), que não existe grande divergência entre os diversos tipos de empresas aqui reunidas. No entanto, as empresas de capitais públicos surgem em primeiro lugar entre as que consideram que os números de filiação sindical têm estado a aumentar, ainda que

a maioria de respostas neste grupo se centre na estabilidade. Pelo contrário, os grupos económicos nacionais e estrangeiros percebem claramente estabilidade a este nível, enquanto nas empresas familiares se afirma mesmo que a sindicalização tem vindo a diminuir.

Um cenário bem diferente é aquele que encontramos no caso da avaliação da actividade sindical nos últimos 10 anos. Se novamente todos os grupos avaliam esta actividade, na sua maioria, como tendencialmente estável, aqui, novamente trabalhando com valores válidos apenas para a nossa amostra ( $\chi^2=5,469$ ;  $gl=8$ ;  $p=0,707$ ), as associações que encontramos apontam para o facto de serem os grupos nacionais os únicos a apontar algum aumento. A este nível, os grupos familiares e os grupos económicos estrangeiros inclinam-se para uma ligeira diminuição, enquanto a avaliação das empresas públicas é claramente de estabilidade.

No que diz respeito à adesão dos trabalhadores às iniciativas sindicais, em nenhum caso foi feita a apreciação de que tem havido aumento. Enquanto as empresas de capitais públicos e os grupos económicos estrangeiros consideram que a tendência é para a estabilidade, as empresas familiares e as restantes empresas de capitais nacionais não hesitam em afirmar que se tem assistido a uma diminuição da capacidade de mobilização dos trabalhadores por parte das organizações que os representam ( $\chi^2=5,884$ ;  $gl=8$ ;  $p=0,660$ ).

Se entendida como negociação estratégica (Walton, Cutcher-Gershenfeld e McKersie, 2000), a relação de emprego num contexto de mudança pode traduzir-se, como tivemos já oportunidade de explicitar, em posturas de rejeição, de promoção (*fostering*) ou do forçar (*forcing*) dos processos decorrentes da relação. Foi neste sentido que quisemos confrontar os responsáveis pelos recursos humanos com a relação de emprego como eminentemente dotada de recursos de poder limitados através dos quais as partes entram em processos de negociação e podem assumir diversos tipos de conduta. Face à questão de ter havido ou não – e, no caso afirmativo, em que sentido – alterações na relação de forças entre os sindicatos e a empresa, obtivemos respostas contrastantes consoante o tipo de capitais que detêm a empresa. Podemos afirmar, ainda que apenas no âmbito da nossa amostra ( $\chi^2=7,159$ ;  $gl=8$ ;  $p=0,519$ ), que temos dois grupos de empresas em função do tipo de resposta: de um lado, as entidades de capitais públicos e os grupos económicos estrangeiros, que consideram que tem havido, nos últimos 10 anos, equilíbrio na relação de forças empresa/ sindicatos; do outro lado,

encontramos as empresas familiares e os grupos económicos nacionais, que declaram reconhecer que os sindicatos têm vindo a enfraquecer dentro desta relação, a qual se vem tornando progressivamente desequilibrada para benefício – em termos de força – da empresa e em desfavor dos sindicatos.

De notar ainda que não houve qualquer grupo de organizações em função do tipo de propriedade que tenha sentido que os sindicatos ganharam espaço nesta relação ao longo da segunda metade da década de 90 e do início do novo milénio, o que reflecte, pelo menos, a desmobilização sindical quantificada em termos de conflitos laborais.

Um outro aspecto relevante no que diz respeito ao reconhecimento que as empresas fazem dos sindicatos é a existência e o alcance da negociação de teor informal. O teste de Qui-quadrado efectuado entre o tipo de entidade com posição maioritária na empresa e a existência ou não de negociação informal aponta mais uma vez para o facto de as empresas de capitais públicos se destacarem na adopção deste tipo de práticas, pelo menos no caso concreto da nossa amostra ( $\chi^2=9,760$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,135$ ). Além destas, apenas nos grupos económicos estrangeiros a negociação informal parece assumir também alguma – ainda que pouca – importância, em termos médios.

Colocando o enfoque sobre o tipo de matérias discutidas informalmente obtemos, para a totalidade da nossa amostra, os resultados incluídos no quadro que se segue.

**Quadro 7 – Matérias discutidas informalmente com os sindicatos (%)**

MATÉRIA	(%)
Salários	<b>55,3</b>
Prémios	46,8
Promoções	31,9
Reclassificações	27,7
Questões disciplinares	27,7
admissões de pessoal	12,8
apoio social, bem-estar, lazer, recreio	42,6
despedimento	12,8
pré-reformas/ reformas antecipadas	10,6
higiene e segurança no trabalho	<b>63,8</b>
reorganização da produção/ estrutura	23,4
introdução de novas tecnologias	14,9
Formação	17,0
Horários	4,3
Férias	2,1

No que diz respeito à distribuição destes números em função do tipo de propriedade das empresas, verificamos que, no caso das empresas familiares, as matérias que mais frequentemente são alvo de negociação informal são os salários, as promoções e as questões de higiene e segurança no trabalho. As empresas de capitais públicos discutem informalmente sobretudo os salários, os temas de apoio social, bem-estar, lazer e recreio e os prémios. Já os grupos económicos portugueses levam as temáticas dos prémios, dos salários e da higiene e segurança para a esfera da negociação informal, enquanto os grupos estrangeiros se concentram nos temas da higiene e segurança, do apoio social e do bem-estar e dos salários.

Daqui podemos retirar, em primeiro lugar, que as matérias de negociação informal vão pouco além do que é discutido na mesa das negociações formais, ou seja, as questões salariais continuam a estar no primeiro plano. Em segundo lugar, nota-se que são os grupos económicos estrangeiros aqueles que, ainda assim, alargam um pouco mais o leque dos assuntos abordados informalmente junto das organizações de representação dos trabalhadores, o que, tendo em conta o peso da negociação informal nestas empresas, que já tínhamos verificado ser superior à generalidade das empresas privadas portuguesas, é sintomático de alguma diferença na configuração das relações de emprego no que diz respeito à adopção de práticas importadas.

Se formos além da negociação informal e entrarmos no domínio específico das reuniões de informação aos representantes sindicais dentro da empresa, podemos notar o mesmo tipo de bipolarização que já temos tido oportunidade de registar anteriormente. De um lado, temos as empresas de capitais públicos e, com menos peso, as empresas estrangeiras, que costumam ter este tipo de práticas com regularidade. Por seu turno, as empresas de capitais portugueses e os grupos familiares, em termos médios, parecem nunca promover este tipo de reuniões de informação junto dos sindicatos.

Uma última questão relativa à percepção que os responsáveis pelos recursos humanos têm do papel dos sindicatos nas relações de emprego coloca-nos perante um cenário que sintetiza de algum modo as tendências que pudemos apurar até ao momento. Novamente sem valores que garantam a significância estatística, foi efectuado um teste de Qui-quadrado para as variáveis relativas à propriedade e à questão papel dos actores sindicais na relação de emprego ( $\chi^2=14,856$ ;  $gl=15$ ;  $p=0,461$ ). O quadro que apresentamos de seguida permite-nos verificar que as classificações mais meritórias são as formuladas pelas empresas de capitais públicos, seguidas dos grupos

económicos estrangeiros. Já a avaliação feita pelos grupos económicos portugueses e pelos grupos familiares pauta-se pela indiferença. Em nenhum dos casos existe prevalência do reconhecimento dos sindicatos como essencialmente vantajosos ou prejudiciais.

**Quadro 8 – Papel dos sindicatos nas relações laborais segundo o tipo de entidade que detém a posição maioritária na empresa (%)**

	prejudicial	indiferente	aceitável	vantajoso
Grupo familiar	15,00	<b>50,00</b>	25,00	10,00
Capitais públicos	5,88	17,65	<b>52,94</b>	23,53
Grupo económico português	18,18	<b>36,36</b>	30,30	15,15
Grupo económico estrangeiro	13,21	28,30	<b>43,40</b>	15,09

**SÍNTESE:**

Após a constatação de que os factores estruturais como a dimensão, a antiguidade e o sector de actividade são determinantes para a configuração das relações de emprego no seio das empresas, tivemos oportunidade de desenvolver e confirmar a hipótese de que o tipo de entidade que detém a posição maioritária nas mesmas também influi sobre aspectos formais e informais destas relações.

A partir das evidências recolhidas, podemos então afirmar que as empresas públicas se distinguem efectivamente, no que diz respeito às relações de emprego, das empresas detidas por capitais privados. Isto verifica-se, por um lado, em termos numéricos, com níveis de sindicalização superiores, a existência mais frequente nas empresas de capitais públicos de negociação informal e de um leque de organismos com representação sindical – mas também de maiores níveis de conflitualidade institucionalizada; por outro lado, é também uma realidade no plano perceptivo das relações de emprego, a respeito de uma avaliação mais positiva da actuação e do papel dos sindicatos no âmbito da relação com a empresa.

Paralelamente, fomos ainda levados a constatar que os grupos económicos estrangeiros também se destacam em questões como a negociação informal, as reuniões de informação com as ORTs e, sobretudo, no caso dos

**conselhos de empresa europeus. Isto permite-nos formular a questão de a informalidade ser um traço característico das empresas de capitais estrangeiros, uma eventual porta de entrada dos efeitos da globalização na convergência das relações de emprego.**

**As empresas com maior intensidade de presença sindical são assim tipicamente grandes empresas de capitais públicos, com alguma antiguidade. Reconhecem os sindicatos como aceitáveis ou indiferentes e consideram que tende a haver um equilíbrio na relação de forças com estas organizações, senão mesmo algum desequilíbrio em benefício da empresa.**

### 3.4. Sindicalização e gestão dos recursos humanos

Estabelecemos a hipótese de a negociação colectiva se manter o principal veículo de entrada dos sindicatos nas empresas, o que tem implicações muito concretas do ponto de vista da postura dos responsáveis pelos recursos humanos perante as organizações de representação dos trabalhadores e que vão além do âmbito da contratação colectiva. Queremos com isto dizer que é de antever uma maior permeabilidade à participação sindical nas empresas em que os sindicatos ganharam já presença por via da negociação colectiva, ao passo que nas empresas onde a negociação individual é mais generalizada e onde a sindicalização conta com números reduzidos há uma menor capacidade ou possibilidade – ou mesmo ambas as coisas – dos sindicatos participarem na gestão dos assuntos que dizem mais directamente respeito aos trabalhadores.

No âmbito do projecto em que se baseou este trabalho tivemos oportunidade de dividir a nossa amostra em dois grandes grupos, em função da taxa de sindicalização<sup>67</sup>. Esta operação obedeceu à confiança de que a existência ou não de sindicalização numa empresa é fundamental para a configuração não apenas das relações de emprego mas da gestão dos recursos humanos nas nossas maiores empresas. Assim, as empresas do sector não sindical perfazem 49,6% da amostra, enquanto o sector sindical contribui com 50,4% da nossa amostra.

---

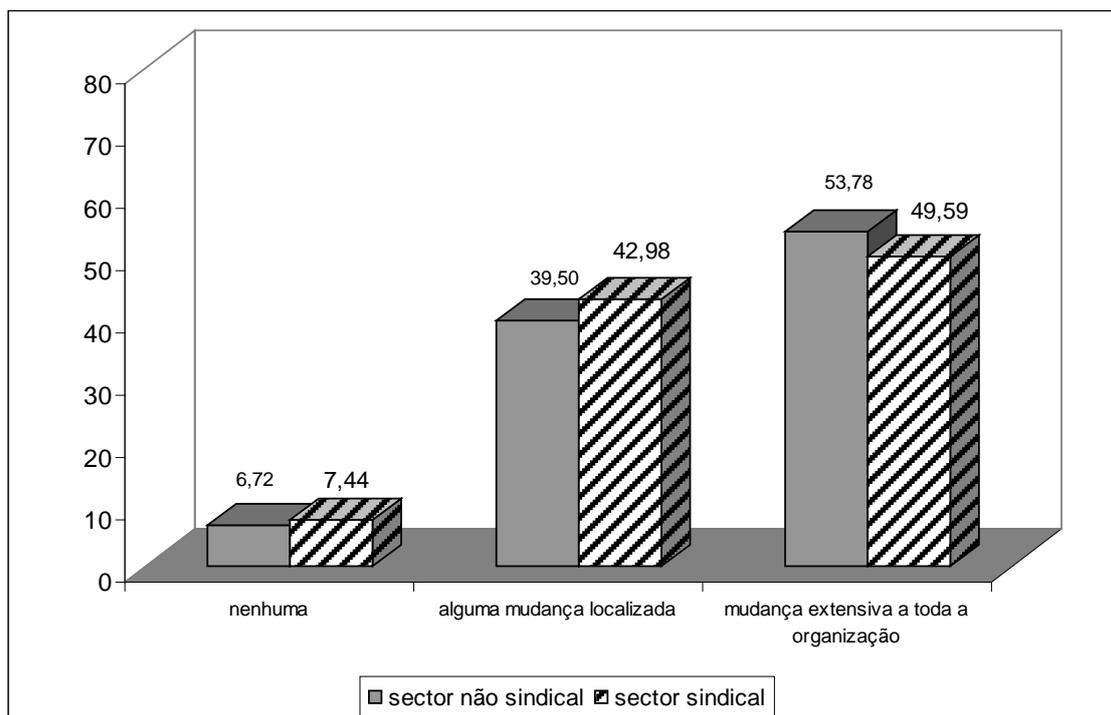
<sup>67</sup> considerou-se um sector não sindical, com uma sindicalização nula a muito reduzida (máximo de 5%), e um sector não sindical, com 6% e mais de níveis de filiação sindical.

Foi assim possível concluir, entre outros aspectos, que as empresas sem sindicalização estão sobretudo na construção e obras públicas, no comércio e mercadorias de diversos e no fabrico diverso. São empresas mais recentes ( $F=15,928$ ;  $gl=240$ ;  $p=0,000$ ) e empregam menos pessoas ( $F=5,534$ ;  $gl=240$ ;  $p=0,042$ ) que as suas congéneres sindicalizadas. Na sua maioria, são propriedade de grupos familiares, SGPS ou grupos económicos portugueses ( $\chi^2=24,664$ ;  $gl=6$ ;  $p=0,000$ ), numa associação de intensidade fraca ( $V$  de Cramer= $0,380$ ).

Tendem também a estar associadas a situações económicas estáveis ou em expansão, enquanto as empresas com sindicalização se encontram ligadas a situações recessivas ou em crise. Isto traduz-se, ainda que sem significância estatística, em termos do crescimento anual ( $F=0,611$ ;  $gl=160$ ;  $p=0,229$ ) e, de uma forma mais ténue, em termos de volume de negócios ( $F=0,073$ ;  $gl=163$ ;  $p=0,833$ ).

Estamos efectivamente a lidar com dois conjuntos bastante diversos de empresas, o que motivou a nossa hipótese de trabalho. A sua testagem parte da contabilização das práticas de gestão de recursos humanos nos sectores sindical e não sindical. Começamos por nos centrar em aspectos da gestão alargada como os que dizem respeito à mudança, designadamente em termos de tecnologia e organização. No primeiro caso, vemos que não há uma associação estatisticamente significativa entre cada um dos sectores e determinados graus de aplicação de mudança ( $\chi^2=0,424$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,809$ ), ou seja, o nível de sindicalização não teve qualquer efeito quantificável nas decisões da gestão de modificar a tecnologia em uso.

**Gráfico 32 – Grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos segundo o nível de sindicalização (%)**

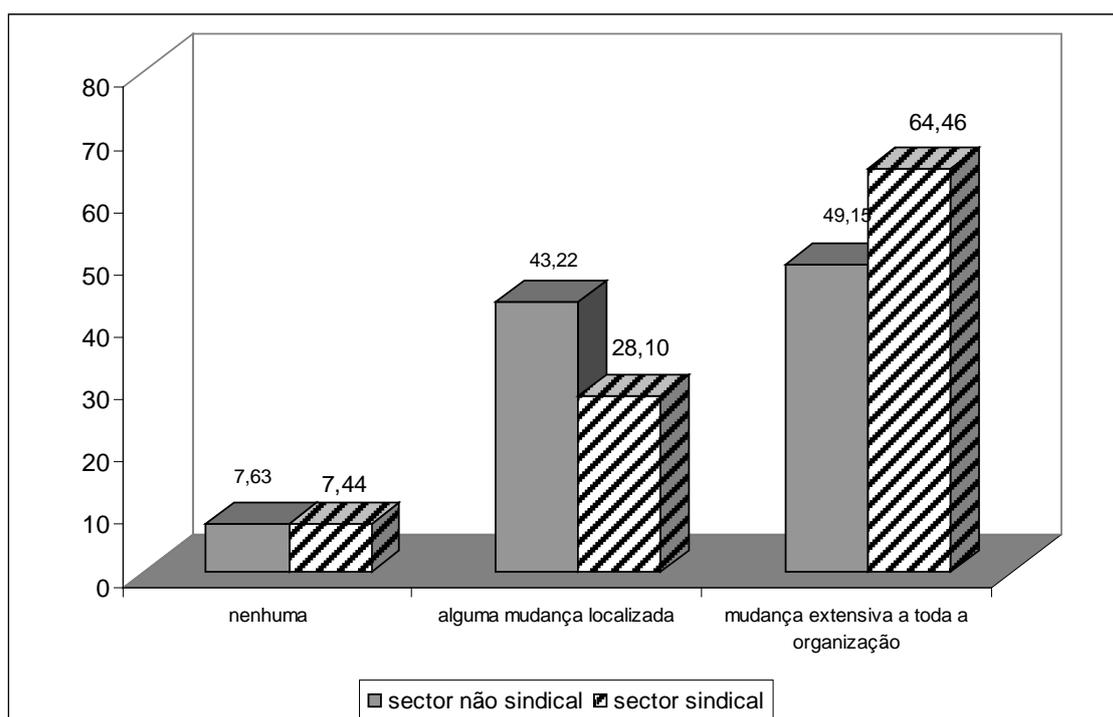


Ainda assim, é visível que a mudança extensiva a toda a organização se deu mais frequentemente entre as empresas com taxa de sindicalização superior aos 5%. Quando questionados sobre a existência de impedimentos a este tipo de mudanças, os responsáveis pelos recursos humanos não se distinguem estatisticamente em termos da sindicalização existente nas suas empresas ( $\chi^2=1,501$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,472$ ). Os valores relativos apenas à amostra indicam que as empresas sem presença sindical não sentiram, na generalidade, qualquer tipo de impedimentos, enquanto o outro conjunto de empresas registou mais frequentemente impedimentos esporádicos. No mesmo sentido, o tipo de impedimentos mais frequentemente registados no primeiro caso foram a necessidade de adaptação organizacional e a falta de qualificação dos subempregados; já no segundo caso, as dificuldades registadas deveram-se maioritariamente à falta de capital, à dificuldade de adaptação dos trabalhadores, à existência de outros projectos mais prioritários e aos atrasos na entrega de equipamentos.

Ao confrontarmos-nos com a adopção de mudanças nas empresas, desta feita de carácter organizacional, obtemos valores do teste de Qui-quadrado que nos permitem extrapolar para o universo das maiores empresas em Portugal que as empresas sem

sindicalização estiveram mais associadas à aplicação de mudanças a um nível localizado, enquanto as empresas com níveis de sindicalização consideráveis foram aquelas que mais frequentemente introduziram modificações no seu esquema organizacional de uma forma extensiva a toda a organização ( $\chi^2=6,305$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,043$ )<sup>68</sup>.

**Gráfico 33 – Grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos segundo o nível de sindicalização (%)**



O levantamento da existência de resistências à mudança permitiu concluir novamente pela ocorrência de uma associação sem significância estatística entre as empresas sem sindicalização e a não presença de impedimentos e, por outro lado, entre as empresas com sindicalização e a constatação de que houve impedimentos de uma forma esporádica ( $\chi^2=4,812$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,090$ ). A especificação dos impedimentos efectivamente registados aponta para, no caso do sector não sindical, as penúrias sentidas ao nível das necessidades de formação e de capacidade de adaptação dos trabalhadores à mudança, ao passo que as empresas do sector sindical declararam ter

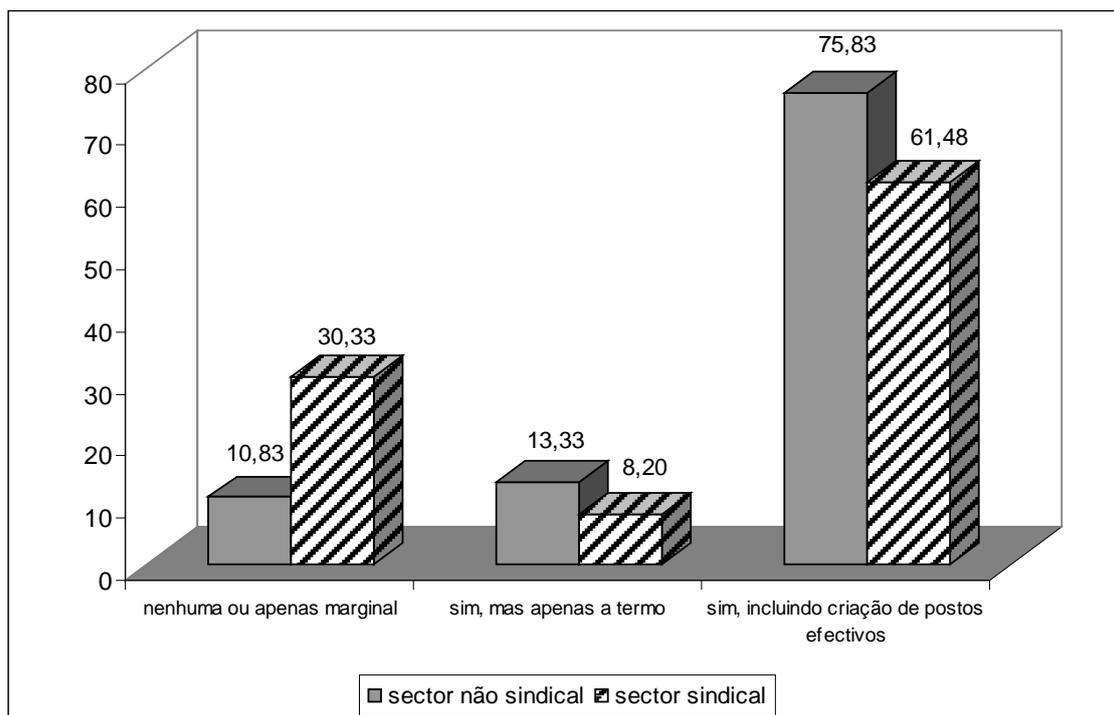
<sup>68</sup> numa associação de fraca intensidade (V de Cramer=0,162)

sido confrontadas com falta de capital, resistência dos trabalhadores à mudança, dificuldades na gestão da mudança e na aceitação de novas hierarquias.

Em relação à temática da mudança nas maiores empresas podemos então concluir, em primeiro lugar, que o sector não sindical está mais associado a mudanças ao nível tecnológico, enquanto o sector sindical está mais associado a mudanças a nível da organização; em segundo lugar, as empresas com valores nulos ou negligenciáveis de sindicalização foram, em geral, confrontadas com menos impedimentos à implementação de qualquer tipo de mudanças, o que já não sucede com as empresas do sector sindical, nomeadamente no que diz respeito à existência do capital necessário para os devidos investimentos. Tínhamos já constatado, de resto, que a saúde económica deste grupo de organizações é mais débil do que no primeiro, donde são justificadas, pelo menos em parte, estas resistências. Em termos de unilateralismo da gestão na tomada deste tipo de decisões, não podemos tirar nenhuma conclusão definitiva, sobretudo porque, no caso do sector sindical, onde a participação dos sindicatos nestes processos poderia ser solicitada, não foram registados quaisquer entraves à mudança por parte das organizações sindicais.

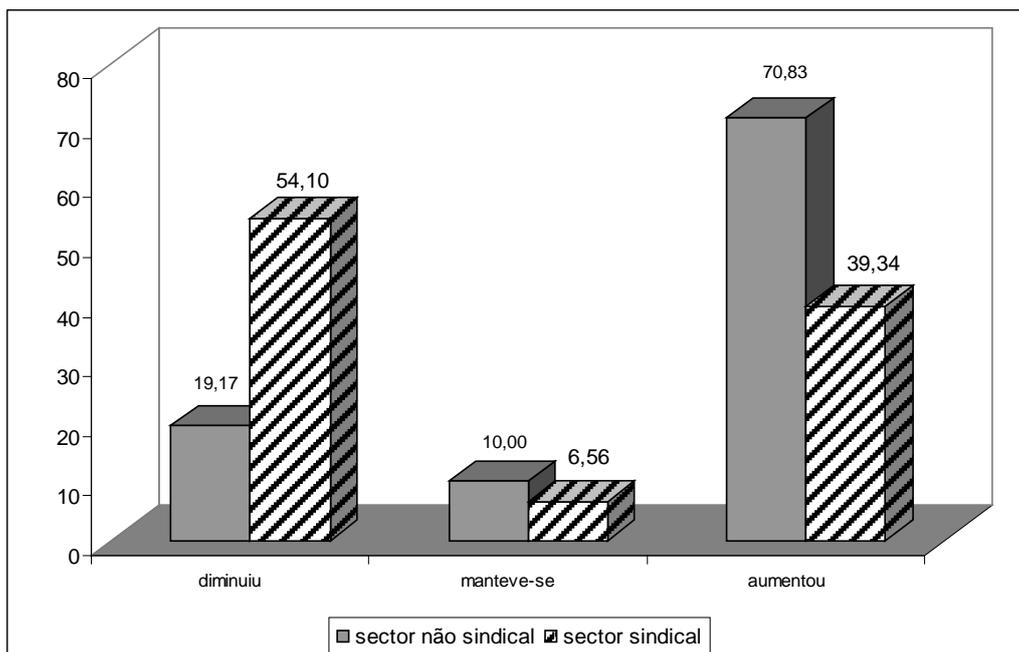
Outro tipo de questão que nos interessa abordar de forma a contrastar as diferentes prioridades e iniciativas da gestão nas maiores empresas, consoante o seu grau de sindicalização, é o da política de emprego e, especificamente, a da criação recente de emprego.

**Gráfico 34 – Criação de emprego nos últimos 5 anos segundo o nível de sindicalização (%)**



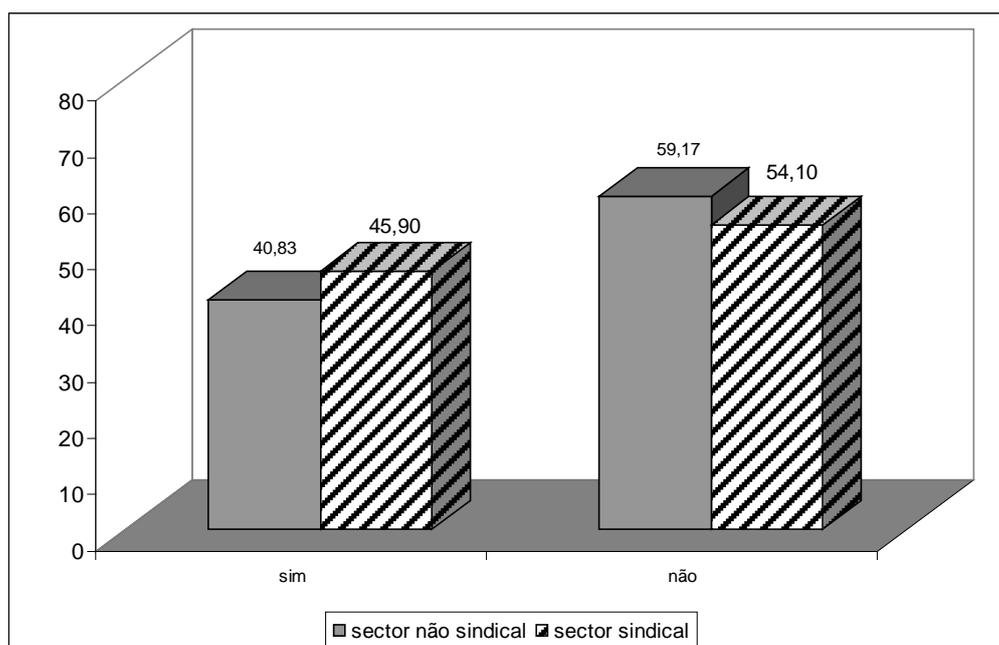
Na realidade do universo das maiores empresas em Portugal ( $\chi^2=14,431$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,001$ ), podemos afirmar que a criação de emprego teve sobretudo lugar nas empresas do sector não sindical, notavelmente no que diz respeito à criação de vínculos efectivos. Recordemos que, sendo estas empresas, em média, de menor dimensão, se gera a tendência para uma aproximação entre umas e outras em termos de dimensão. Se observarmos agora o saldo do emprego na última década, constatamos que há efectivamente um grande contraste entre os sectores sindical e não sindical ( $\chi^2=31,853$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,000$ ), com o primeiro, na maioria, a perder efectivos, e o segundo a contribuir decisivamente para o aumento do emprego, reforçando-se a tendência para a aproximação de ambos em termos de dimensão.

**Gráfico 35 – Saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos segundo o nível de sindicalização (%)**



Uma outra questão relevante no que diz respeito às práticas de recursos humanos nas maiores empresas refere-se aos horários de trabalho e, concretamente, à flexibilização desta matéria.

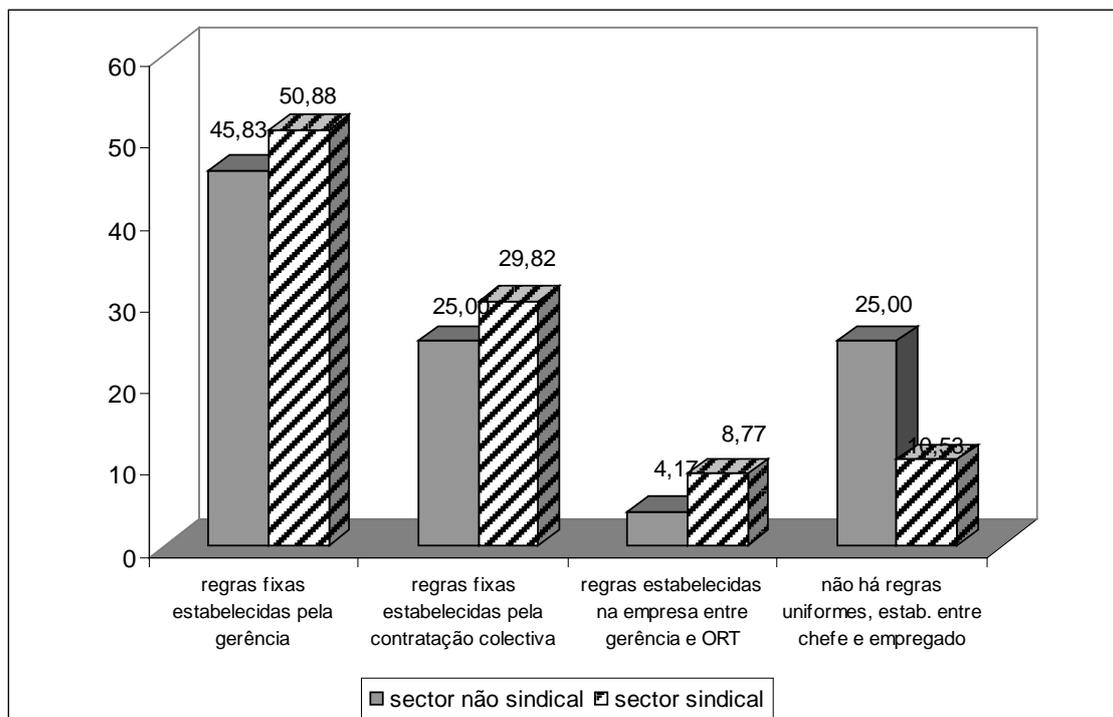
**Gráfico 36 – Existência de horários flexíveis segundo o nível de sindicalização (%)**



Como é visível no gráfico que apresentámos atrás, a maioria das empresas não aposta ainda na aplicação de horários flexíveis. No caso particular da nossa amostra, não obstante, são sobretudo as empresas com valores contabilizáveis de sindicalização que mais adoptaram este tipo de horários ( $\chi^2=0,633$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,426$ ). No que diz respeito à extensão da aplicação de horários flexíveis, os dados obtidos, sem significância estatística ( $\chi^2=0,630$ ;  $gl=3$ ;  $p=0,889$ ) aludem também para o alargamento aos trabalhadores de uma forma residual deste tipo de horários nas empresas do sector sindical e a um conjunto de trabalhadores definido a partir de critérios individuais no caso das empresas do sector não sindical.

O cruzamento destes dois conjuntos de empresas com o tipo de regulamentação que está na base da flexibilização horária também não nos permite extrapolar os resultados para o universo ( $\chi^2=4,369$ ;  $gl=3$ ;  $p=0,224$ ) mas sugere uma maior participação – ainda assim não muito elevada – das organizações de representação dos trabalhadores no caso do sector sindical, como seria de antever. Contudo, mesmo entre as empresas com sindicalização a gerência surge como o principal responsável pela definição destes horários.

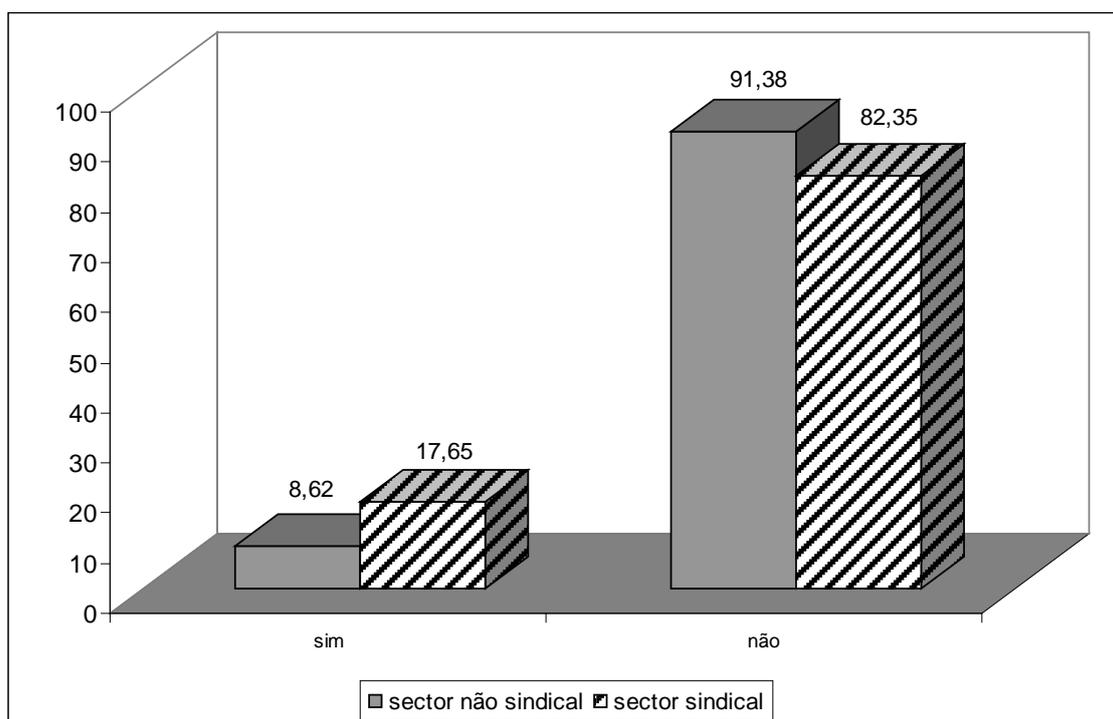
**Gráfico 37 – Regulamentação para a atribuição de horário flexível segundo o nível de sindicalização (%)**



A sindicalização não parece, por um lado, constituir qualquer tipo de impedimento significativo à flexibilização deste pendor; por outro, a gestão não abdica necessariamente da sua quota parte de poder na decisão sobre estas matérias – nota-se, isso sim, que elas são alvo de tomada de decisão a níveis superiores, seja pela gerência, seja na contratação colectiva e na negociação com as organizações de representação dos trabalhadores.

Já no caso das políticas de recrutamento, e acompanhando os valores que já tínhamos registado em relação ao saldo do emprego efectivo, constatamos que as maiores empresas do sector sindical estão associadas com significância estatística ( $\chi^2=4,179$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,041$ ) e uma intensidade fraca (V de Cramer=0,133) à suspensão recente da admissão de novos trabalhadores. Na generalidade, contudo, esta prática foi assumida apenas em 13,13% das maiores empresas.

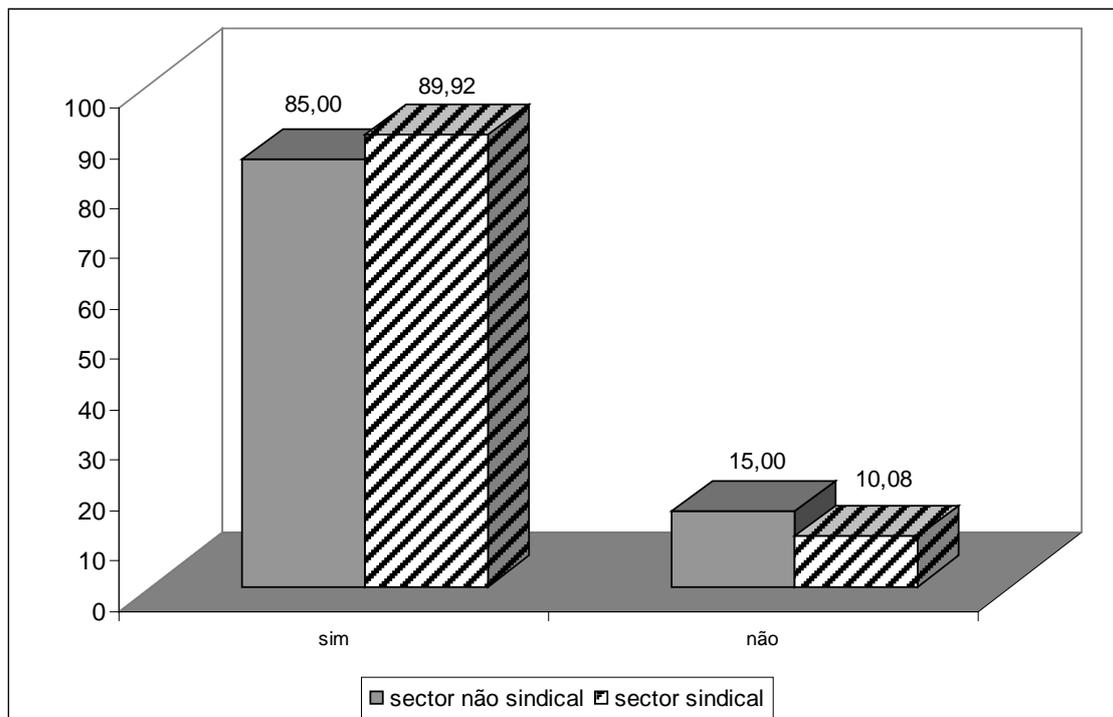
**Gráfico 38 – Prática de suspensão da admissão de novos elementos nos últimos 5 anos (%)**



Especificando as políticas de recrutamento, vemos que a admissão de estagiários e aprendizes está mais associada, ainda que sem significância estatística ( $\chi^2=1,315$ ;

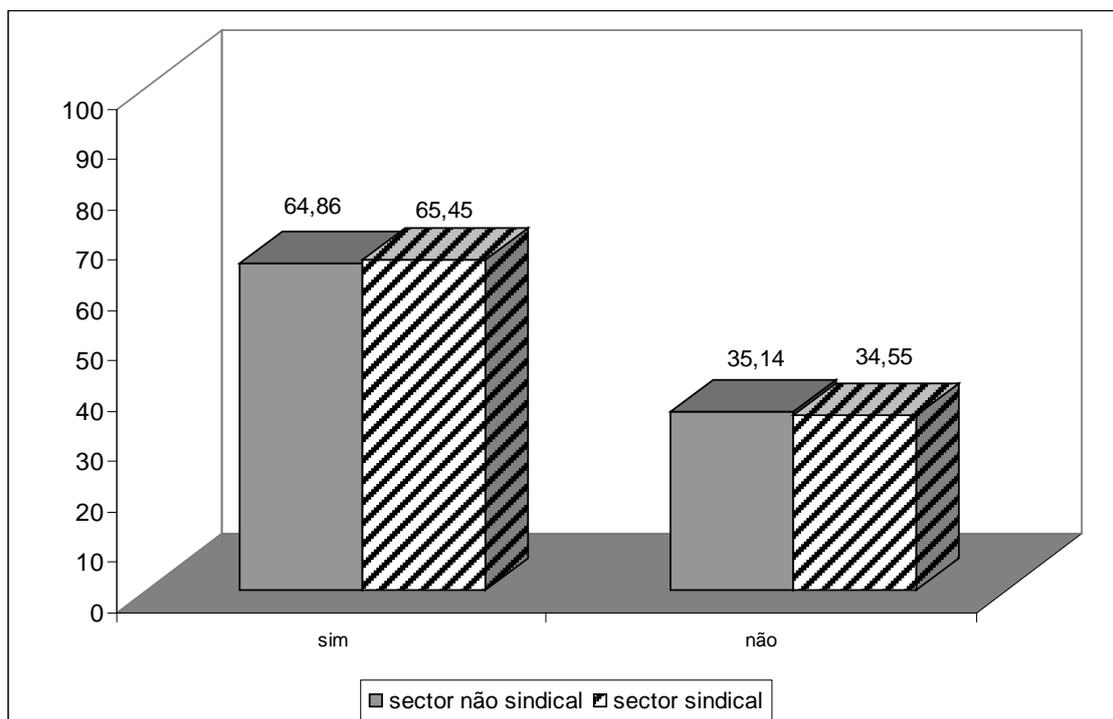
gl=1; p=0,251), às empresas do sector sindical. Em geral, esta prática foi assumida por 87,46% das maiores empresas.

**Gráfico 39 – Admissão de aprendizes e estagiários nos últimos 5 anos (%)**



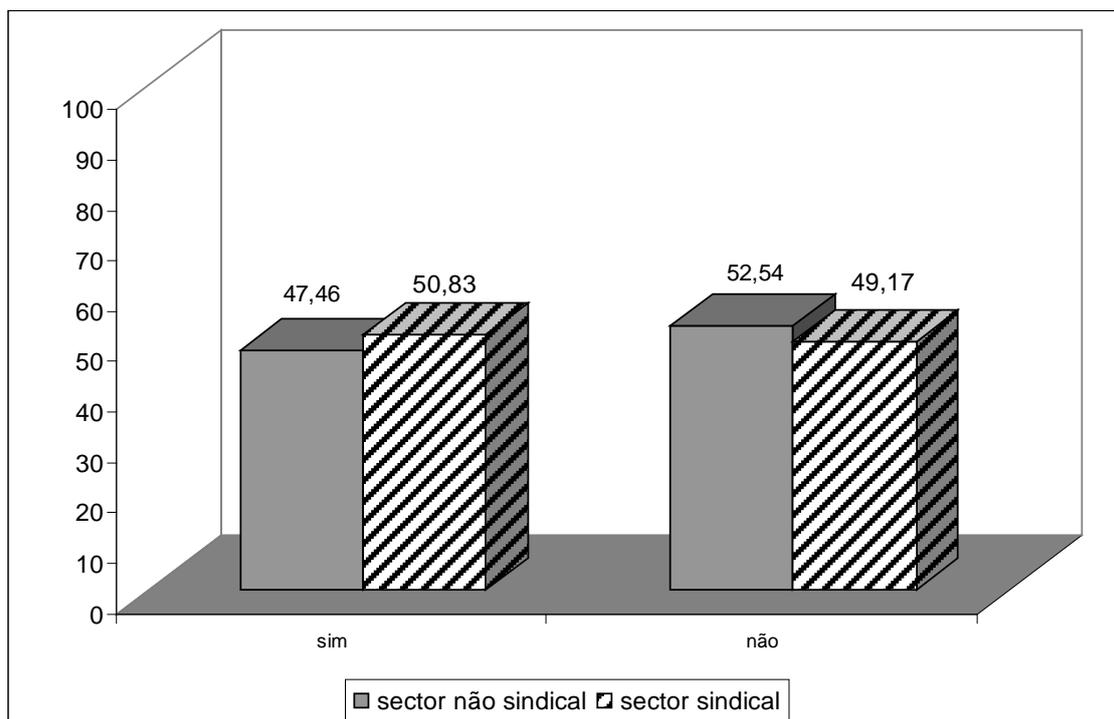
Ao colocarmos o enfoque sobre a eventual preferência pela contratação a termo, obtemos um valor de Qui-quadrado muito reduzido ( $\chi^2=0,008$ ; gl=1; p=0,927). A observação dos números em bruto, tal como apresentados no gráfico que se segue, permite-nos detectar apenas uma ligeira tendência para as empresas do sector sindical adoptarem este tipo de flexibilização em termos contratuais.

**Gráfico 40 – Preferência pela contratação a termo segundo o nível de sindicalização nos últimos 5 anos (%)**



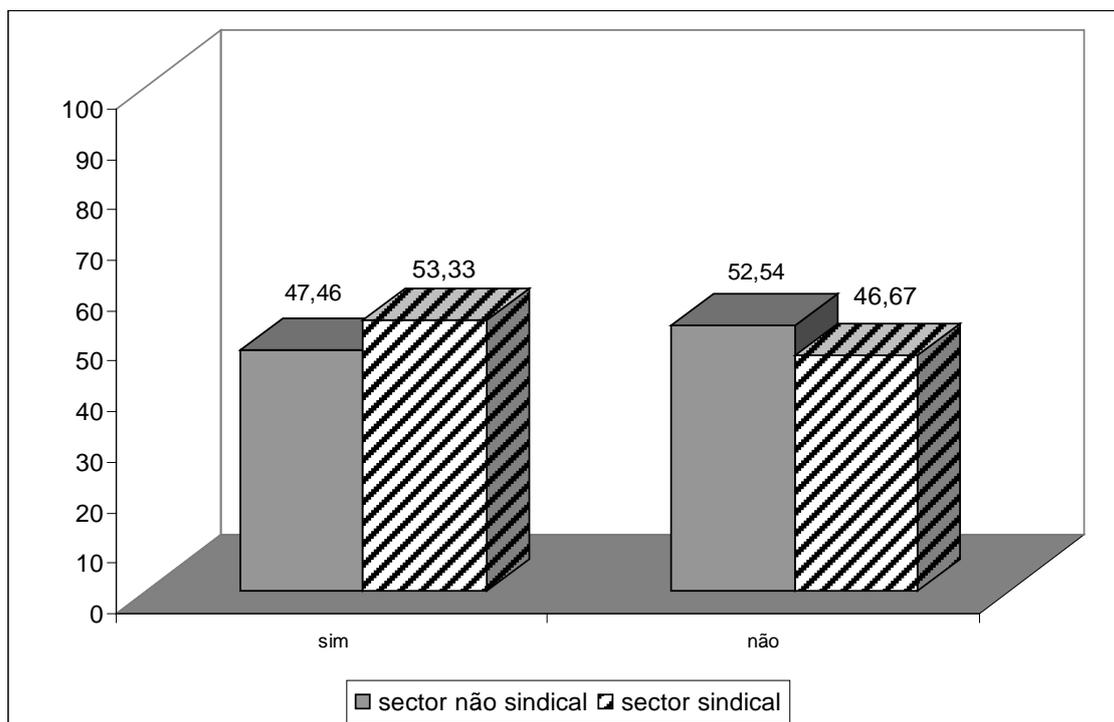
Outra prática de recrutamento sobre a qual nos debruçámos foi a que diz respeito ao desenvolvimento do *outsourcing* e da subcontratação. Os valores do teste de Qui-quadrado não nos permitem extrapolar as evidências encontradas para o universo das maiores empresas em Portugal ( $\chi^2=0,271$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,602$ ) mas revelam, como é visível na figura que se segue, que esta prática tem sido mais adoptada entre as empresas do que designámos por sector sindical. Em geral, podemos verificar que este tipo de práticas se tem vindo a generalizar com alguma intensidade e é já uma realidade em quase dois terços das empresas.

**Gráfico 41 – Desenvolvimento de *outsourcing* e subcontratação segundo o nível de sindicalização nos últimos 5 anos (%)**



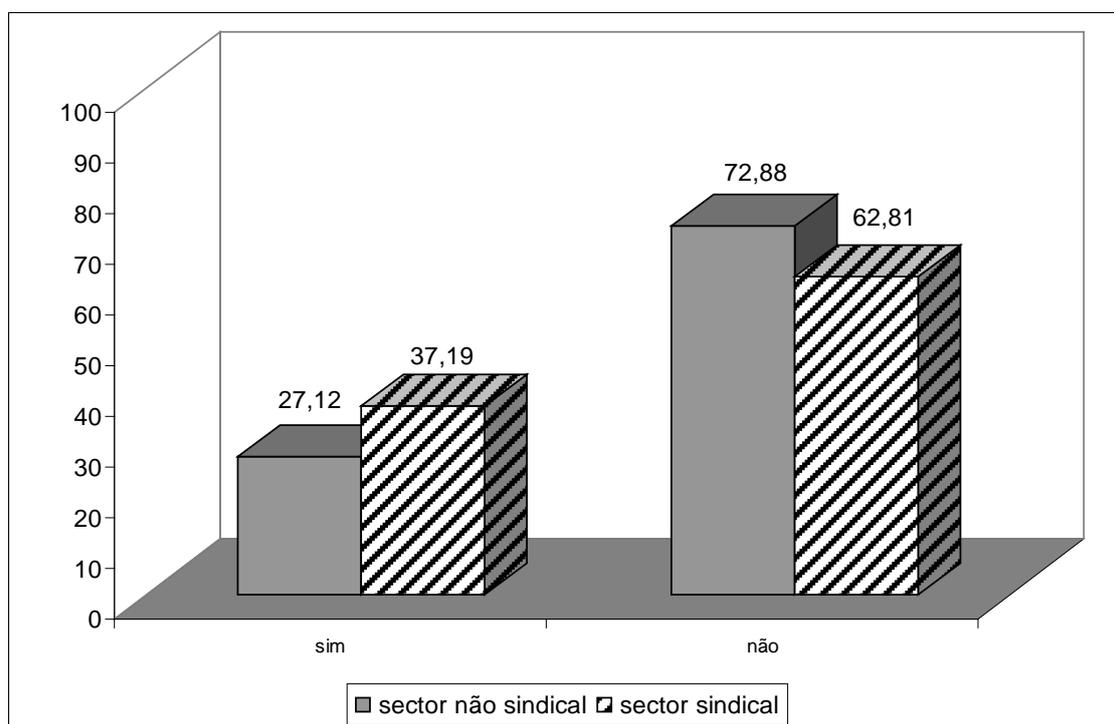
Outra modalidade de externalização dos recursos humanos é o recurso a empresas de trabalho temporário. Esta é uma realidade para metade das nossas maiores empresas (50,4%). Novamente, não obtemos valores estatisticamente significativos ( $\chi^2=0,822$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,365$ ) mas indicadores importantes de que são as empresas com maiores níveis de sindicalização que tendem a recorrer ao serviço destas empresas.

**Gráfico 42 – Recurso a Empresas de Trabalho Temporário segundo o nível de sindicalização nos últimos 5 anos (%)**



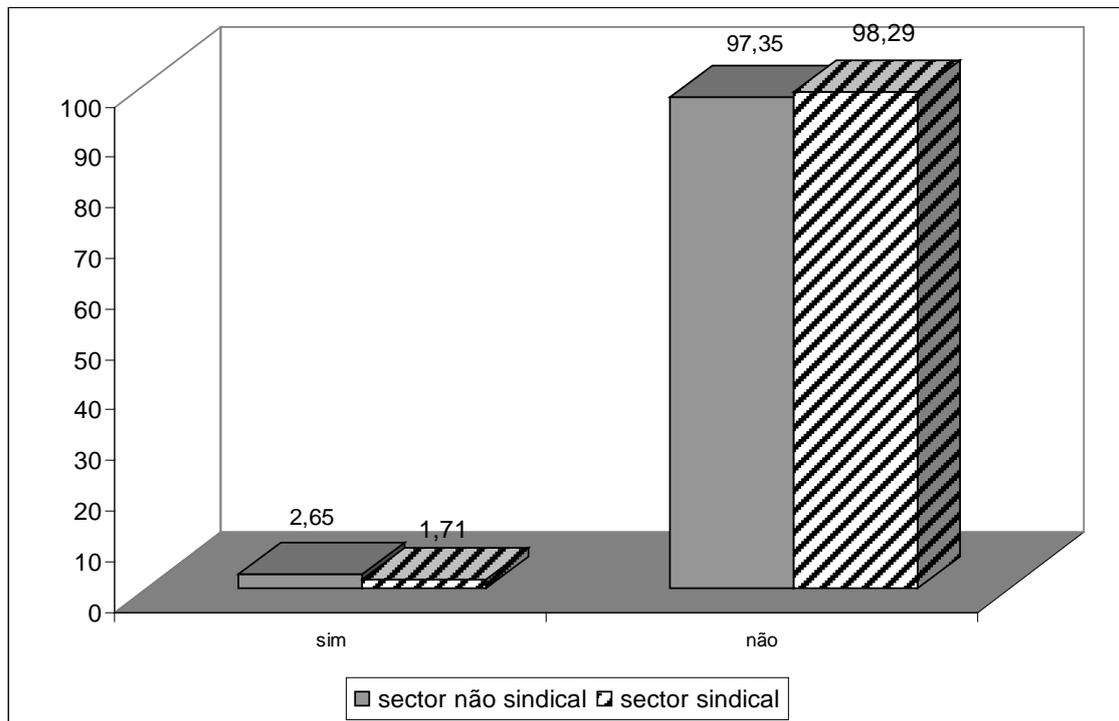
Outro tipo de empresas que tem ganho lugar na prestação de serviços às maiores empresas é aquele que se destina especificamente ao recrutamento e selecção, contando com 32,15% das maiores empresas como clientes, sobretudo as que se incluem no sector sindical, pelo menos no que diz respeito à nossa amostra ( $\chi^2=2,775$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,096$ ).

**Gráfico 43 – Recurso à selecção por via de empresas especializadas em recursos humanos segundo o nível de sindicalização nos últimos 5 anos (%)**



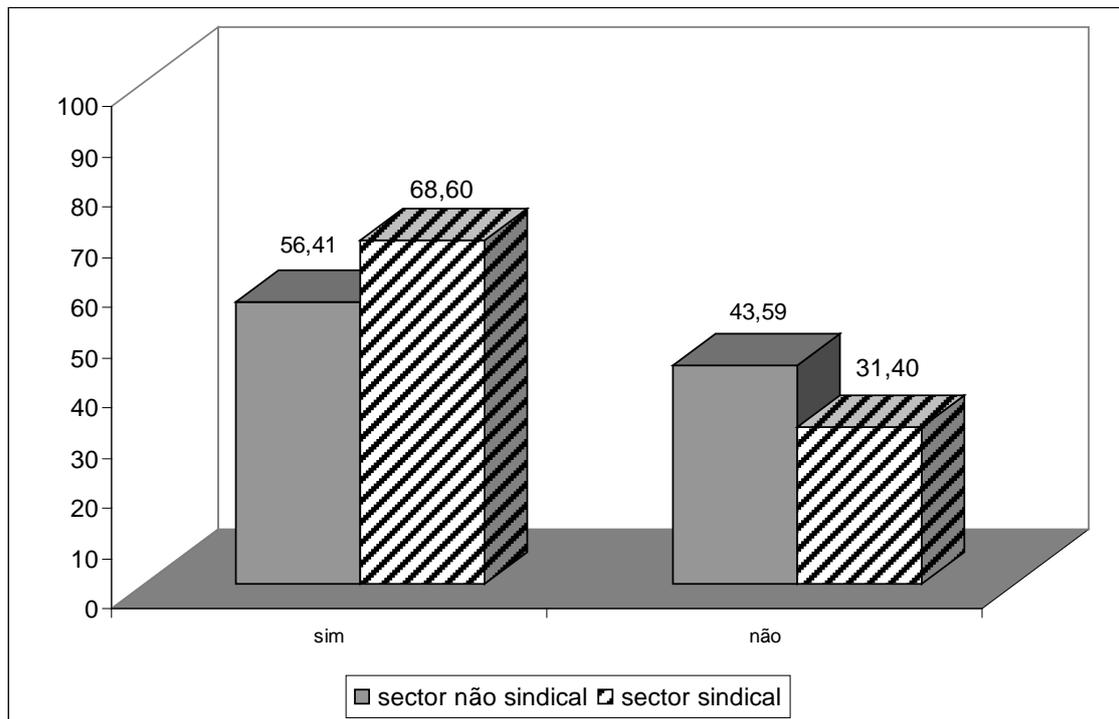
O teletrabalho é, pelo contrário, ainda uma realidade incipiente entre as maiores empresas em Portugal, contando apenas com 2,18% de adeptos no que se refere à contratação nos últimos 5 anos. Dicotomizando este valor em função do nível de sindicalização obtemos valores sem significância estatística ( $\chi^2=0,242$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,623$ ) que apontam para algum prevalectimento desta medida de flexibilização do trabalho entre as empresas do sector não sindical.

**Gráfico 44 – Desenvolvimento do teletrabalho segundo o nível de sindicalização nos últimos 5 anos (%)**



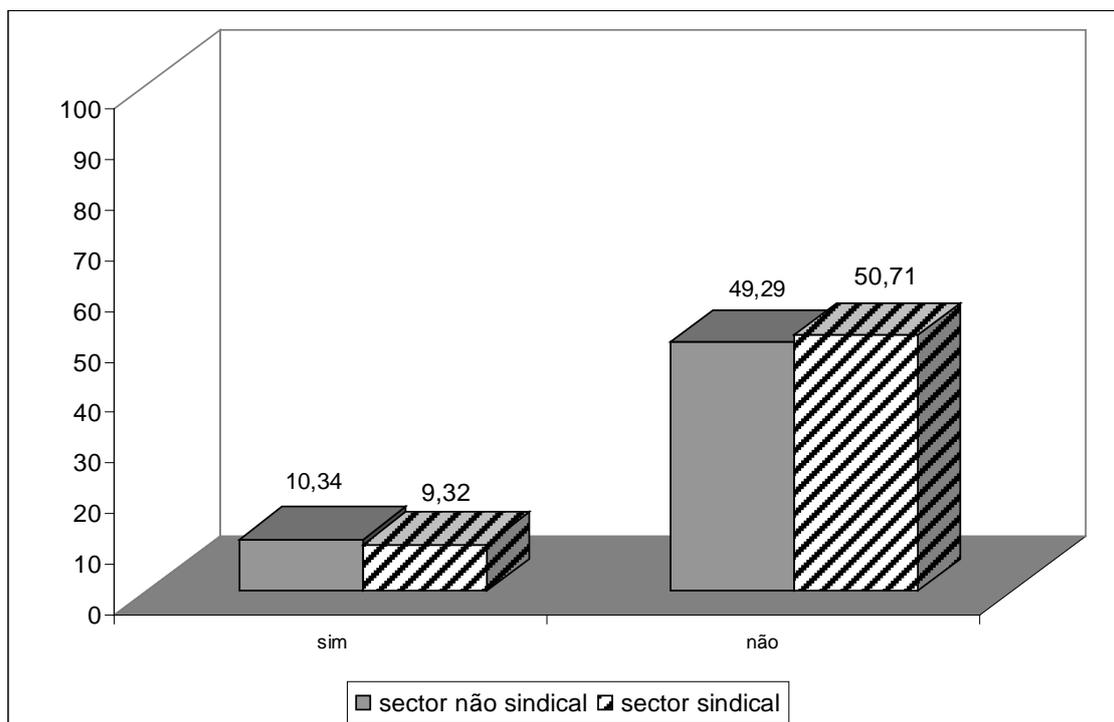
No que diz respeito à preferência pelo recrutamento de trabalhadores jovens nos últimos 5 anos, obtemos valores muito perto da significância estatística ( $\chi^2=3,772$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,052$ ), que nos permitem declarar a existência de uma clara tendência para as empresas com maiores níveis de sindicalização serem aquelas que mais frequentemente favorecem a contratação de menores de 30 anos.

**Gráfico 45 – Preferência pela contratação de pessoas com menos de 30 anos segundo o nível de sindicalização nos últimos 5 anos (%)**



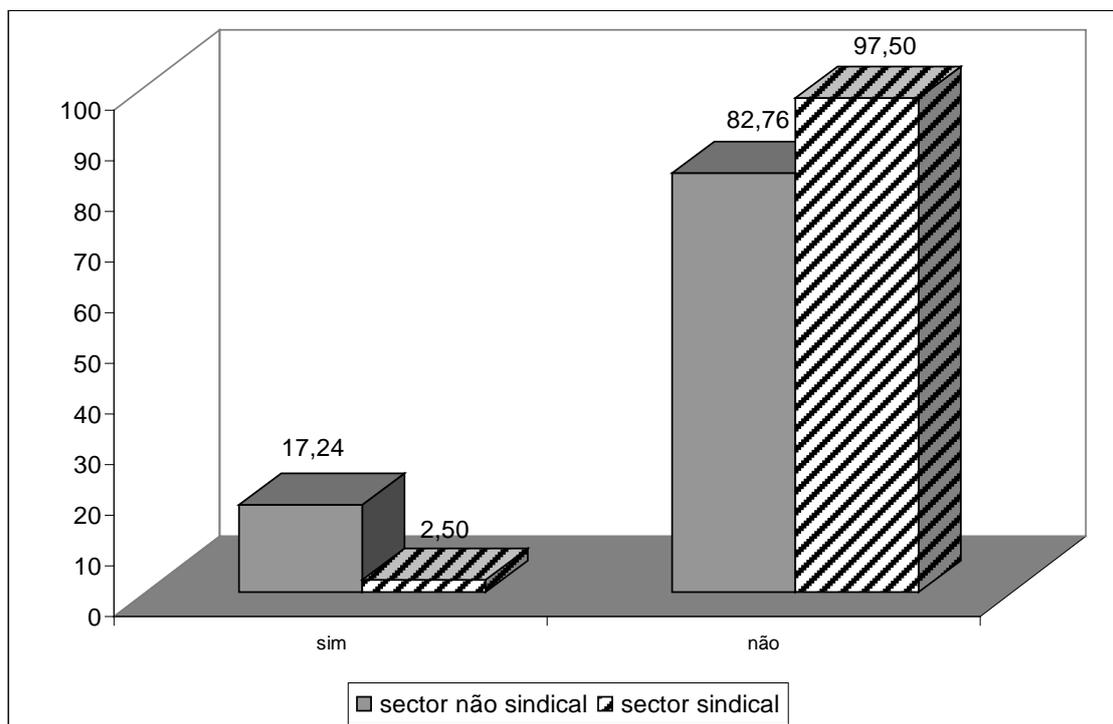
Outra categoria de trabalhadores que tradicionalmente representa uma porção minoritária das contratações é a feminina. Mais uma vez, os dois conjuntos de empresas não se distinguem o suficiente para que seja possível retirar uma associação estatisticamente significativa entre cada um deles e diferentes níveis de prioridade na contratação de mulheres ( $\chi^2=0,069$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,793$ ). Se esta preferência é afirmada em 9,83% do total das nossas maiores empresas, isso deve-se sobretudo ao setor sindical, como podemos notar de seguida.

**Gráfico 46 – Preferência pela contratação de mulheres segundo o nível de sindicalização nos últimos 5 anos (%)**



Um factor de clara distinção entre os sectores sindical e não sindical é o recurso à contratação de trabalhadores imigrantes, que é uma realidade para 9,87% nas maiores empresas em Portugal. Relativamente à filiação sindical, é claramente entre as empresas com valores nulos ou negligenciáveis de sindicalização que a contratação de imigrantes é uma aposta mais importante ( $\chi^2=14,572$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,000$ ).

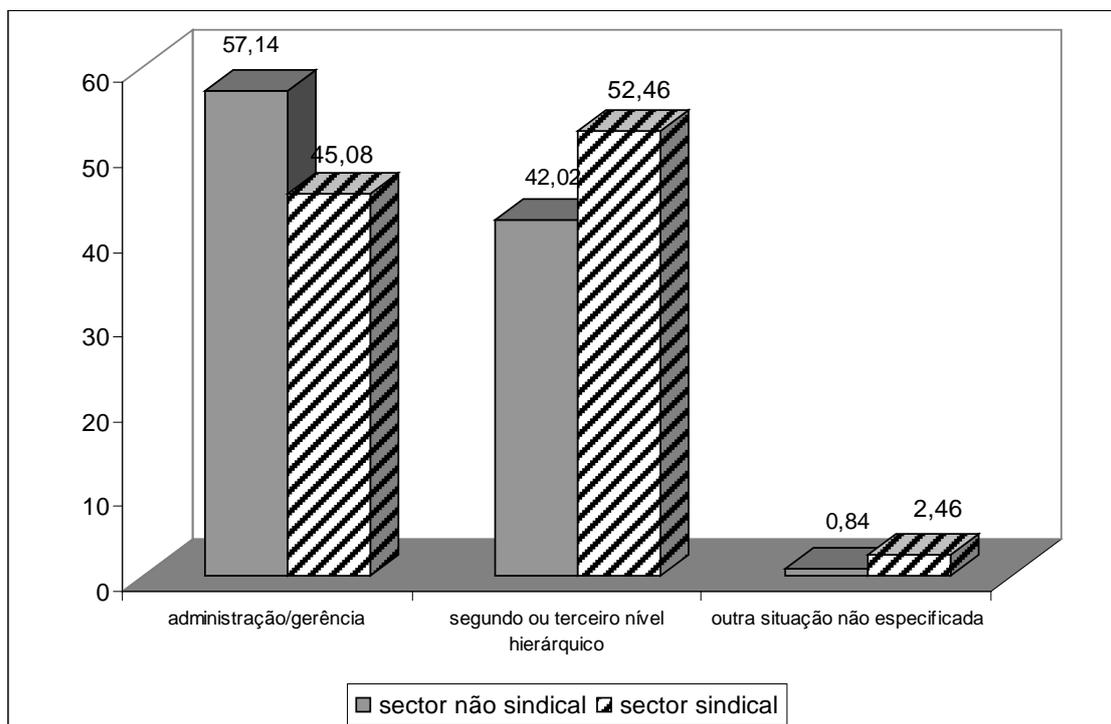
**Gráfico 47 – Recurso significativo a trabalhadores imigrantes segundo o nível de sindicalização nos últimos 5 anos (%)**



No que diz respeito às práticas de recrutamento e selecção de recursos humanos verificamos assim que não existem, no universo das maiores empresas em Portugal, grandes diferenças entre as empresas consoante a penetração sindical. A tendência é para uma maior flexibilização no que definimos como sector sindical – à excepção do teletrabalho e da admissão de grupos minoritários como as mulheres e os imigrantes – mas tal facto não nos permite concluir que isso se deva ou não à participação dos sindicatos neste tipo de definição de prioridades. Podemos, isso sim, deduzir que a existência de níveis de sindicalização contabilizáveis não parece constituir um obstáculo à flexibilização do emprego nas maiores empresas.

Ao questionarmos se o nível de sindicalização influencia a gestão dos recursos humanos e a partilha de responsabilidades ao nível da gestão das pessoas com as organizações de representação dos trabalhadores, ou seja, ao testar uma eventual influência da adesão aos sindicatos na definição de uma gestão de alto desempenho (Lawler, 1990), importa compreender a configuração da estrutura da empresa no que diz respeito à definição de uma função ou funções especificamente destinadas ao tratamento das relações laborais.

**Gráfico 48 – Nível hierárquico da função ligadas às relações de emprego segundo o nível de sindicalização (%)**

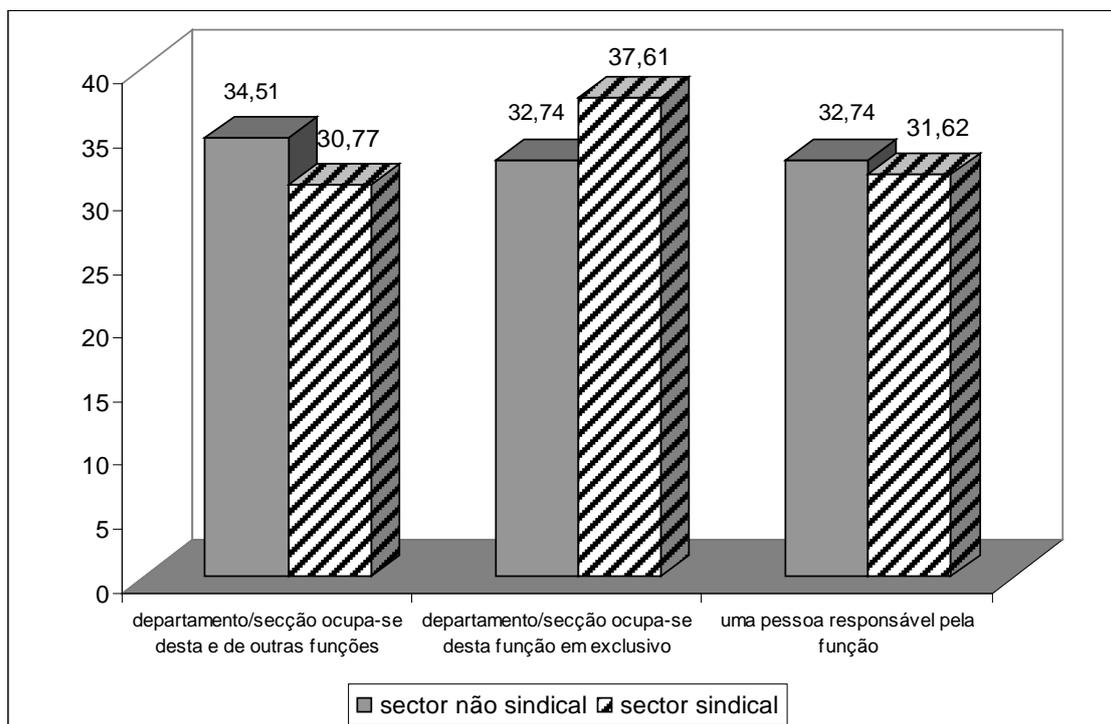


Como é possível observar no gráfico acima, e a partir de um teste de Qui-quadrado sem significância estatística ( $\chi^2=4,057$ ; gl=2; p=0,132), é nas empresas do sector não sindical que esta função surge a um nível mais elevado. E esta constatação ganha outra dimensão se tivermos em conta que as empresas do sector sindical tendem a contar com estruturas hierárquicas mais achatadas do que as empresas do sector não sindical<sup>69</sup>.

Se tivermos em conta, paralelamente, o grau de especialização da função ligada às relações laborais notamos que, de facto, as empresas com mais sindicalização tendem a relacionar esta função com níveis intermédios, neste caso, com um departamento ou secção que se ocupa desta função em exclusivo, enquanto o outro grupo de empresas tende a destiná-la a um departamento, sem exclusividade em termos de atribuições, ou apenas a uma pessoa ( $\chi^2=0,656$ ; gl=2; p=0,721).

<sup>69</sup> disso é testemunha o valor do teste de diferença de médias, ainda que sem significância estatística (F=4,159; gl=225; p=0,292), com uma média

**Gráfico 49 – Grau de especialização da função ligada às relações de emprego segundo o nível de sindicalização (%)**



Somos levados assim a concluir que as empresas do sector sindical tendem a descentralizar mais este tipo de funções, ao mesmo tempo que mais frequentemente criam organismos internos específicos para o tratamento das questões associadas às relações de emprego. Daqui podemos deduzir um maior reconhecimento dos sindicatos como actores nesta relação – o que não implica, no entanto, uma maior abertura à participação destes na gestão das questões laborais. Este reconhecimento, enquanto perspectivando esta interacção como relação de forças, permite-nos afirmar com segurança estatística ( $\chi^2=14,592$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,001$ ), numa associação de intensidade fraca ( $V$  de Cramer= $0,273$ ), que o sector não sindical defende que os sindicatos têm uma posição cada vez mais fraca, ao passo que o sector sindical reconhece a existência de equilíbrio nesta relação ou mesmo que os sindicatos têm ganho força nos últimos 10 anos.

No que diz respeito à negociação informal, uma modalidade fundamental de aproximação voluntária das empresas ao movimento sindical, podemos afirmar também a partir de valores estatisticamente significativos ( $\chi^2=36,300$ ;  $gl=1$ ;  $p=0,000$ ), numa associação de intensidade fraca ( $V$  de Cramer= $0,393$ ), que as empresas do sector

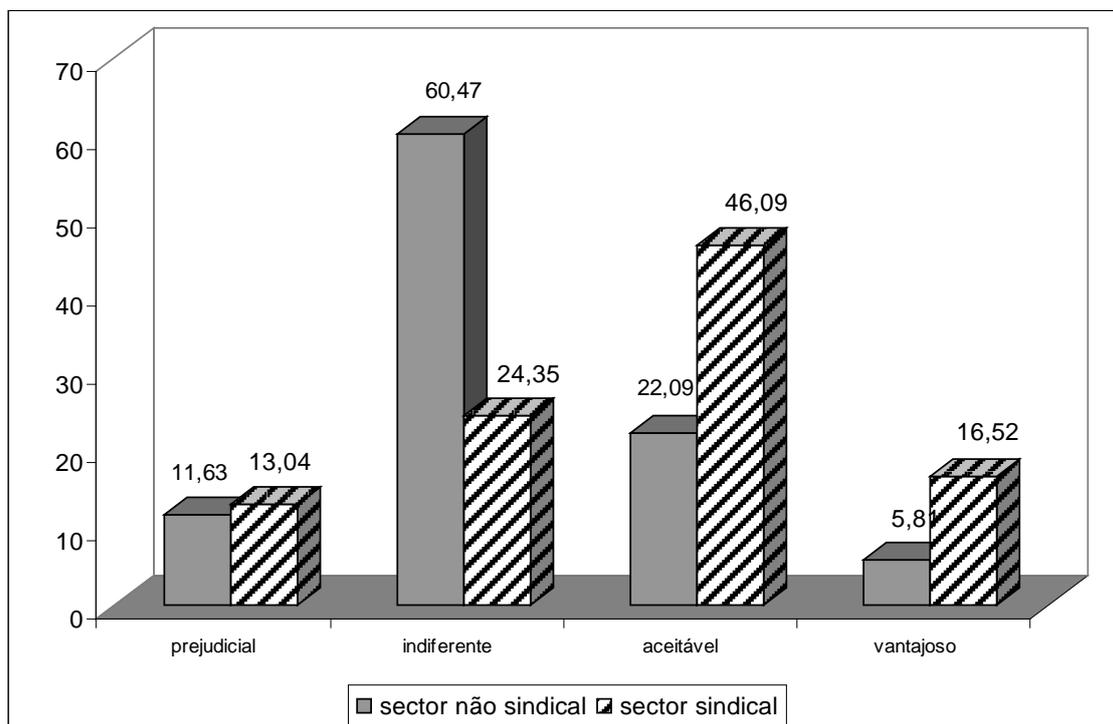
sindical são aquelas que mais frequentemente afirmam entrar em conversações de teor informal com as organizações de representação dos trabalhadores.

Outra porta de entrada dos sindicatos é a da definição das condições de trabalho. Mais uma vez, o teste de Qui-quadrado confere-nos um nível de significância suficiente para a extrapolação dos resultados para o universo ( $\chi^2=38,515$ ;  $gl=4$ ;  $p=0,000$ ), numa associação de intensidade média (V de Cramer= 0,405). É então visível que as maiores empresas do sector não sindical tendem a fixar as condições de trabalho de uma forma flexível, descentralizada e individualizada, enquanto no sector sindical prevalecem as decisões tomadas aos níveis da negociação com os sindicatos da empresa ou através de acto de gestão após consulta desses sindicatos.

Essa maior aproximação entre as empresas do sector sindical e as organizações de representação dos trabalhadores é ainda mais sintomática nas reuniões de informação aos delegados sindicais e outros representantes dos trabalhadores ( $\chi^2=89,754$ ;  $gl=2$ ;  $p=0,000$ ), numa associação de intensidade média a elevada (V de Cramer= 0,626). No sector sindical isso é uma realidade regular, sendo que no sector não sindical nunca ou raramente acontece, como era de antever.

Finalmente, quando confrontados com o papel dos sindicatos nas relações de emprego, os responsáveis pelos recursos humanos deram respostas bem diferentes consoante os níveis de sindicalização existentes nas suas empresas ( $\chi^2=28,838$ ;  $gl=3$ ;  $p=0,000$ ), numa associação de intensidade fraca (V de Cramer= 0,379), como se pode observar no próximo gráfico. De realçar a quantidade de respostas que classificam os sindicatos como indiferentes no sector sindical, de um lado, ou como vantajosos, do outro.

**Gráfico 50 – Papel dos sindicatos nas relações de emprego segundo o nível de sindicalização (%)**



### **SÍNTESE:**

Nesta secção, começámos por distinguir as empresas onde existe uma efectiva penetração sindical daquelas onde a sindicalização é inexistente ou extremamente reduzida. A este nível, torna-se claro que a sindicalização ganha mais adeptos nas empresas de maior dimensão, com alguma antiguidade e uma situação económica menos favorável que aquela registada nas empresas onde os sindicatos não têm entrada.

Tivemos conseqüentemente oportunidade de fazer o levantamento de algumas das principais práticas de gestão dos recursos humanos, estabelecendo a comparação entre aquilo que se verifica nas empresas onde existe uma efectiva penetração sindical e naquelas onde a sindicalização é inexistente ou extremamente reduzida. A partir daqui foi possível constatar que existem algumas diferenças entre ambos os conjuntos de organizações, nomeadamente no que diz respeito à adopção de mudanças tecnológicas e organizacionais e de medidas de flexibilização do emprego traduzidas em

**termos de vínculos laborais e admissão de categorias de trabalhadores tipicamente minoritárias. Registam-se, sobretudo, algumas evidências de que a sindicalização não parece constituir um obstáculo à adopção de políticas de promoção da flexibilidade dos recursos humanos.**

**Por outro lado, as empresas com maiores níveis de sindicalização são tipicamente as que não só reconhecem a importância do papel dos sindicatos nas relações de emprego como aquelas que mais frequentemente se mostram abertas à participação destas organizações na definição de questões que dizem respeito à promoção dos recursos humanos, designadamente através de contactos informais que extravasam o âmbito da contratação colectiva. Os sindicatos vêm assim justificada a importância da adesão dos trabalhadores às suas fileiras como via de entrada na gestão dos processos laborais, sendo que as empresas tendem mais facilmente a assumir, na realidade, posturas unilaterais na ausência de trabalhadores sindicalizados entre os seus quadros.**

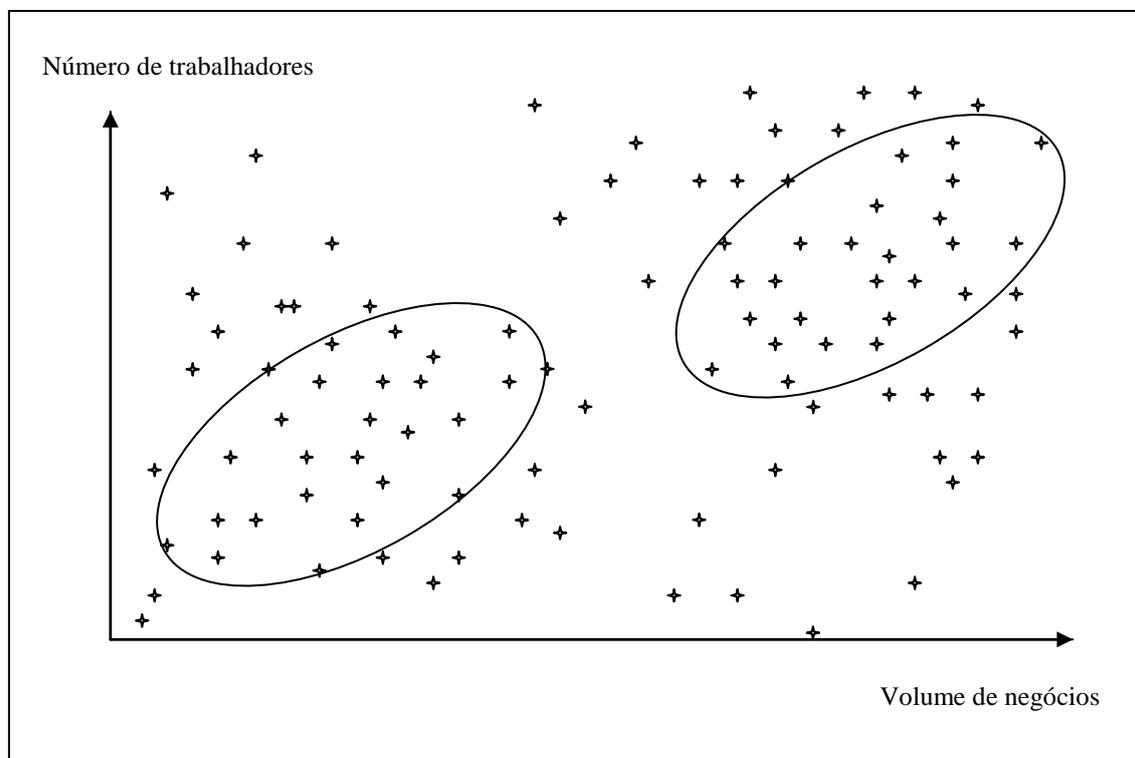
### 3.5. Convergência e divergência nas percepções e práticas de relações de emprego e gestão dos recursos humanos

A informação reunida até ao momento já nos permite estabelecer com alguma clareza as principais características da gestão dos recursos humanos e das relações de emprego nas maiores empresas em Portugal. Ainda assim, a explicitação mais cuidada das principais tendências em termos de convergência ou divergência de práticas e percepções é possível através da aplicação de alguns testes estatísticos mais sofisticados.

Além das distinções que fizemos em termos da dimensão das empresas, exposição ao mercado, tipo de propriedade e níveis de sindicalização interessa-nos agora fazer a exploração de outros possíveis factores de distintividade entre segmentos da nossa amostra que possam explicar diferentes comportamentos ao nível da gestão das

peçoas. É neste sentido que foi efectuada uma análise de *clusters* que nos permitiu efectuar o seguinte agrupamento de empresas<sup>70</sup>:

**Figura 3 – Distribuição das maiores empresas em 2 *clusters***



Concluimos assim que existem dois grandes grupos de empresas: um primeiro, que reúne as maiores e com maior volume de negócios registado; e um segundo, que concentra as mais pequenas, que são também aquelas que registaram volumes de negócios mais reduzidos no ano de referência. A partir daqui os testes de diferenças efectuados entre os dois *clusters* permitem-nos retirar as seguintes conclusões:

- Não existem diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito às percepções que responsáveis pelos recursos humanos têm das relações de emprego;
- Os dois *clusters* distinguem-se estatisticamente ao nível das práticas no que se refere às relações de emprego, designadamente no que diz respeito ao

---

<sup>70</sup> Chamamos a atenção para o facto de o gráfico que apresenta os 2 *clusters* não corresponder exactamente à distribuição das empresas em função destas duas variáveis mas pretende apenas representar a tendência encontrada. Os valores correctos da distribuição encontram-se no teste em anexo.

posicionamento do responsável pelas relações laborais na estrutura da empresa – nas empresas menores e com um volume de negócios mais baixo esta pessoa encontra-se a um nível hierárquico mais elevado ( $U=360,000$ ;  $p=0,014$ ) – e também em termos da individualização das relações contratuais traduzida na derrogação de cláusulas convencionadas contratualmente com trabalhadores individuais ( $U=564,500$ ;  $p=0,044$ ) e na individualização extensiva das relações de trabalho ( $U=447,500$ ;  $p=0,070$ )<sup>71</sup>, todos estes fenómenos mais intensos nas empresas maiores e que movimentaram mais capital;

- Não existem diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito às percepções que responsáveis pelos recursos humanos têm da gestão dos recursos humanos;
- Os dois *clusters* distinguem-se estatisticamente ao nível das práticas da gestão dos recursos humanos. Tal facto evidencia-se sobretudo em termos das políticas de recrutamento – enquanto as maiores empresas, com maior volume de negócios, contratam sobretudo indivíduos com escolaridade superior ( $t=2,343$ ;  $gl=244$ ;  $p=0,020$ ), as empresas de menor dimensão e com resultados financeiros menos brilhantes contratam, em larga escala, trabalhadores que não foram além da escolaridade obrigatória ( $t=-2,668$ ;  $gl=243$ ;  $p=0,008$ ).

Não obstante o facto de estes resultados não serem tão enriquecedores como gostaríamos no que diz respeito à variedade de elementos a confirmar a nossa hipótese da existência de diversidade de práticas e homogeneidade de percepções, é verdade que acrescenta alguns indícios importantes a esse nível e complementa o que já constatámos até aqui. Ao longo deste capítulo pudemos verificar, entre outros aspectos, que há alguma aproximação, pelo menos no plano discursivo, entre as maiores empresas no que diz respeito ao modo como compreendem o papel da gestão dos recursos humanos e estabelecem metas a este nível. Disto é sintomático o reconhecimento geral da necessidade de implementação de medidas para a promoção da competitividade. Por outro lado, a passagem à prática destas medidas gera já algumas divergências, tal como acontece no caso da flexibilização de diferentes aspectos da gestão dos recursos humanos.

---

<sup>71</sup> no caso deste teste, os valores obtidos não são estatisticamente significativos

Ora não podemos ainda assim deixar de considerar as evidências de que há factores que confluem para alguma heterogeneidade nas percepções, por um lado, e tendente aproximação em certos tipos de práticas. Vimos, nomeadamente, que factores estruturais como a antiguidade, a dimensão, o sector de actividade e o tipo de propriedade afectam não apenas o que se faz mas também o modo de entender as relações de emprego e a gestão dos recursos humanos. Por seu turno, ficou claro que a sindicalização é determinante tanto para a maneira como as empresas gerem os seus recursos humanos e as relações que encetam com as organizações de representação dos trabalhadores como também para a percepção que os responsáveis pelos recursos humanos têm sobre estas questões.

A realidade que se nos apresenta é assim extremamente complexa, multidimensional, e não parece poder ser reduzida aos termos em que a previmos a partir da nossa hipótese central que postulava que, paralelamente à tendência para a convergência na percepção das prioridades das maiores empresas em Portugal no que concerne à gestão dos recursos humanos e relações de emprego, existe divergência nas estratégias e práticas desenvolvidas nestas áreas. É neste sentido que finalizamos a nossa abordagem do binómio duplo convergência vs. divergência / percepções vs. práticas a partir da observação simultânea de todas as variáveis relevantes de que dispomos. Efectuaremos assim um conjunto de análises de regressão múltipla de modo a compreender os esquemas de inter-influência entre os diferentes aspectos estruturais, económicos e sociais das empresas e a configuração do modo como gerem as questões que dizem respeito aos trabalhadores.

Uma primeira questão que passamos a abordar neste sentido constitui um dos temas que simboliza a face negativa da flexibilização do emprego, as reestruturações, traduzidas muitas vezes na prática, e sem dúvida no discurso das organizações de representação dos trabalhadores, em emagrecimento forçado das empresas. Como vimos anteriormente<sup>72</sup>, a maioria das maiores empresas cresceu na última década. No entanto, houve mais de um terço que, na média dos últimos 10 anos, diminuiu o seu efectivo. Como podemos observar no quadro que se segue, o meio utilizado com maior frequência para este efeito são as saídas voluntárias mediante indemnização, sendo também importante a não renovação de contratos a termo.

---

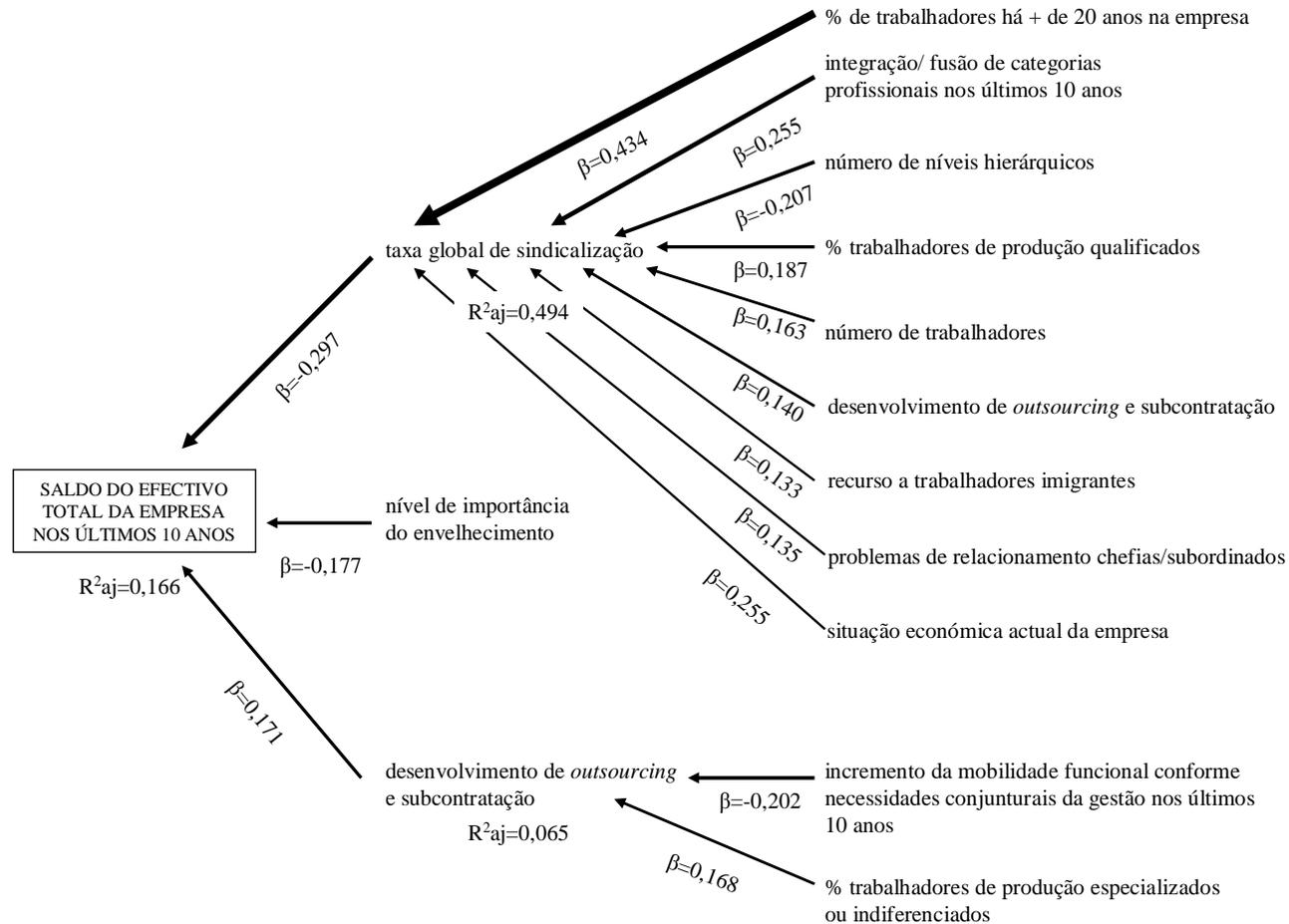
<sup>72</sup> cfr. capítulo “Caracterização da amostra”

**Quadro 9 – Políticas activas de redução do pessoal nos últimos 5 anos (%)**

nenhuma	46,7
por via de reformas antecipadas	15,3
por via de pré-reformas	5,5
por via de saídas voluntárias indemnizadas	38,0
por despedimentos colectivos	2,0
por despedimentos individuais	4,3
por despedimentos por inadaptação	1,6
por via de extinção de postos de trabalho	14,5
por via da não renovação de contratos	27,1

Levanta-se então a questão do que está por trás destas políticas. O conjunto dos melhores preditores em termos de validade estatística para o saldo do efectivo total das empresas está representado no próximo esquema, sendo que conseguimos, com as variáveis de que dispomos, explicar 16,6% deste fenómeno.

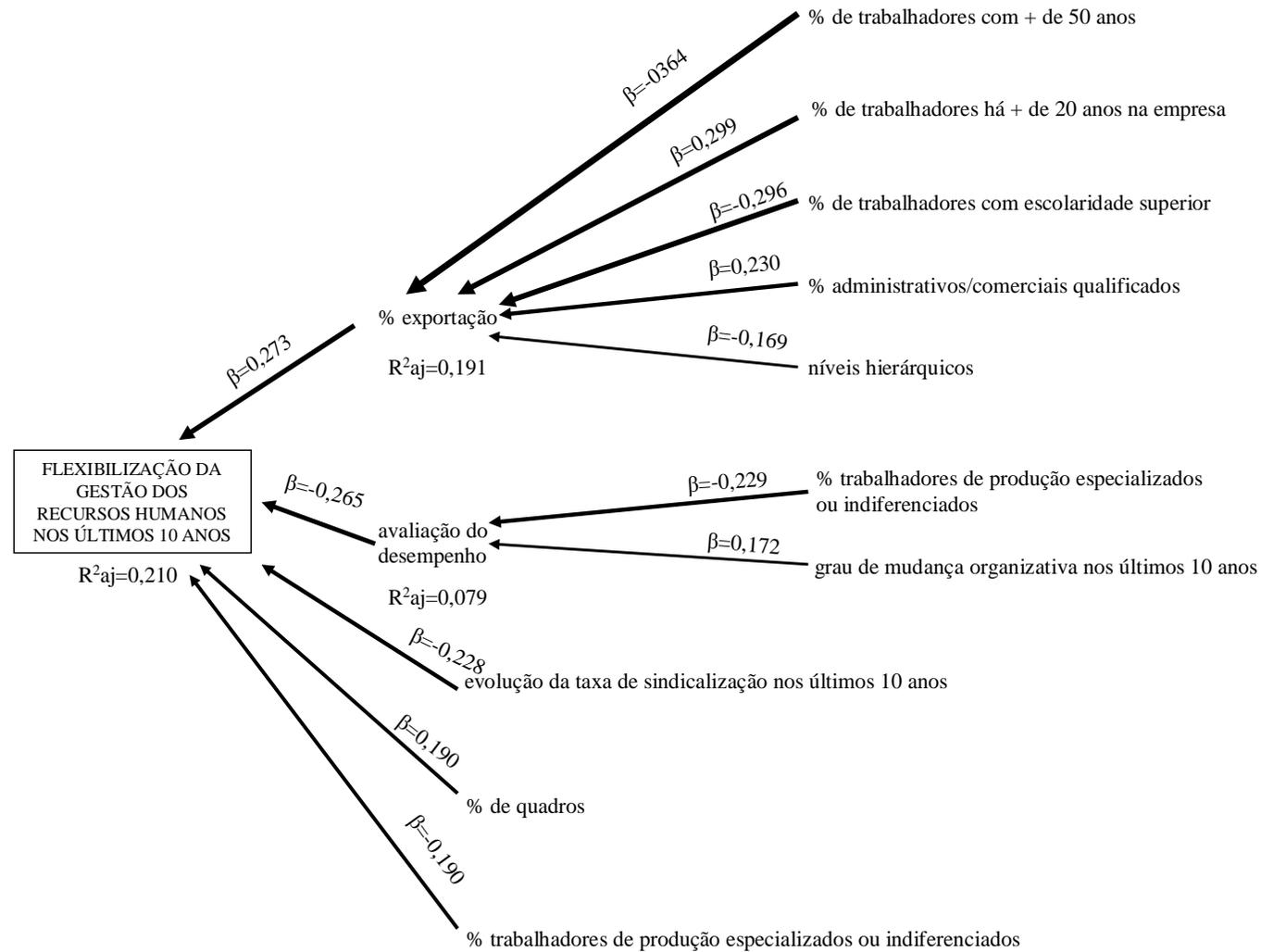
**Figura 4 – Análise de regressão linear múltipla a partir do saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos**



A partir deste conjunto de preditores, podemos afirmar que a taxa de sindicalização explica em grande parte as entradas e saídas de pessoal na década que antecedeu o estudo. Concretamente, níveis de sindicalização mais elevados tendem a estar associados à diminuição do efectivo total, sendo que estes níveis encontram, por sua vez, os principais preditores em factores estruturais do emprego como a antiguidade dos trabalhadores no posto de trabalho, a existência de trabalhadores de produção qualificados ou altamente qualificados, ou o número de trabalhadores e de níveis hierárquicos. Também algum tipo de estratégias da gestão dos recursos humanos parece estar ligada a este facto, designadamente a implementação de medidas de integração/fusão de categorias profissionais, o recurso ao *outsourcing* e à contratação e a aposta em trabalhadores imigrantes. Desta forma verificamos que existe uma rede de inter-influência entre políticas de recursos humanos e elementos estruturantes das relações de emprego.

Outra questão em que temos vindo a colocar algum enfoque é a da flexibilização e, em concreto, das medidas tomadas neste sentido com efeitos ao nível da gestão das pessoas. O esquema que se segue caracteriza o *design* dos melhores preditores para o conjunto de variáveis que reúnem as medidas de flexibilização da gestão dos recursos humanos nos últimos 10 anos, que nos permite atingir um grau de explicação do fenómeno de 21%. Aqui, é não tanto a sindicalização em termos brutos como a evolução que esta teve no mesmo período de tempo que se associa, de forma inversa, à implementação deste tipo de medidas. No entanto, é sobretudo a percentagem de produtos e serviços exportados, bem como a existência e abrangência da avaliação do desempenho que predizem o comportamento recente das maiores empresas no que diz respeito à adopção deste tipo de práticas. Por seu turno, a exportação encontra também como bons preditores, entre as variáveis de que dispomos, elementos estruturantes do emprego, como a idade, antiguidade e as qualificações dos trabalhadores, sendo que as grandes exportadoras tendem a ser aquelas que mantêm há mais tempo os mesmos trabalhadores, os quais possuem escolaridade inferior ao nível universitário, enquadrados numa estrutura hierárquica relativamente achatada. Já a avaliação do desempenho tem aqui os melhores preditores no número de trabalhadores especializados ou indiferenciados (relação inversa) e no grau de mudança organizativa nos últimos 10 anos.

**Figura 5 – Análise de regressão linear múltipla das medidas de flexibilização da gestão dos recursos humanos nos últimos 10 anos**



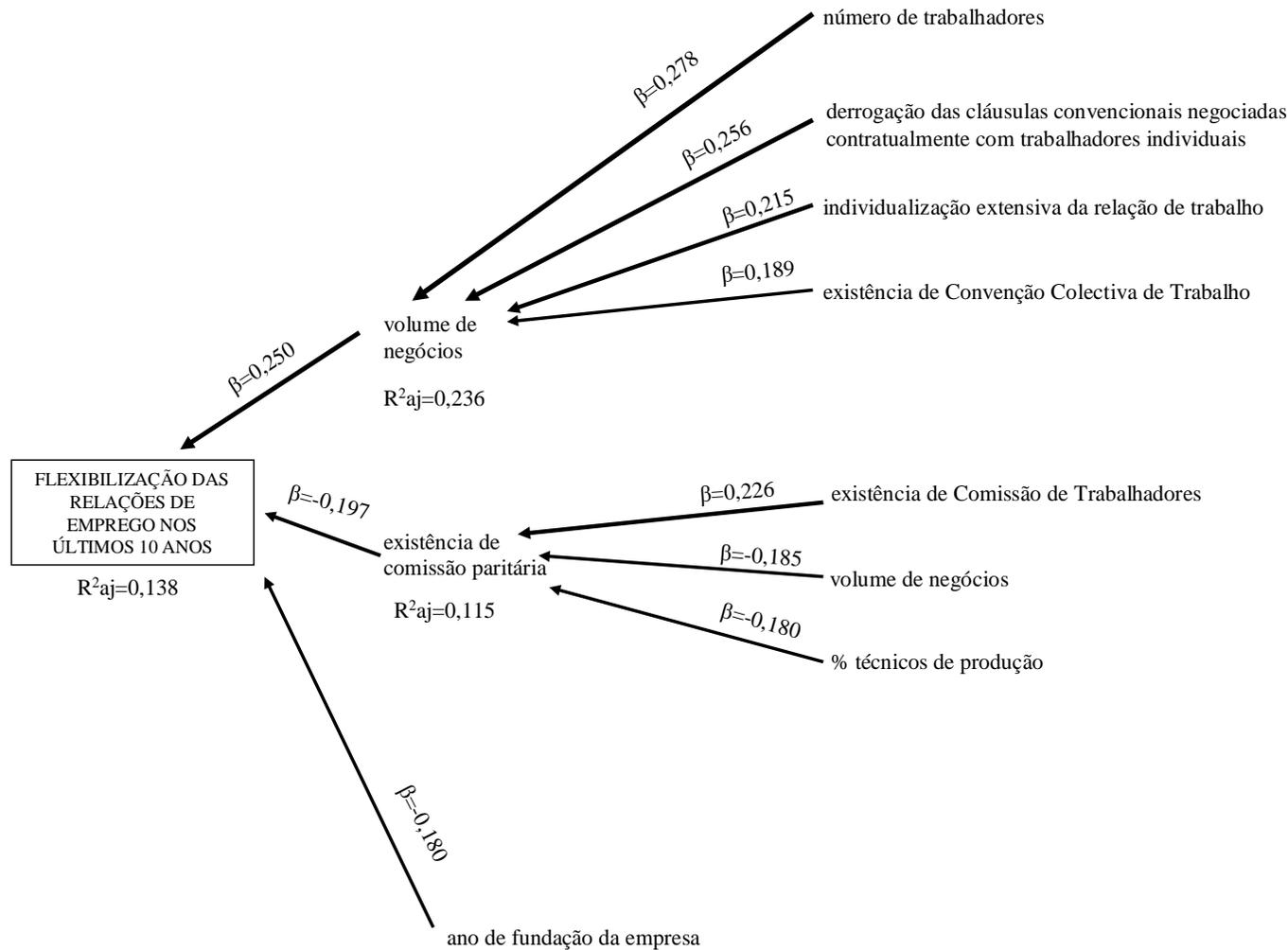
Vejam agora que fundamentações encontramos para a implementação de medidas de flexibilização nos últimos 10 anos, desta feita no que se refere às relações de emprego. Para um nível máximo de explicação do fenómeno, como as variáveis de que dispomos, de 13,8%, constatamos a partir da figura que se segue que este tipo de medidas está associado a questões muito diversas, respeitantes à organização da empresa e à ausência de determinado tipo de estruturas de representação dos trabalhadores. São sobretudo as empresas mais jovens, com um volume de negócios mais robusto que estiveram recentemente associadas a este tipo de flexibilização, mas também aquelas onde não existe uma comissão paritária de carácter consultivo.

É também interessante verificar que os melhores preditores de que dispomos para o volume de negócios das maiores empresas são o número de trabalhadores, a implementação nos últimos 10 anos de medidas de derrogação das cláusulas convencionais negociadas contratualmente com os trabalhadores individuais, as medidas de individualização extensiva da relação de trabalho e a não existência de uma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa<sup>73</sup>. Por outro lado, a existência ou não de uma comissão paritária de carácter consultivo é explicada em 11,5% pela existência de uma comissão de trabalhadores e, numa relação inversa, pelo volume de negócios e número de técnicos de produção. Podemos assim sugerir que há alguma tendência para as empresas onde a representação sindical consegue penetrar de uma forma mais estruturada serem aquelas onde as medidas de flexibilização das relações de emprego se fizeram sentir de uma forma mais ténue.

---

<sup>73</sup> na codificação desta variável é de 'sim'=1 e 'não'=2, daí que, apesar de este valor de beta ser positivo (0,189), a relação real entre o volume de negócios e a existência de uma CCT seja inversa.

**Figura 6 – Análise de regressão linear múltipla das medidas de flexibilização das relações de emprego nos últimos 10 anos**



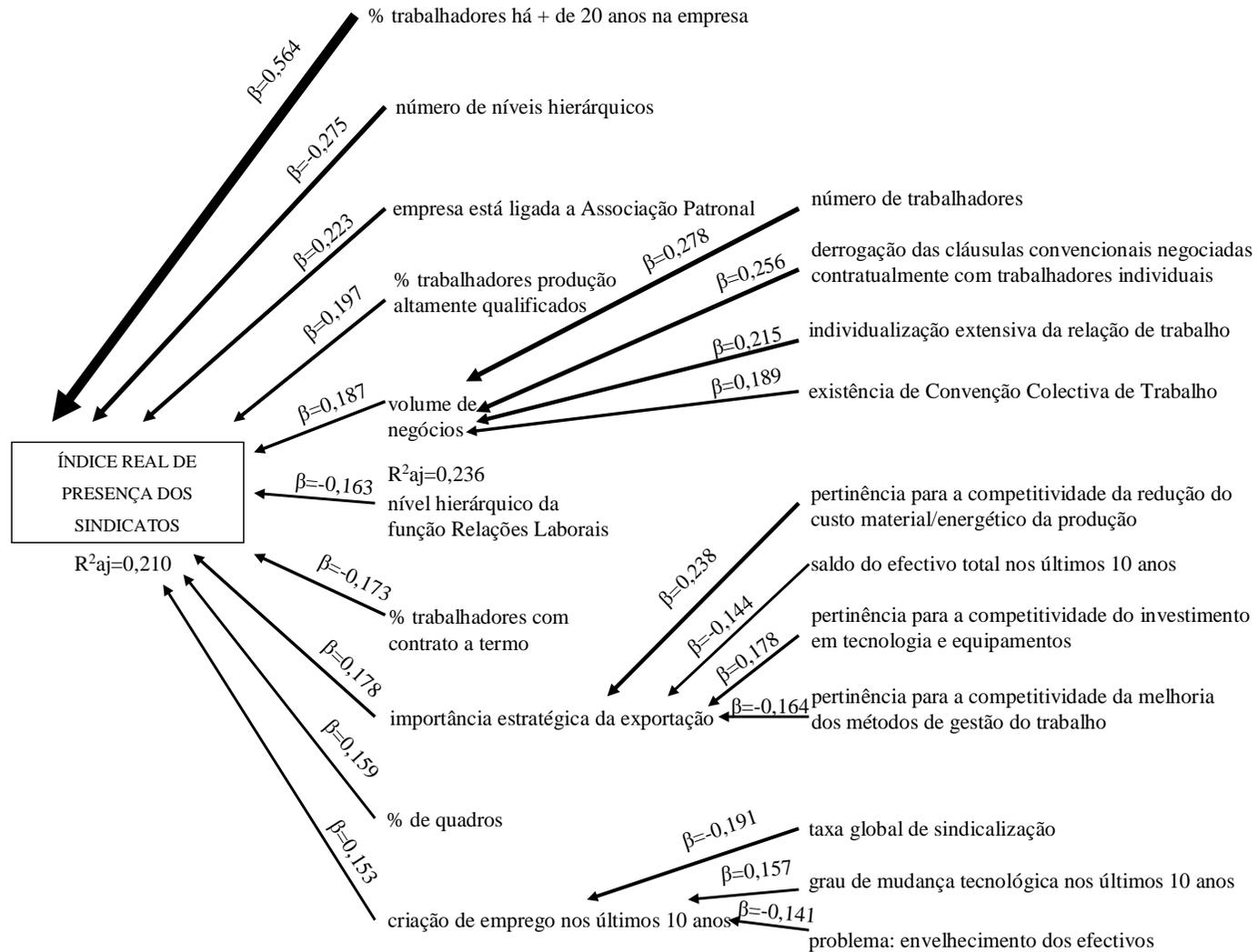
Já vimos que a sindicalização é um factor determinante tanto para a configuração das relações de emprego como da gestão dos recursos humanos; contudo, esta variável por si só não representa o modo como as organizações de representação dos trabalhadores conseguem entrar nas empresas e fazer valer o seu papel enquanto membros da relação com os empregadores. Foi por esse motivo que construímos anteriormente um índice de presença dos sindicatos na empresa<sup>74</sup>, de modo a dar conta de como a negociação formal e informal e a existência de estruturas próprias com acento ou da responsabilidade das ORTs contribuem para a modelação da própria empresa. Ao aplicarmos uma análise de regressão linear múltipla sobre este índice obtemos um excelente nível de explicação com as variáveis que recolhemos, de 56,1%.

Observando a figura que se segue, facilmente verificamos que a presença dos sindicatos é explicada em larga medida pela preponderância de trabalhadores com bastante antiguidade na empresa, pelo achatamento da estrutura hierárquica, e pelo próprio associativismo da empresa enquanto entidade patronal. Outras variáveis relevantes encontram-se não apenas ao nível das características do emprego – como o tipo de categorias profissionais predominantes (trabalhadores de produção qualificados e quadros), a contratação a termo (em relação inversa) e a criação recente de emprego – mas também ao nível da estratégia geral da empresa (volume de negócios e exportação) e das relações de emprego, designadamente no que se refere à definição e posicionamento na hierarquia de uma função específica destinada à condução das matérias ligadas às relações de emprego.

---

<sup>74</sup> cfr. página 147

**Figura 7 – Análise de regressão linear múltipla do índice real de presença dos sindicatos na empresa**



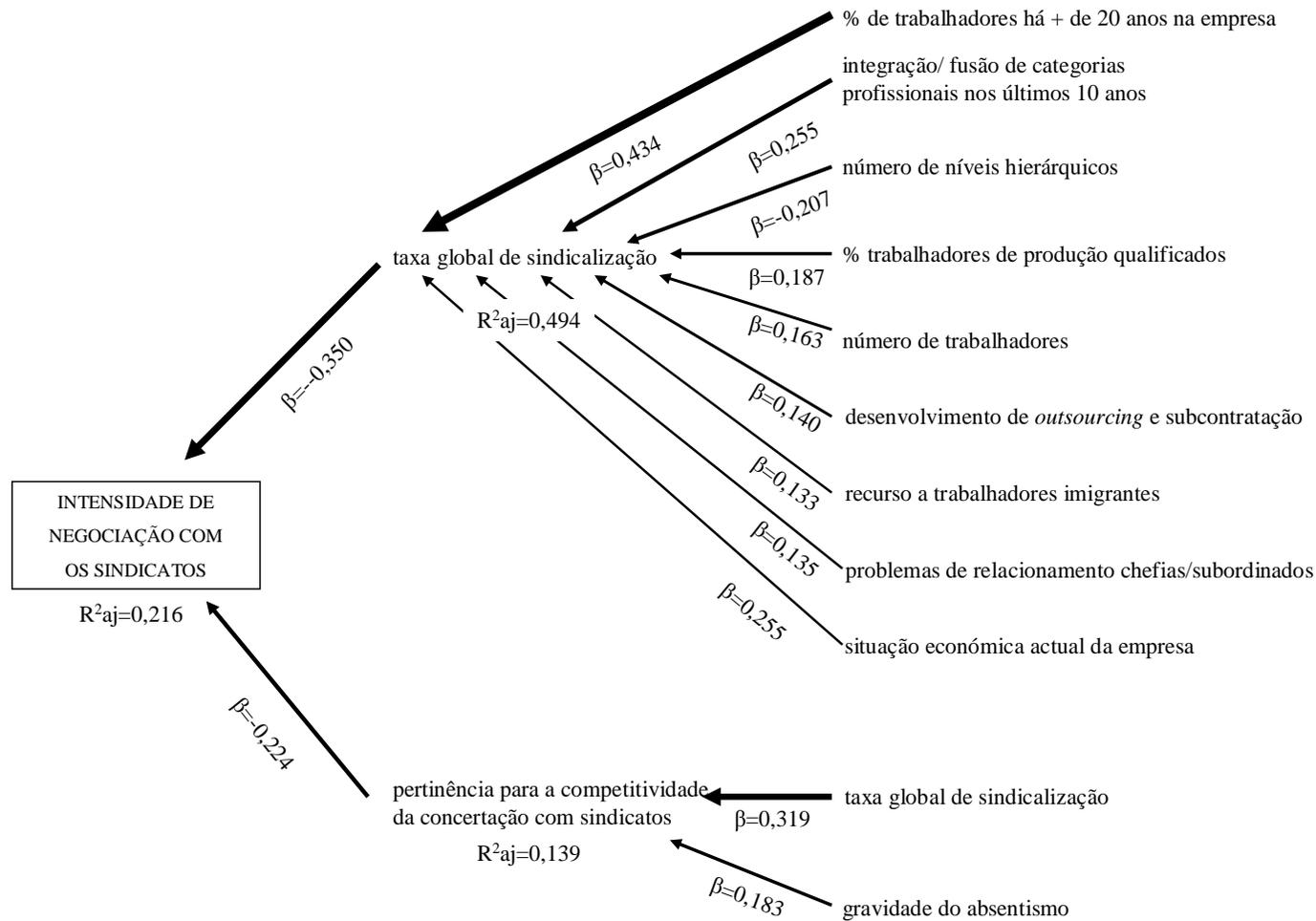
No sentido de averiguarmos de que modo esta presença dos sindicatos se traduz em termos de uma relação efectiva com a empresa, criámos um no índice de intensidade de negociação com os sindicatos<sup>75</sup> a partir das variáveis que dão conta da existência de negociação formal, para efeitos de contratação colectiva, e de negociação informal entre os representantes dos trabalhadores e dos empregadores.

A correspondente análise dos factores que estão por trás da intensidade da negociação conduz-nos a um esquema explicativo, representado de seguida, que reúne 21,6% do grau de motivação total deste fenómeno. São dois os agentes da negociação formal e informal que pudemos apurar: por um lado, a taxa global de sindicalização, cujos preditores já encontrámos anteriormente; por outro lado, também o facto de as empresas definirem como pertinente ou mesmo imprescindível para a sua competitividade a concertação no sentido de obter um acordo ou pacto social com os sindicatos influi directamente sobre a intensidade da negociação. Esta prioridade, por sua vez, tem como melhores preditores também a taxa de sindicalização e a gravidade absentismo – vemos assim, mais uma vez, que o nível de sindicalização assume um peso fundamental no condicionamento da postura das maiores empresas perante os representantes dos trabalhadores; por outro lado, é interessante verificar que a aproximação aos sindicatos surge não apenas no sentido do cumprimento da agenda mais tradicional, relativa à remuneração e às condições de trabalho, mas também quando surgem problemas incisivos ao nível dos recursos humanos como o absentismo, no caso de quase dois terços da maiores empresas portuguesas, como poderemos constatar no próximo subcapítulo.

---

<sup>75</sup> este índice é invertido, ou seja, valores mais elevados correspondem a uma menor intensidade de negociação com os sindicatos. Daí que para valores de beta negativos temos uma relação directa e, para valores de beta positivos, uma relação inversa entre as variáveis

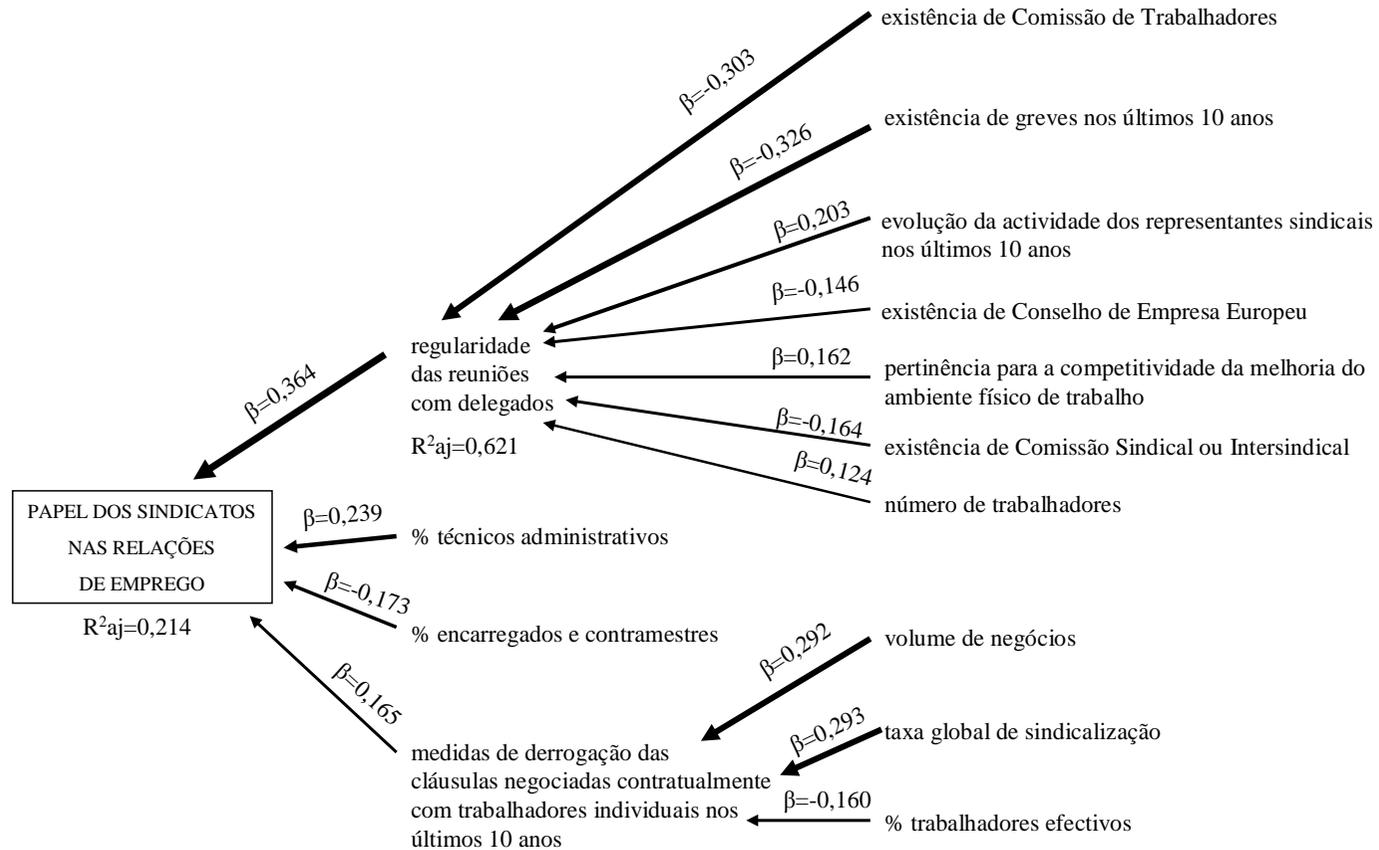
**Figura 8 – Análise de regressão linear múltipla da intensidade de negociação com os sindicatos**



Tendo sido feito o levantamento de alguns dos principais factores que nos permitem explicar os processos de gestão dos recursos humanos e relações de emprego nas maiores empresas em Portugal, debruçamo-nos agora sobre os condicionamentos detectáveis estatisticamente sobre a maneira como os responsáveis pelos recursos humanos caracterizam o papel dos sindicatos nas relações de emprego.

Neste caso obtemos um grau total de explicação de 21,4% a partir de quatro factores associados à estrutura do emprego e ao modo como as empresas se posicionam no que diz respeito às relações de emprego, a saber: a regularidade da ocorrência de reuniões com os delegados sindicais e outros representantes dos trabalhadores ao nível da empresa; o número de técnicos administrativos; o número de encarregados e contramestres (relação inversa); e a implementação nos últimos 10 anos de medidas de derrogação de cláusulas negociadas contratualmente com trabalhadores individuais. É-nos ainda possível deduzir que a frequência das reuniões com os representantes sindicais tem como melhores preditores a não existência de comissão de trabalhadores e a não ocorrência de greves nos últimos 10 anos – donde se conclui, por um lado, que este tipo de reuniões pode preencher a lacuna em termos de espaço de negociação que pode ser ocupada por uma estrutura mais formal como a Comissão de Trabalhadores e, por outro lado, que a abertura para esta forma de contactos depende em grande medida do grau de conflitualidade laboral existente. Reunimos ainda alguns bons preditores da implementação nos últimos 10 anos de medidas de derrogação de cláusulas negociadas contratualmente com trabalhadores individuais entre factores como o volume de negócios, a taxa global de sindicalização e o número diminuto (em termos relativos) de trabalhadores com contrato sem termo.

**Figura 9 – Análise de regressão linear múltipla do papel dos sindicatos nas relações de emprego na perspectiva da empresa**



Concluimos assim a análise dos dados recolhidos que nos permitiram congregar algumas das principais evidências de convergência e de divergência nas percepções e práticas de gestão dos recursos humanos e relações de emprego nas maiores empresas a operar no nosso país.

## **SÍNTESE**

**A gestão dos recursos humanos e as relações de emprego são, em geral, matéria de alguma aproximação no que diz respeito ao modo como são percebidas pelos responsáveis por estas matérias ao nível da empresa. Essa convergência não se repete, no entanto, ao nível das práticas que se verificam na realidade empresarial das maiores empresas no nosso país. Na verdade, regista-se uma tendente divergência sobretudo no que diz respeito à implementação de medidas de flexibilização, ao passo que questões como a importância da competitividade e o reconhecimento de prioridades substantivas nesse sentido geram mais facilmente o acordo entre os inquiridos.**

**Esta diferença torna-se particularmente clara ao ser estabelecido o contraste entre dois grupos de empresas, que se distinguem significativamente em termos da sua caracterização e comportamento em grande parte das variáveis estudadas – um primeiro que reúne as empresas mais numerosas, que são também aquelas com melhores resultados no plano económico, e um outro, que agrega as empresas de menor dimensão, as quais registaram, por sua vez um volume de negócios mais modesto.**

**Contudo, a intermediação de factores estruturais como a antiguidade ou a dimensão das empresas, o sector de actividade em que operam e o tipo de entidade que as controla, contribui para a existência de algumas divergências ao nível das percepções e também de confluência num conjunto de práticas. Para além disso, o modo de pensar e gerir os recursos humanos e as relações com os seus representantes é fortemente condicionado por aspectos que ultrapassam o controlo directo das empresas, como os níveis de sindicalização, a existência de estruturas com participação das organizações dos trabalhadores, e a intensidade e alcance da negociação com as mesmas. A questão da convergência vs. divergência relativamente à gestão das pessoas**

**tem de ser, deste modo, entendida a partir da complexidade que resulta dos diversos factores que condicionam as escolhas estratégicas nas maiores empresas em Portugal.**

## CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho procurámos fazer a caracterização da gestão dos recursos humanos e das relações de emprego nas maiores empresas em Portugal, para além de colocar em evidência algumas questões fundamentais que se levantam a partir do cruzamento do que são os grandes contributos teóricos sobre estas matérias, sobretudo ao nível da teoria sistémica da escolha estratégica, com a realidade dos factos encontrados. Cremos que foi, assim, possível chegar a resultados importantes e à recolocação de problemas como a competitividade, a flexibilização, a representação colectiva dos trabalhadores e a receptividade à participação dos organismos de representação na gestão das pessoas neste tipo de empresas. Foram, assim, estabelecidos alguns dos grandes eixos de variabilidade e confluência ao nível das percepções gestionárias e das medidas levadas à prática.

Naturalmente que enfrentámos também dificuldades, podendo dizer-se que algumas das fraquezas do nosso trabalho residem na dificuldade de sistematização de uma tão grande quantidade de dados e, daí resultante, da menos evidente definição das principais linhas de força que efectivamente condicionam as relações de emprego e a gestão dos recursos humanos no nosso país. Por outro lado, sentimos que este estudo beneficiaria em larga escala de uma maior abordagem de pendor qualitativo, eventualmente através da análise documental e da entrevista em profundidade sobre estes temas a informantes privilegiados. As limitações de vária ordem com que fomos confrontados não tornaram possível este tipo de enriquecimento.

Não obstante estes e outros limites, cremos que este trabalho possui algumas forças importantes que, de certa forma, permitem destacá-lo de outras investigações já feitas nas áreas dos recursos humanos e das relações de emprego em Portugal. Em primeiro lugar, destacamos a boa representatividade da amostra reunida, a qual permitiu, sempre que as restantes condições de validade estatística se verificaram, a apresentação do que é, de facto, parte da realidade empresarial portuguesa. Tal circunstância pode viabilizar, efectivamente, uma futura abordagem comparativa a nível internacional, procurando responder, desta vez no plano global, às questões da convergência e da divergência. Em segundo lugar, o próprio facto de ter procurado dar conta do maior número possível de factores condicionantes desta problemática, ao mesmo tempo que acarretou obstáculos, permitiu a abordagem multidimensional da mesma, transpondo para a análise crítica e para os resultados substantivos os

cruzamentos, interacções, clivagens e similitudes que marcam a gestão dos trabalhadores e as relações de emprego enquanto fenómenos sociais numa dinâmica sistémica.

Ao nível pessoal, este trabalho foi particularmente compensador pelo facto de ter feito o convite à reflexão sobre uma realidade tão imensa quanto intrigante do ponto de vista da curiosidade científica; cada questão suscitou novas questões e cada hipótese que se viu confirmada obrigou, por outro lado, a uma reformulação dos parâmetros iniciais em que assentava a mesma. Resta-nos aguardar pelos desenvolvimentos futuros em termos nacionais e internacionais para verificar em que medida as tendências encontradas se situam ao nível estrutural ou, antes, serão progressivamente substituídas por outras, fruto das rápidas transformações socioeconómicas da pós-modernidade. A experiência adquirida até aqui faz-nos antever que o futuro estará algures no encontro destas duas vias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKERS, Peter and BLACK, John, “Watching the detectives: shop stewards’ expectations of their managers in the age of HRM” in STURDY, Andrew, KNIGHTS, David, WILLMOTT, Hugh (eds.) (1992), *Skill and Consent: contemporary studies in the labour process*, Routledge, London and New York

ADAMS, Roy J. and MELTZ, Noah, M. (eds.) (1993), *Industrial Relations Theory: its nature, scope, and pedagogy*, IMLR Press/ Rutgers University and The Scarecrow Press, Inc., Metuchen, N.J. and London

AIDT, Toke, TZANNATOS, Zafiris (2002), *Unions and Collective Bargaining: Economic Effects in a Global Environment*, The World Bank, Washington D.C.

ALMEIDA, Paulo (2001), *Banca e bancários em Portugal: diagnóstico e mudança nas relações de trabalho*, Celta, Oeiras

AMADIEU, J.-F. (1993), *Organisations et travail: coopération, conflit et marchandage*, Vuibert, Paris

AUVERGNON, Philippe (Dir.) (2000), *Droit et emploi en Europe du Sud: La convergence dans la différence*, Maison des Sciences de l’Homme d’Aquitaine, Bordeaux

BAIN, George Sayers (1970), *The Growth of White-collar Unionism*, Clarendon Press, Oxford

BALLOT, Michael (1996), *Labor Management Relations in a Changing Environment*, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons Inc., New York

BAMBER, Greg and LANSBURY, Russel (eds.) (1998), *International and Comparative Employment Relations*, Sage, London

BATSTONE, E., BORASTON, I. & FRENKEL, S. (1977), *Shop Stewards in Action*, Basil Blackwell, Oxford

BARISI, Giusto, “Mutations économiques et syndicalisme en Europe” in FOUQUET, Annie, REHFELDT, Udo, ROUX, Serge Le (coord.) (2000), *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Les éditions de l’atelier, Paris

BEAUMONT, P. B. (1995), *The future of employment relations*, Sage Publication, London

BELL, Daniel (1973), *The Coming of Post-Industrial Society: a venture in social forecasting*, Heineman, London

BLAU, P. M., SCOTT, W.R. (1987), “The Concept of Formal Organization” in SHAFRITZ, J. M., OTT, J. S. (eds.), *Classics of Organization Theory*, 2nd Edition, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove

BLYTON, Paul and TURNBULL, Peter (1994), *The Dynamics of Employee Relations*, MacMillan, Houndmills

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, s.l.

BOUCHER, Jacques et FAVREAU, Louis (1994), “L’évolution du discours de la CSN sur les stratégies syndicales (1970-1990) in BELANGER, Paul R., GRANT, M., LEVESQUE, Benoît (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, les presses de l’Université de Montréal, Montréal

BOYER, Robert (dir.) (1987), *La flexibilité du travail en Europe*, Editions La Découverte, Paris

BREWSTER, Chris, TYSON, Shawn (eds.) (1991), *International Comparisons in Human Resource Management*, Pitman, London

BROWN, Richard (1992), *Understanding Industrial Organisations*, Routledge, London

BRUNETTA, Renato and DELL'ARINGA, Carlo (eds.) for the International Economic Association (1990), *Labour Relations and Economic Performance*, The MacMillan Press, Ltd., Houndmills

CAPPELLI, Peter et al. (1997), *Change at Work*, Oxford University Press, NY and Oxford

CASTELLS, Manuel (1997), *The Information Age, Economy, Society and Culture, vol. II, The Power of Identity*, Blackwell Publishers, Malden

CASTRO, Nadya Araújo e COMIN, Álvaro A. (1997), "As novas esferas de regulação do Trabalho e o dilema sindical" in *Organizações e Trabalho*, nº18/19, Celta, Oeiras, 1997/98

CERDEIRA, Maria da Conceição (1997), "A Sindicalização Portuguesa de 1974 a 1995" in *Sociedade e Trabalho*, nº1, Outubro de 1997

CERDEIRA, Maria da Conceição, CASACA, Sara Falcão, SANTOS, Maria João, SAMPAIO, José, ALMEIDA E SILVA, José Luís, SOUSA, Maria Teresa de, PINTO DOS SANTOS, Maria do Rosário (2000), *As novas modalidades de emprego*, Colecção Cadernos de Emprego, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa

CHILD, John (1984), *Organization: A Guide to problems and Practice*, London, Paul Chapman Publishing

CLEFF, Thomas (1997), *Industrielle Beziehungen im Kulturellen Zusammenhang*, Rainer Hampp Verlag, München

CRAIG, Alton, "A Framework for the Analysis of Industrial Relations Systems" in BARBASH, J. and BARBASH, K. (eds.) (1989), *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*, University of S. Carolina Press, Columbia

CRISTÓVAM, Maria Luísa, JANEIRO, Maria João, BRANCO, João (1997), “Do Acordo Económico e Social à Empresa: A flexibilidade do trabalho em Portugal no quadro geral da regulação das relações de trabalho e da articulação dos níveis de negociação”, *Fórum Emprego, Formação e Trabalho*, MQE, Lisboa, Abril 1997

CROUCH, Colin, “Trade Unions in the Exposed Sector: their influence on neo-corporatist behaviour” in BRUNETTA, Renato and DELL’ARINGA, Carlo (eds.) for the International Economic Association (1990), *Labour Relations and Economic Performance*, The MacMillan Press, Ltd., Houndmills

CROUCH, Colin (1993), *Industrial Relations and European State Traditions*, Clarendon Press, Oxford

CROUCH, Colin, TRAXLER, Franz (eds.)(1995), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?*, Avebury, Aldershot

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard (1977), *L’acteur et le système*, Seuil, Paris

DANIEL, W. W. (1987), *Workplace Industrial Relations and Technical Change*, Frances Printer and Policy Studies Institute, Longmead

DE COSTER, Michel (1999), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, 3<sup>e</sup> édition, DeBoeck Université, Bruxelles

DITTRICH, Eckhard, SCHMIDT, Gert, WHITLEY, Richard (eds.) (1995), *Industrial Transformation in Europe*, Sage, London

DODIER, Nicolas (1995), *Les Hommes et les Machines*, Métaillié, Paris

DOERINGER, P. B. e PIORE, M. J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D.C. Heath, Lexington

DOREMUS, Paul N., KELLER, William W. (1995), *The Myth of the Global Corporation*, Princeton University Press, Princeton

DUCATEL, Ken (ed.) (1994), *Employment and Technical Change in Europe: Work Organization*

DUNLOP, John (1958), *Industrial Relations System*

EDWARDS, P.K. (1986), *Conflict at Work: a Materialist Analysis of Workplace Relations*, Blackwell, s.l.

ETTIGHOFFER, Denis (1992), *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Editions Odile Jacob, Paris

EVERAERE, Christophe (1997), *Management de la Flexibilité*, Economica, Paris

FARIA, José Manuel Alves (1999), "Novas Tecnologias e Mudança Organizacional" in *Organizações e Trabalho*, nº21, 1999

FERNER, Anthony and HYMAN, Richard (eds.) (1998), *Changing Industrial Relations in Europe*, Blackwell Publishers Ltd.

FERREOL, Gilles e DEUBEL, Philippe (1990), *Economie du travail*, Armand Colin, Paris

FISHMAN, Daniel B., CHERNISS, Cary (eds.) (1990), *The Human Side of Corporate Competitiveness*, Sage, Newbury Park

FOUQUET, Annie, REHFELDT, Udo, ROUX, Serge Le (coord.) (2000), *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Les éditions de l'atelier, Paris

FREEMAN, Richard (1995), "Are your wages being set in Beijing ?", in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol.9, n.3, Summer 1995, pp.15-32

FREIRE, João (1997), *Variações sobre o Tema Trabalho*, Edições Afrontamento, Porto

GIDDENS, Anthony (1989), *A Constituição da Sociedade*, Livraria Martins Fontes, São Paulo

GRANT, Michel et LEBEAU, Jacques, "Système des relations industrielles et environnement : un cadre conceptuel pour l'analyse des stratégies" in BELANGER, Paul R., GRANT, M., LEVESQUE, Benoît (dir.) (1994), *La modernisation sociale des entreprises*, les presses de l'Université de Montréal, Montréal

GUELLEC, D., POTTERIE, B. (2001), *R&D and productivity growth: panel data analysis of 16 OECD countries*, OECD Economics Studies

GUEST, David (1987), "Human Resource Management and Industrial Relations" in *Journal of Management Studies*, 24, 5, September, 1987

GUEST, David, "Employee Commitment and Control" in HARTLEY, Jean F. and STEPHENSON, Geoffrey (eds.) (1992), *Employment Relations*, Blackwell, Oxford

GUEST, David, "Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations" in STOREY, John (ed.) (1995), *Human Resource Management, a Critical Text*, Routledge, London, 1995

HARZING, H.-W., VAN RUYSSSEVELDT, J. (1995), *International Human Resource Management*, London

HILB, Martin (2002), *Integriertes Personalmanagement*, Luchterhand, Neuwied

HYMAN, Richard, "Syndicats européens et intégration transnationale" in FOUQUET, Annie, REHFELDT, Udo, ROUX, Serge Le (coord.) (2000), *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Les éditions de l'atelier, Paris

INSTITUTO DE DIREITO DO TRABALHO (2003), *Código do Trabalho*, Principia, S. João do Estoril

JARLEY, Paul, FIORITO, Jack, DELANEY, John T., “What’s inside the black box? Union differences, innovations and outcomes” in LEWIN, David and KAUFMAN, Bruce E. (1998), *Advances in Industrial and Labor Relations*, vol. 8, Jai Press Inc., Stamford

KASTEN, Gabriele, SOSKICE, David, HENNESSY, Alexandra (1999), “Möglichkeiten und Grenzen von Beschäftigungspolitik in der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion“ in <http://www.edf-feph.org/Papers/teudocs/gat-detxt.txt>

KATZ, Harry, DARBISHIRE, Owen (2000) *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, ILR Press, Ithaca and London

KAUPPINEN, Timo, KÖYKKÄ, Virpi (eds.) (1994), *The changing structures and strategies of the employers’ and employees’ organizations*, The Finish Labour Relations Association, Helsinki

KELLER, Berndt (2001), *Europäische Arbeits- und Sozialpolitik*, Oldenbourg, München

KITSCHOLT, Herbert, LANGE, Peter, MARKS, Gary, STEPHENS, John D. (Eds.) (1999), *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge University Press, Cambridge

KOCHAN, Thomas A., McKERSIE, Robert B., CAPPELLI, Peter (1984), “Strategic Choice and Industrial Relations Theory” in *Industrial Relations*, vol. 23, n°1, 1984

KOCHAN, Thomas A., KATZ, Harry, McKERSIE, Robert B. (1994), *The transformation of American Industrial Relations*, ILR Press, Ithaca

KOVÁCS, Ilona, MONIZ, António Brandão, CERDEIRA, Conceição (1992), “Mudança Tecnológica e Organizacional do Trabalho na Indústria Portuguesa”, PEDIP / DGCI / CGTP / CESO I&D, Lisboa

KOVÁCS, Ilona (1994), “A participação no Contexto de Competitividade” in *Organizações e Trabalho*, 1994

KOVÁCS, Ilona (1999), “Consequências da reorganização das empresas no emprego” in *Organizações e Trabalho*, nº22, 1999

KOVÁCS, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego – Ilusões e problemas da sociedade de informação*, Celta Editora, Oeiras

KOVÁCS, Ilona, CASACA, Sara Falcão (2003), “Flexible forms of work and employment in new economy firms in Portugal”, não publicado

LANSBURY, Russel and MACDONALD, Duncan (eds.) (1992), *Workplace Industrial Relations: Australian Case Studies*, Oxford University Press, Melbourne

LAWLER, John J., *Unionization and Deunionization: Strategy, Tactics, and Outcomes* (1990), University of South Carolina Press, Columbia

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. (1971), “High-performing Organizations in Three Environments” in PUGH, D. S., *Organization Theory*, Penguin, Middlesex

LECHER, Wolfgang (1993), „Das französische Arbeitsbeziehungssystem – und was uns angeht“ in *WSI-Mitteilungen* 46

LEHNDORFF, Steffen (1996), „Der Mensch als Puffer. Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern“ in: *Industrielle Beziehungen* 3

LEITE BRAGA, Mariana (2002), *As relações de emprego no sector das telecomunicações em Portugal*, não publicado

LEISINK, Peter, LEEMPUT, Jim Van, VILROKX, Jacques (eds.) (1996), *The challenges to Trade Unions in Europe: innovation or adaptation*, Edward Elgar, Cheltenham

LEITÃO, M<sup>a</sup> Josefina Menezes (1998), “Traços gerais da Contratação Colectiva em Portugal” in *Sociedade e Trabalho*, nº 2, Março de 1998

LEVY, Alberto (1992), *Competitividade Organizacional*, Makron Books, São Paulo

LOBO XAVIER, Bernardo da Gama (1999), *Iniciação ao Direito do Trabalho*, Verbo, Lisboa

LOCKE, Richard, KOCHAN, Thomas, PIORE, Michael (eds.) (1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts

LOPES, José da Silva (2002), *A Economia Portuguesa desde 1960*, Gradiva, Lisboa

MACDONALD, DAVID (1997), “Industrial Relations and Globalization: Challenges for Employers and Their Organizations” in <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/dmirglob.htm>

MADDELINO, Francisco (2004), “Produtividade, Política de Emprego, Externalidades e Questões de Financiamento: o Caso Português”, Seminário apresentado no âmbito do Dinâmia, ISCTE

McKINSEY & COMPANY e MGI (coordenação do Ministério da Economia) (2003), “Portugal 2010: Acelerar o crescimento da competitividade” in [www.min-economia.pt/port/documentos/programas/sint\\_portugal2010.pdf](http://www.min-economia.pt/port/documentos/programas/sint_portugal2010.pdf)

MAITRE, Annick le, TCHOBANIAN, Robert (1992), *Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise*, La Documentation Française, Paris

MARGINSON, Paul, SISSON Keith (2001), “The Impact of Economic and Monetary Union on Industrial Relations: A Comparative Sector and Company Perspective” in [users.wbs.warwick.ac.uk/irru/publications/paper\\_66.pdf](http://users.wbs.warwick.ac.uk/irru/publications/paper_66.pdf)

MARQUES, Jorge (1996), “O Poder nas Organizações” in *Organizações e Trabalho*, nº15, Celta, Oeiras, 1996

MATTHÉE, Ulrich (1983) “Das Gewerkschaftssystem Portugals” in RÜHLE, Hans, VEEN, Hans-Joachim (eds.), *Gewerkschaften in den Demokratien Westeuropas*, Band 1, Schöningh, Paderborn, pp.267-361

METCALF, David, “Trade Unions and Economic Performance: the British Evidence” in BRUNETTA, Renato and DELL’ARINGA, Carlo (eds.) for the International Economic Association (1990), *Labour Relations and Economic Performance*, The MacMillan Press, Ltd., Houndmills

MINTZBERG, Henry, “The Power Game and the Players” in SHAFRITZ, J. M., OTT, J. S. (eds.) (1987), *Classics of Organization Theory*, 2nd Edition, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove

MONTEIRO FERNANDES, António (2002), *Um Rumo para as Leis Laborais*, Almedina, Coimbra

MONTEIRO FERNANDES, António (2004), *Direito do Trabalho*, 12ª Edição, Almedina, Coimbra

MOSLEY, Hugh, MAYER, Antje (1998), *Benchmarking National Labour Market Performance: A Radar Chart Approach*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin

MOURA, José Barros (1984), *A Convenção Colectiva entre as fontes do Direito do Trabalho*, Almedina, Coimbra

MOURA, Rui (1996), “Flexibilização: pessoas, organizações e concertação social”, *Dirigir: revista para chefias*, nº43: “Flexibilidade das Pessoas e das Organizações”, IEFP, Lisboa, Maio/Junho 1996

MURRAY, Gregor, MORIN, Marie-Laure, COSTA, Isabel da (Dirs.) (1996), *L'Etat des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de L'Université Laval, Québec

NAUMANN, Reinhard (1995), *Privatizações e Reestruturações, o Desafio para o Movimento Sindical em Portugal*, Fundação Friedrich Ebert, Lisboa

NILARD, John, LANSBURY, Russel, VEREVIS, Chrissie (1994), *The future of industrial relations: global change and challenges*, Sage, Thousand Oaks

OCDE (1995), *Investment, Productivity and Employment*, The OECD Jobs Study, Paris

PARSONS, Talcott (1937), *The Structure of Social Action*, New York, s.e.

PARSONS, Talcott (1951), *The Social System*, New York, s.e.

PARSONS, Talcott (1951), *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Harvard

PELINKA, Anton et all. (1999), *Sozialer Dialog in Europa*, Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, Wien

PERROW, Charles (1967), "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", in *American Sociological Review*, vol. 32, n°2, April 1967

PILAT, D., LEE, F., ARK, B. (2002), *Production and use of ICT: a sectoral perspective on productivity growth in the OECD area*, OECD Economics Studies

PITSCHAS, Rainer, MOZZICAFREDDO, Juan, LEITE VIEGAS, José Manuel, PETERS, Rosemarie, BATISTA, João S. (1997), *Policies on Labour Relations and Social Dialogue in European Countries: the Portuguese and German Cases*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

PFEFFER, Jeffrey, “Understanding the Role of Power in Decision Making” in SHAFRITZ, J. M., OTT, J. S. (eds.) (1987), *Classics of Organization Theory*, 2nd Edition, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove

PINTO, Mario, “Trade Union Action and industrial Relations in Portugal” in BAGLIONI, Guido and CROUCH, Colin (eds.) (1990), *European Industrial Relations, the Challenge of flexibility*, Sage, London

PITCHAS, Rainer, MOZZICAFREDDO, Juan, VIEGAS, José Manuel P. Leite, PETERS, Rosemarie, BATISTA, João S. (1997), *Policies on Labour Relations and Social Dialogue in European Countries: The Portuguese and German Cases*, Novos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

PORTER, Michael (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London

POSTER, Mark (1995), *The second media age*, Polity Press, Cambridge

PRANDY, K., STEWART, A., BLACKBURN, R. M. (1982), *White-collar Work*, The MacMillan Press Ltd., London and Basingstoke

PRAZERES, Maria de Fátima Rodrigues (1999), “Enquadramento Legal do Sistema de Negociação Colectiva de Trabalho em Portugal desde 1974” in *Sociedade e Trabalho*, nº4, Março de 1999

PUREZA, José Manuel, FERREIRA, António Casimiro (2001), *A teia global: movimentos sociais e instituições*, Edições Afrontamento, Porto

REBELO, Glória (2003), *Emprego e Contratação Laboral em Portugal: uma análise sócio-económica e jurídica*, Editora RH, Lisboa

REGINI, Marino (ed.) (1992), *The future of Labour Movements*, Sage, London

REGINI, Marino (1995), *Uncertain Boundaries: The Social and Political Construction of European Economies*, Cambridge University Press, Cambridge

RODRIGUES, Maria João (1988), “Os caminhos da flexibilização – uma perspectiva sobre a evolução do sistema de emprego”, *Novos Desafios*, nº2, Lisboa, Maio-Agosto 1988

RODRIGUES, M<sup>a</sup> João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Dom Quixote, Lisboa

RÜTHERS, Bernd (ed.) (2000), *Der Konflikt zwischen Kollektivautonomie und Privatautonomie im Arbeitsleben*, Nomos, Baden-Baden

RUYSEVELDT, Joris Van, HULSKAMP, Rien, HOOFF, Jacques Van (eds.) (1995), *Comparative Industrial & Employment Relations*, Sage, London

SABEL, Charles, ZEITLIN, Jonathan (ed.) (1997), *World of Possibilities: Flexibility ad mass production in western industrialization*, Cambridge University Press, Cambridge

SALAMON, Michael (1992), *Industrial Relations: Theory and Practice*, Cap. 6: “White collar unionism”, 2nd Edition, Prentice Hall, London

SALAMON, Michael (2000), *Industrial Relations: Theory and Practice*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Essex

SAMPAIO, José (2000), “Sindicalismo: o fim do contra-poder?” in *Organizações e Trabalho*, nº23, Celta, Oeiras, 2000

SANTOS, Maria João, ALMEIDA E SILVA, José Luís de, SAMPAIO, José, LEITE BRAGA, Mariana (2004), “Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial” in *Sociedade e Trabalho*, nº22, Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento, Lisboa, 2004

SCARPETTA, S., HEMMINGS, P., TRESSEL, T., WOO, J. (2002), *The role of Policy and Institutions for productivity and firm dynamics: evidence from micro and industry data*, OCDE

SELZNICK, P., “Foundations of the Theory of Organization” in SHAFRITZ, J. M., OTT, J. S. (eds.) (1987), *Classics of Organization Theory*, 2nd Edition, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove

SOUSA, Fernando Freire de, CRUZ, Ricardo (1995), *O Processo de Privatização em Portugal*, Associação Industrial Portuense, Porto

STOLEROFF, Alan D. (1988), “Sindicalismo e Relações Industriais em Portugal” in *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº4, Maio de 1988

STOLEROFF, Alan (1990), “O Padrão de Relações Industriais Emergentes em Portugal: uma abordagem sistémica” in *Organizações e Trabalho*, nº2, Janeiro de 1990

STOLEROFF, Alan (1995), “Elementos do Padrão Emergente de Relações Industriais no Contexto da Reestruturação: Alguns resultados de um inquérito nacional às médias e grandes empresas” in *Organizações e Trabalho*, nº13, 1995

STOREY, John (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell Publishers, Oxford

STREECK, Wolfgang (1992), *Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, Sage, London

STURDY, Andrew, KNIGHTS, David, WILLMOTT, Hugh (eds.) (1992), *Skill and consent: contemporary studies in the labour process*, Routledge, London and NY

TAYLOR, Frederick (1947), *Scientific Management*, Harper and Row, s.l.

TOURAINÉ, Alain (1955), *L'Évolution du Travail Ouvrier aux Usines Renault*, CNRS, Paris

TOURAINÉ, Alain (1965), *Sociologie de l'Action*, Seuil, Paris

TOURAINÉ, Alain (1976), “Théorie et Pratique d’une Sociologie de l’Action”, in *Sociologie et Sociétés*, vol.X, n°2, Montréal

ULMAN, Lloyd, EICHENGREEN, Barry, DICKENS, William (eds.) (1993), *Labor and an Integrated Europe*, The Brookings Institution, Washington D.C.

ULRICH, Dave (1997), *Human Resources Champions*, Harvard Business School Press, Boston

VASCONCELLOS E SÁ, Jorge, FRASQUILHO, Miguel, WATSON WYATT LIMITED (2001), Portugal Europeu?, Vida Económica, s.l.

VENEZIANI, Bruno, “Labour Flexibility in Europe” (1996) in <http://epn.org/iess/ielabo.html>

VIEGAS, J. M. Leite e COSTA, A. Firmino da (orgs.) (1998), *Portugal, que modernidade?*, 2ª Edição, Celta, Oeiras

VISSER, Jelle, “Traditions and Transitions in Industrial Relations: a European View” in RUYSEVELDT, Joris Van, VISSER, Jelle (eds.) (1996), *Industrial Relations in Europe: traditions and transitions*, Sage

VV.AA. (1990), *Política Económica para as Privatizações em Portugal*, Verbo, Lisboa

VV.AA. (1999), *Evolution des accords relatifs à l’emploi et au marché du travail au sein des 15 Etats membres de l’Union Européenne*, Institut des Sciences du Travail, Louvain

VV.AA. (1999), *Privatizações e Regulação: a experiência portuguesa*, Direcção-Geral de Estudos e Previsão, Ministério das Finanças, Lisboa

VV.AA. (2000), *Conteúdos das Convenções Colectivas de Trabalho na Óptica do Emprego e da Formação*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa

WALTON, Richard, CUTCHER-GERSHENFELD Joel E., McKERSIE, Robert B. (2000), *Strategic Negotiations: a Theory of Change in Labor-Management Relations*, Cornell University Press, Ithaca and London

WEBER, W., FESTING, M, DOWLING, P., SCHULER, R. (1998) *Internationales Personalmanagement*, Wiesbaden

WEBSTER, Frank (1995), *Theories of the Information Society*, Routledge, London

WIRTH, Carsten (1999), *Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und Industrielle Beziehungen*, Rainer Hampp Verlag, München

WOLF, Joachim (1997), „Strategische Orientierungen und Koordination des Personalmanagements in internationalen Unternehmen“ In *Die Betriebswirtschaft* 57(1997)3, pp. 357-375.

WOODWARD, Joan, “Management and Technology” in PUGH, D. S. (1971), *Organization Theory*, Penguin, Middlesex

## BIBLIOGRAFIA METODOLÓGICA

GHIGLIONE, Rodolphe e MATALON, Benjamin (1992), *O inquérito, teoria e prática*, Celta Editora, Oeiras

GRAWITZ, Madeleine (1996), *Méthodes des sciences sociales* (10<sup>e</sup> édition), Dalloz, Paris

PUNCH, Keith F. (1998), *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, Sage, London

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van (1992), *Manual de investigação em Ciências Sociais*, trad. de João Minhoto Marques e M.<sup>a</sup> Amália Mendes, Gradiva, Lisboa

REIS, Elisabeth (1993), *Análise de Clusters: um método de classificação sem preconceitos*, Giesta/ISCTE, Lisboa

REIS, Elisabeth (1993), *Análise factorial das componentes principais: um método de reduzir sem perder informação*, Giesta/ISCTE, Lisboa

REIS, Elisabeth, *Estatística Descritiva* (1994), Edições Sílabo, Lisboa

SILVA, Augusto Santos, PINTO, José Madureira (orgs.) (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Edições Afrontamento, Porto

## REFERÊNCIAS ESTATÍSTICAS

*Emprego Estruturado*, DETEFP – Ministério do Trabalho

*Inquérito à Força de Trabalho*, Eurostat

*Inquérito ao Emprego*, INE

*Quadros de Pessoal*, DETEFP – Ministério do Trabalho

# **ANEXOS**

## METODOLOGIA DE TRABALHO

A amostra deduzida começou por ser teoricamente qualificada (Ferreira, 1986: 185)<sup>1</sup>, ou seja, partiu do cruzamento da realidade das grandes empresas portuguesas com os campos de estudo a abordar, as relações de emprego e a gestão dos recursos humanos no seio das empresas. Optou-se assim por uma amostragem direccionada pelos critérios definidos pela coordenação do estudo e não estratificada – existe um mesmo número de empresas sob observação em cada sector, independentemente do peso de cada sector na realidade empresarial portuguesa. Este tipo de selecção permitiu, por outro lado, uma dispersão territorial da análise que se aproxima da localização real dos principais centros empresariais do país<sup>2</sup>. Ou seja, do ponto de vista geográfico, mais de metade das empresas está sediada no distrito de Lisboa, sendo os seguintes distritos, por ordem decrescente em termos quantitativos, o Porto, Aveiro, Setúbal, Braga, Santarém, Leiria, Viseu, Coimbra, Faro, Viana do Castelo, Évora, Portalegre, Castelo Branco, Vila Real, Beja e Guarda.

Estamos em crer que, dado o elevado número de respostas a que se apontou, é possível obter a representatividade necessária para a extrapolação dos resultados para o universo das maiores empresas em Portugal, desde que estejam garantidos os demais critérios de significância estatística e controlo da margem de erro.

## TÉCNICA DE CAPTAÇÃO DOS DADOS

A natureza quantitativa do inquérito e o facto de permitir a objectivação dos factos dotam esta técnica de perguntar, como refere Virgínia Ferreira (1986)<sup>3</sup>, de um estatuto máximo de excelência e autoridade científica dentro dos padrões sociais e científicos actuais. Optou-se pelo inquérito por questionário de administração directa, enviado e devolvido por e-mail no formato de um formulário digital<sup>4</sup>. Apesar das possíveis limitações desta modalidade de inquirição, no que diz respeito à efectiva compreensão das respostas e ao esforço dos investigadores na repetição de contactos no sentido de obter o preenchimento, confiamos que este método, tendo em conta a limitação económica e geográfica dos recursos disponíveis, permitiu, de uma forma inovadora, a

---

<sup>1</sup> in Santos Silva e Madureira Pinto (1986)

<sup>2</sup> cfr. figura I em anexo

<sup>3</sup> in Santos Silva e Madureira Pinto, op. cit.

<sup>4</sup> ainda que tenha havido cerca de 10% de empresas que solicitaram o envio e devolução via postal e 2 casos em que o questionário foi efectuado por administração indirecta, tendo estas empresas solicitado a presença do entrevistador.

obtenção de um número considerável de respostas e um largo alcance em termos territoriais e de diferentes tipos de empresas.

Naturalmente que houve consciência também das desvantagens inerentes a esta técnica de pesquisa, designadamente o facto de confinar as respostas a um conjunto de categorias previamente estabelecidas. No entanto, esta mesma característica contribuiu também para uma maior uniformização das respostas, propiciadora de uma análise estatística mais refinada e de uma maior comparabilidade dos dados recolhidos.

## INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

No que diz respeito à análise dos dados, e para além da apresentação dos resultados estatísticos mais elementares em relação às frequências de resposta, esta foi efectuada através dos dois grandes ramos da abordagem quantitativa (Punch, 1998), ou seja, através de testes paramétricos e não paramétricos de comparação entre subgrupos da amostra e de testes de relação entre as variáveis.

No caso do cruzamento de variáveis nominais, utilizámos o teste não paramétrico de Qui-quadrado, que procura a existência de associação entre variáveis deste tipo, bem como o nível de intensidade desta associação através do teste de V de Cramer.

Na testagem de correlações, e nos casos em que cruzámos variáveis ordinais ou ordinais e contínuas, recorremos ao teste não paramétrico de Ró de Spearman. As correlações entre variáveis quantitativas foram medidas a partir do teste R de Pearson, que produz resultados de teor paramétrico.

Relativamente à análise bivariada deste inquérito, isto é, no que diz respeito à testagem de diferenças entre categorias de variáveis, ao nível paramétrico, ou seja, quando a variável testada é de tipo contínuo, dispusemos do teste T de Student de diferença de médias (2 níveis da variável nominal) e de análises de variância simples (3 ou mais níveis da variável nominal), complementadas pelo teste Post Hoc de Bonferroni para a verificação de diferenças entre cada par de categorias de variáveis; utilizámos ainda as correspondentes alternativas não paramétricas, sempre que a variável testada era de tipo discreto, nos testes U de Mann-Whitney (2 níveis da variável nominal) e H de Kruskal-Wallis (3 ou mais níveis da variável nominal).

Houve também lugar ao complemento desta informação mediante a testagem de pendor mais qualitativo, designadamente através da definição de *clusters* e de tipologias de resposta, que permitissem o agrupamento de casos (empresas) em grupos homogéneos e a correspondente testagem das diferenças com significância estatística entre os *clusters* definidos.

Finalmente, procurámos evidências de inter-relações de causalidade das principais características das relações de emprego e gestão dos recursos humanos nas maiores empresas através de análises de regressão linear múltipla.

Em todos os casos trabalhámos com um nível significância máximo de  $p=0,05$ . A extrapolação dos resultados verificados da amostra para o universo foi assim possibilitada pela representatividade da amostra e por este nível máximo de erro, sempre que trabalhámos com instrumentos paramétricos, naturalmente.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Foram incluídos no corpo do texto os resultados mais relevantes para cada questão. Quando se tratou da apresentação de vários resultados para um mesmo teste, por exemplo, quando indicámos os valores de uma qualquer variável para os dezanove sectores de actividade seleccionados, estes foram habitualmente indicados por ordem decrescente, a menos que tenha havido indicação explícita em contrário.

No caso das questões que não obtiveram a totalidade das respostas ( $N=255$ ), o que sucedeu num número significativo de casos, particularmente quando se tratou do cruzamento múltiplo de variáveis, os valores apresentados foram correspondentes, em geral, às percentagens reais, ou seja, aquelas cujo somatório corresponde ao conjunto de respostas efectivamente validadas dentro da amostra original. Nos casos em que, por algum motivo, optámos por recorrer às percentagens relativas apenas às respostas válidas aquela questão – ou seja, cujo somatório é igual a 100% – fizemos também referência clara do mesmo, precedendo-o da indicação da percentagem de respostas àquela questão, ou de casos válidos para aquele teste.

CIES – Edifício ISCTE,  
Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa  
TI: 217903077  
e-mail: [alan.stoleroff@iscte.pt](mailto:alan.stoleroff@iscte.pt)

## INQUÉRITO AOS DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS DAS MAIORES EMPRESAS EM PORTUGAL

Este questionário insere-se num estudo desenvolvido por uma equipa de investigação do Centro de Investigação e Estudos em Sociologia que tem como objectivo recolher informações que permitam caracterizar a gestão dos recursos humanos e outros aspectos da dinâmica laboral existentes nas maiores empresas de Portugal.

Após o preenchimento de todas as perguntas do inquérito, agradecemos que o reenvie no envelope anexo.

Recordamos que todos os dados serão tratados com a máxima confidencialidade e não serão utilizados para outros fins que não os da produção de conhecimento científico.

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

● P.1 – Indique, por favor, qual o estatuto jurídico da empresa:

- a. Sociedade anónima                       b. Sociedade por quotas                       c. Empresa pública  d.  
Empresa privada de capitais públicos                       e. Outra  → qual? \_\_\_\_\_

● P.2 – Nos últimos 10 anos, a empresa sofreu alguma alteração no seu estatuto jurídico?

- Não
- Sim  → Qual era o anterior estatuto jurídico? \_\_\_\_\_

● P.3 – Em relação ao capital da empresa, existe alguma entidade que possui uma **posição maioritária** na empresa:

- Não
- Sim  → Com base nesta lista, caracterize por favor essa entidade:
  - a. Grupo familiar
  - b. Capitais públicos
  - c. Grupo económico português
  - d. Empresa/grupo económico estrangeiro
  - e. Outro  → Qual? \_\_\_\_\_

● P.4 – Nos últimos 10 anos houve alguma alteração quanto à entidade que possui a posição maioritária na empresa?

- Não
- Sim  → Qual era a anterior entidade com posição maioritária? \_\_\_\_\_

● P.5 – Agradecemos que indique qual a **percentagem de colaboradores** em cada uma das seguintes categorias:

- a. Quadros \_\_\_\_\_%
- b. Técnicos administrativos \_\_\_\_\_%
- c. Técnicos de produção e outros \_\_\_\_\_%
- d. Encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa \_\_\_\_\_%
- e. Trabalhadores de produção altamente qualificados ou qualificados \_\_\_\_\_%
- f. Administrativos e/ou comerciais altamente qualificados ou qualificados \_\_\_\_\_%
- g. Trabalhadores de produção semiqualficados (especializados) ou não qualificados (indiferenciados) \_\_\_\_\_%
- h. Administrativos e/ou comerciais semiqualficados (especializados) ou não qualificados (indiferenciados) \_\_\_\_\_%

**P.6** – Com base nesta lista, agradecemos que indique qual é a natureza da **principal** actividade produtiva da empresa (entenda-se por principal, a dominante, ou aquela que ocupa mais pessoal):

- a. Sistema de produção baseado no saber de ofícios manuais
- b. Sistema com postos de trabalho parcelares, manuais ou operando máquinas especializadas
- c. Sistema de produção industrial com cadeia mecanizada de fabricação ou de montagem do produto
- d. Produção industrial integrada através de uma única máquina central, de grande porte, com base em trabalho operário
- e. Sistema de produção complexo, integrado, automatizado
- f. Produção por processos orgânicos, biológicos ou químicos ou tratamentos térmicos
- g. Construção ou reparação em estaleiro
- i. Actividades de projecto (estudo, cálculo, desenho,...) ou de laboratório (ensaio)
- k. Actividades de escritório **com** significativo atendimento ao público
- l. Actividades de escritório **sem** significativo atendimento ao público
- m. Actividades comerciais **com** significativo atendimento ao público
- l. Actividades comerciais **sem** significativo atendimento ao público
- n. Actividades de telecomunicações
- o. Actividades de armazenamento/ de transporte
- p. Outras actividades  → Quais? \_\_\_\_\_

**P.7** – Por favor indique aproximadamente quantos níveis hierárquicos possui a estrutura organizacional da empresa: \_\_\_\_\_

**P.8** – Agradecemos que indique as características dominantes do pessoal, indicando as percentagens dos efectivos para as seguintes características:

- a. SEXO MASCULINO: \_\_\_\_\_ %                      SEXO FEMININO: \_\_\_\_\_ %
- b. IDADE:  
<35 ANOS \_\_\_\_\_ %                      35 - 50 ANOS \_\_\_\_\_ %                      >50 ANOS \_\_\_\_\_ %
- c. ESCOLARIDADE:  
Básica \_\_\_\_\_ %                      Secundária \_\_\_\_\_ %                      Técnica \_\_\_\_\_ %                      Superior \_\_\_\_\_ %
- d. ANTIGUIDADE NA EMPRESA:  
<5 anos \_\_\_\_\_ %                      5 -10 anos \_\_\_\_\_ %                      10 -20 anos \_\_\_\_\_ %                      >20 anos \_\_\_\_\_ %
- e. VÍNCULO CONTRATUAL:  
EFFECTIVO \_\_\_\_\_ %                      A PRAZO \_\_\_\_\_ %  
TEMPORÁRIO \_\_\_\_\_ %                      SUBCONTRATAÇÃO \_\_\_\_\_ %                      OUTROS \_\_\_\_\_ %

**P.9** – Como caracteriza a **situação económica actual** da empresa?

- a.  Tendencialmente em expansão  Tendencialmente recessiva   
b. Tendencialmente estável  d. Em crise

P. 10 – Nos últimos 5 anos houve alguma criação de emprego na empresa?

- a. Não, ou apenas marginalmente   
b. Sim, mas apenas com base em contratos a prazo   
c. Sim, incluindo a criação de postos efectivos

P. 11 – Fazendo o saldo dos últimos 10 anos, o efectivo total do pessoal da empresa tendencialmente: a. Aumentou  b. Manteve-se  c. Diminuiu

P.12 – Indique por favor qual é o vosso **principal tipo de cliente**:

- a. Público consumidor  b. Empresas privadas  c. Intermediários, grossistas   
d. Estado e entidades públicas  e. Outra situação  → Qual? \_\_\_\_\_

P.13 – Qual é a percentagem de produtos/serviços para exportação, no total de volume de negócios que realizam? \_\_\_\_%

P.14 – Qual a importância estratégica da exportação para o desenvolvimento da empresa?

- a. Decisiva  c. Residual   
b. Importante mas não exclusiva  d. Nenhuma

P.15 – Entre os mercados considerados nesta lista, quais são o **principal e o segundo principal mercado** para que a empresa exporta? [por favor, coloque «1» e «2» nos respectivos lugares]

- a. UE  h. Médio Oriente   
b. Europa de Leste  i. Países do Norte de África   
c. Restantes países europeus  j. Restantes países africanos  
d. América do Norte  k. Japão   
e. Brasil  l. Restantes países asiáticos   
f. Restante América Latina  m. nenhum   
g. PALOPS

P.16 – Referindo-se à seguinte escala, indique qual o grau de mudança **tecnológica** que houve no principal sistema produtiva da empresa nos últimos 10 anos?

- Nenhuma mudança foi introduzida  → P.17
- Foi introduzida alguma mudança localizada  → P.16a e P.16b
- Foi introduzida mudança extensiva a toda a organização  → P.16a e P.16b

**P.16a** – Relativamente a essa mudança tecnológica houve algum impedimento à sua implementação?

- Não houve impedimentos detectáveis  → **P.17**
- Houve impedimentos esporádicos  → **P.16b**
- Houve impedimentos significativos a resolver  → **P.16b**

**P.16b** – Por favor indique sucintamente qual foi a natureza dos principais impedimentos à implementação da mudança tecnológica efectuada: \_\_\_\_\_

---

**P.17** – Relativamente à seguinte escala, indique qual o grau de mudança **organizativa** que houve na estrutura da empresa nos últimos 10 anos?

- Nenhuma mudança foi introduzida  → **P.18**
- Foi introduzida alguma mudança localizada  → **P.17a e P.17b**
- Foi introduzida mudança extensiva a toda a organização  → **P.17a e P.17b**

**P.17a** – Relativamente a essa mudança organizativa houve algum impedimento à sua implementação?

- Não houve impedimentos detectáveis  → **P.18**
- Houve impedimentos significativos a resolver  → **P.17b**
- Houve impedimentos esporádicos  → **P.17b**

**P.17b** – Por favor indique sucintamente qual foi a natureza dos principais impedimentos à implementação da mudança organizativa efectuada: \_\_\_\_\_

---

**P.18** – De entre as seguintes opções, por favor diga qual é o regime de horário de funcionamento básico da empresa:

- a. Horário diurno normal       b. Horário por turnos, descontínuo       c. Laboração contínua

**P.19** – Por favor, indique se nesta empresa existe actualmente trabalho aos fins-de-semana e a sua frequência:

- a. Nunca       c. Sim, frequentemente   
b. Sim, ocasionalmente       d. Sim, todos os fins de semana

**P.20** – Relativamente à atribuição de horas extraordinárias, existe alguma regulamentação que rege a sua distribuição?

- a. Sim, existem regras fixas estabelecidas pela gerência   
b. Sim, existem regras fixadas na contratação colectiva   
c. Sim, existem regras estabelecidas na empresa entre a gerência e os representantes dos trabalhadores



- |  |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| g. Sinistralidade  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Dificuldades de relacionamento entre chefias e subordinados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. Motivação insuficiente                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j. Falta de responsabilidade                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k. Falta de iniciativa   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l. Falta de espírito de equipa                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m. Outro problema que queira indicar                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P.23a – Qual? \_\_\_\_\_

**P.24** – Para cada um dos tipos de formação referida em baixo, indique em que medida a empresa, nos últimos 5 anos, a tem desenvolvido:

**Nunca Pontualmente Regularmente**

- |   |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Acções de formação profissional inicial, programas de aprendizagem ou estágios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Acções de formação contínua ou de aperfeiçoamento                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Acções formativas de reconversão profissional                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Programa formativo p/a motivação dos trabalhadores                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Programa formativo visando a melhoria da qualidade                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**P.25** – Ao longo dos últimos 5 anos a empresa tem desenvolvido alguma política activa de **redução geral do pessoal**?

- a. Não
- b. Sim, por via de reformas antecipadas
- c. Sim, por via das pré-reformas
- d. Sim, por via de saídas voluntárias indemnizadas
- e. Sim por despedimentos colectivos
- f. Sim, por despedimentos individuais
- g. Sim, por despedimentos por inadaptação
- h. Sim, por via de extinção de postos de trabalho
- i. Sim, por via da não renovação de contratos

**P.26** – Existe alguma política activa de **fixação do pessoal**?

- a. Não
- b. Sim, através de prémios de antiguidade
- c. Sim, através de uma política de promoções
- d. Sim, através da oferta de regalias sociais atraentes
- e. Sim, através de outra política que queira indicar:  \_\_\_\_\_

**P.27** – Na sua empresa aplica-se prática da **avaliação do desempenho**?

- a. Não
- b. Sim, mas aplicável apenas a colaboradores e trabalhadores seleccionados
- c. Sim, mas aplicável apenas aos níveis de gestão e chefia
- d. Sim, aplicável a generalidade dos colaboradores e trabalhadores

**P.28** – Relativamente à flexibilização da **gestão do trabalho**, ao longo dos últimos 10 anos, a empresa implementou quais das seguintes mudanças e em que medida:

	Não foi Implementado	Só foi implementado a colaboradores seleccionados	Foi implementado à generalidade dos Colaboradores
a. Desenvolvimento da polivalência dos desempenhos profissionais e ocupacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Integração ou fusão de categorias profissionais definidas por via convencional ou outro estatuto regulador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Implementação de remuneração variável em função de mérito ou produtividade individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Mobilidade funcional em conformidade com necessidades conjunturais de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Outra prática de gestão do pessoal flexibilizada que queira indicar: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**P.29** – Relativamente à flexibilização das **relações laborais**, ao longo dos últimos 10 anos, a empresa implementou quais das seguintes mudanças e em que medida:

	Não foi Implementado	Só foi implementado a colaboradores seleccionados	Foi implementado à generalidade dos Colaboradores
a. Derrogação de certas cláusulas convencionais, negociadas contratualmente com trabalhadores individuais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Alteração de definições de categorias profissionais ou			

- |   |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ocupacionais  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Promoção de formas de relação laboral alternativas à Convenção Colectiva do Trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Individualização extensiva da relação de trabalho                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**P.30** – Relativamente às seguintes políticas/práticas de **recrutamento de pessoal**, indique se, nos últimos 5 anos, a empresa as tem desenvolvido, ou não:

- |  | <b>SIM</b>               | <b>NÃO</b>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a. Suspensão da admissão de novos elementos                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Admissão de aprendizes ou estagiários                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Preferência pelo recrutamento a prazo                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Preferência pelo recrutamento de colaboradores com menos de 30 anos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Desenvolvimento de <i>outsourcing</i> e uso de subcontratação       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Recurso a empresas de trabalho temporário                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Desenvolvimento do teletrabalho                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Preferência pelo recrutamento de mulheres                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. Selecção por via de firmas especializadas em recursos humanos       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j. Recurso significativo a trabalhadores imigrantes                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**P. 31** – Indique para cada uma das seguintes medidas a sua pertinência para a competitividade desta empresa:

- |  | <b>Imprescindível e prioritário</b> | <b>Desejável mas não prioritário</b> | <b>Desnecessário porque já há boas condições</b> | <b>Não desejável</b>     |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--|--------------------------|
| a. Redução de custo material/energético de produção      | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/> |
| b. Redução dos custos de mão-de-obra ou pessoal          | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/> |
| c. Reestruturação económica ou organizacional da empresa | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/> |
| d. Alteração das condições de crédito                    | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/> |
| e. Melhoria dos apoios estatais ou comunitários          | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/> |

- |  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| f. Melhoria do ambiente físico do trabalho                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Melhoria do ambiente relacional do trabalho                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Melhoria nos métodos de gestão de trabalho                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. Individualização dos critérios de remuneração                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j. Maior facilidade na aplicação dos horários dos trabalhadores        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k. Redução dos encargos fiscais  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l. Investimentos em tecnologias e equipamentos                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m. Investimentos em formação ou requalificação profissional do pessoal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n. Investimentos na melhoria da concepção e da qualidade dos produtos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o. Melhoria do <i>Marketing</i>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p. Diminuição dos efectivos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| q. Maior mobilidade funcional da mão-de-obra                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| r. Captação de mão-de-obra mais qualificada                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| s. Maior responsabilização dos trabalh. nos resultados da empresa      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| t. Concertação para obter um acordo ou pacto social com os sindicatos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| u. Actualização do contrato colectivo                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**P.32** – A sua empresa está ligada a alguma Associação ou Confederação patronal, empresarial ou industrial?

- Não  Sim  Indique o(s) nome(s) dessa(s) Associação(ões) ou Confederação(ões):

ASSOCIAÇÃO 1: \_\_\_\_\_

ASSOCIAÇÃO 2: \_\_\_\_\_

ASSOCIAÇÃO 3: \_\_\_\_\_

ASSOCIAÇÃO 4: \_\_\_\_\_

**P.33** – Nesta empresa, a que nível se situam as funções principais no que respeita às relações laborais?

- a. Administração/gerência
- b. Segundo ou terceiro nível hierárquico
- c. Outra situação  → **P.34** - Qual? \_\_\_\_\_

**P.34** – Qual é o grau de especialização da função ligada às relações laborais nesta empresa?

- a. Uma pessoa responsável pela função

b. Um departamento ou secção que trata da função em exclusividade de outras

c. Um departamento ou secção que se ocupa desta função além de outras

**P.35** – Qual é a taxa **global** de sindicalização na empresa? \_\_\_\_\_ %  
[Se não souber responder precisamente por favor indique uma estimativa.]

**P.36** – Quais os dois sindicatos mais representativos na sua empresa e qual a sua taxa de adesão em relação ao total de trabalhadores sindicalizados?  
[Se não souber responder precisamente por favor indique uma estimativa.]

Sindicato 1: \_\_\_\_\_ Taxa de adesão: \_\_\_\_\_ %

Sindicato 2: \_\_\_\_\_ Taxa de adesão: \_\_\_\_\_ %

**P.36a** – Existem ainda outros sindicatos na empresa?

Não  Sim  → Quantos? \_\_\_\_\_

**P.37** – Por favor, indique se na empresa existe:

a. Comissão Sindical/Comissão Intersindical

**SIM**

**NÃO**

b. Comissão de Trabalhadores

c. Comissão(ões) de saúde, higiene e segurança

d. Comissão(ões) paritária(s) de carácter consultivo

e. Conselho de Empresa Europeu

**P. 38** – Com base na sua observação, como classifica a evolução da actividade sindical na empresa, nos últimos 10 anos, no que diz respeito à:

	Tendencialmente em aumento	estável	Tendencialmente a diminuir
a. Taxa de sindicalização global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Actividade dos representantes sindicais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**P.39** – Qual das seguintes afirmações descreve melhor as alterações na relação de força sindicatos/empresa nos últimos 10 anos?

a. Os sindicatos são cada vez mais fortes

b. Existe um equilíbrio na relação de forças

c. Os sindicatos são cada vez mais fracos

**P.40** – Existe alguma forma convencional de regulamentação aplicável às relações de trabalho na empresa?

- a. Não existe uma convenção aplicável às relações de trabalho na empresa  → P.45
- b. Contrato colectivo de trabalho de sector
- c. Acordo colectivo de trabalho de sector
- d. Acordo de empresa
- e. Portaria de regulamentação, de extensão

**P.41** – Quantas convenções existem na empresa? \_\_\_\_\_

**P.42** – Em que anos foram as últimas convenções envolvendo:

- a. cláusulas pecuniárias? \_\_\_\_\_
- b. cláusulas não- pecuniárias? \_\_\_\_\_

**P.43**– Qual foi o ano da última convenção envolvendo alterações nas categorias profissionais? \_\_\_\_\_

**P.44** – Quais são as cláusulas da Convenção Colectiva em vigor na empresa que, na sua opinião, deveriam ser alteradas para melhorar a sua funcionalidade:

- a. Âmbito do contrato
- b. Vigência do contrato
- c. Condições para admissão de trabalhadores
- d. Período experimental de novos contratados
- e. Admissão para efeitos de substituição
- f. Definições e Dotações das Categorias profissionais
- g. Critérios de Acesso às categorias profissionais
- h. Desconto da quotização sindical
- i. Garantias dos trabalhadores
- j. Duração do trabalho
- k. Trabalho extraordinário e a sua Remuneração
- l. Trabalho nocturno
- m. Isenções do horário de trabalho
- n. Retribuições (determinação salarial, tabela salarial)

- o. Retribuição por exercício de outras funções
- p. Diuturnidades
- q. Subsídios de alimentação e de refeição
- r. Férias, subsídio de férias
- s. Faltas e licenças
- t. Condições de cessação do contrato de trabalho
- u. Rescisão com justa causa
- v. Transmissão de direitos contratuais na transferência de propriedade
- w. Sanções e Processos disciplinares

 **P.45** – Há alguma outra forma de negociação referente apenas a esta empresa, mesmo que informal, com os representantes sindicais?

- Não  → **P.46**
- Sim  → **P.45a**

**P.45a** – Sobre quais das seguintes matérias? [pode indicar tantos itens quanto aplicáveis]

- a. Salários
- b. Prémios
- c. Promoções
- d. Reclassificações
- e. Questões disciplinares
- f. Admissões de pessoal
- g. Apoio social, bem-estar, lazer e recreio, etc.
- h. Despedimento
- i. Pré-reformas/ reformas antecipadas
- j. Questões de higiene e segurança no trabalho
- k. Reorganização da produção, da estrutura ou do funcionamento da empresa
- l. Introdução de novas tecnologias
- m. Formação
- n. Outras matérias  → Quais? \_\_\_\_\_

 **P.46** – Em matéria de remunerações, a empresa está em qual das seguintes situações:

- Pratica rigorosamente as tabelas convencionadas  → **P.47**

- Paga salários, na generalidade e uniformemente acima das tabelas convencionadas para o sector  → **P.46a**

**P.46a** – A partir desta lista, diga-me qual o modo como a empresa fixou na última ocorrência **as remunerações** relativas ao seu pessoal?

- a. Por acto de gestão/aplicação directa da convenção
- b. Acto de gestão após consulta ou conversações com ORTs
- c. Por negociação, ainda que informal, com ORTs
- d. De forma flexível, individualizada e descentralizada por serviços/conforme os resultados, etc.

**P.47** – A partir da mesma lista, indique, por favor, qual o modo como a empresa fixa, **em cada ano, as condições de trabalho** do seu pessoal?

- a. Por acto de gestão
- b. Mera aplicação da Convenção Colectiva
- c. Acto de gestão após consulta com sindicatos
- d. Negociação com sindicatos na empresa
- e. De forma flexível, individualizada e descentralizada por serviços/conforme os resultados, etc.

**P.48** – Com que regularidade acontecem as seguintes actividades na empresa:

	Regularmente	Conjuntamente	Nunca
a. Reuniões de informação aos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Reuniões de informação c/delegados sindicais e outros representantes dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Afixação/entrega de informação aos trabalhadores por escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**P.49** – Existem ou já existiram actividades organizadas para fomentar a motivação e envolvimento dos trabalhadores?

- a. Existem
- b. Já existiram
- c. Nunca existiram  → **P.50**

**P.49a** – Se existem ou já existiram actividades organizadas para fomentar a motivação e envolvimento dos trabalhadores, indique sucintamente a sua forma: \_\_\_\_\_

---

**P.50** – Indique, por favor, se existem locais próprios postos à disposição dos representantes sindicais na empresa: **SIM**  **NÃO**

**P.51** – A empresa pratica o desconto das quotizações sindicais nos salários? **SIM**  **NÃO**

**P.52** – Nos últimos 10 anos, houve algum caso litigioso levado a tribunal do trabalho por iniciativa sindical?

- Não
- Sim  → Sobre que matérias? \_\_\_\_\_

**P.53** – Nos últimos 10 anos, houve alguma greve na empresa?

- Não  → P.54
- Sim  → Quantas greves? \_\_\_\_\_

**P.53a** – Que tipo de razões estiveram na base dessa greve? [Se respondeu que houve mais de 1 greve, por favor de responder a P.53a e P.53b referindo-se à última greve]

- Relativas especificamente a esta empresa
- Não tiveram a ver especificamente com esta empresa

**P.53b** – Qual foi a duração total dessa greve?

Menos de 1 dia       1 dia       Mais de um dia

**P.54** – A partir desta lista, indique quais foram as principais mudanças que se verificaram nas reivindicações e objectivos dos sindicatos na empresa nos últimos 10 anos? [Por favor, indique todas as opções aplicáveis.]

- a. Maiores preocupações de defesa dos postos de trabalho
- b. Maiores preocupações com a contratação colectiva
- c. Maiores preocupações com a formação e a qualificação profissional
- d. Maiores preocupações com as condições de trabalho e a higiene e a segurança
- e. Maiores preocupações com a eficácia da gestão/situação económica da empresa
- f. Maiores preocupações com a competitividade e a produtividade do trabalho
- g. Outra mudança  → Que mudança? \_\_\_\_\_

**P.55** – A partir desta lista, indique quais foram as principais mudanças que se verificaram nos últimos 10 anos no que respeita à postura dos sindicatos na empresa?

- a. Maior maleabilidade na negociação
- b. Maior recurso à ameaça ou à pressão da greve
- c. Maior disponibilidade para partilhar responsabilidades ao nível da empresa
- d. Maior relutância em ceder sobre direitos ou condições adquiridas
- e. Maior radicalização nas formas de luta
- f. Maior moderação salarial
- g. Maior procura de envolvimento dos trabalhadores
- h. Maior recurso à conciliação ou à arbitragem
- i. Outra mudança  → Que mudança? \_\_\_\_\_

**P.56** – E como considera o papel dos sindicatos nas relações laborais dentro da empresa, na **perspectiva da empresa?**

- a. Vantajoso       b. Aceitável       c. Indiferente       d. Prejudicial

**DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:**

1. SEXO: M  F       2. IDADE: \_\_\_\_\_      3. ESCOLARIDADE: \_\_\_\_\_  
4. Qual é o lugar que ocupa na empresa? \_\_\_\_\_  
5. Onde se localiza o seu lugar, na estrutura da empresa? \_\_\_\_\_

O inquérito está concluído. Muito obrigado pela sua colaboração!



## Quadro I - Produtividade do trabalho em Portugal por sector de actividade entre 1987 e 1992

Table A1. **Labour productivity decompositions** (continued)  
**Portugal, average period: 1987-92**  
decomposition based on the Griliches and Regev (1995) approach

Industries	Productivity Growth (annual % growth)	Decomposition				
		Within	Between	Net Entry	of wich Entry    Exit	
Total manufacturing	5.3	4.0	-0.5	1.8	-0.4	2.2
Food products beverages and tobacco	3.9	2.2	1.2	0.6	-0.5	1.0
Textiles textile products leather and footwear	5.8	4.2	0.1	1.5	-0.6	2.1
Wood and products of wood and cork	5.6	3.2	0.4	2.1	-0.1	2.1
Pulp paper paper products printing and publishing	6.3	4.2	-0.1	2.2	0.1	2.2
Chemical rubber plastics and fuel products	4.6	6.3	-3.3	1.5	0.5	1.1
Chemical and fuel products	5.1	8.1	-3.7	0.6	0.6	0.0
Chemicals and chemical products	5.2	8.2	-3.7	0.6	0.6	0.0
Chemicals excluding pharmaceuticals	5.1	9.9	-4.3	-0.5	-0.5	-0.0
Pharmaceuticals	6.4	5.8	-0.4	1.0	0.7	0.4
Rubber and plastics products	5.5	1.4	1.1	3.0	0.0	3.0
Other non-metallic mineral products	7.9	4.7	0.5	2.7	1.2	1.6
Basic metals metal products machinery and equipment	4.8	2.9	-0.1	2.1	0.2	1.9
Basic metals metal products machinery and equipment excl. transport	4.0	3.0	-0.3	1.4	0.2	1.1
Basic metals and fabricated metal products	3.5	2.8	-0.1	0.9	-0.1	1.0
Basic metals	3.5	3.9	-1.0	0.5	-0.4	1.0
Fabricated metal products excl. machinery and equipment	4.0	2.4	0.6	1.1	0.2	0.9
Machinery and equipment	4.0	3.3	-0.7	1.4	0.3	1.2
Machinery and equipment n.e.c.	7.0	3.3	1.2	2.5	0.7	1.8
Electrical and optical equipment	1.0	3.7	-2.6	-0.1	-0.4	0.3
Office accounting and computing machinery	7.9	4.7	0.2	3.0	0.4	2.6
Electrical machinery and apparatus n.e.c.	-3.8	3.4	-4.3	-2.9	-3.6	0.7
Radio television and communication equipment	5.6	4.4	-0.9	2.1	1.8	0.3
Medical precision and optical instruments	-2.3	-0.6	-0.3	-1.3	-1.5	0.2
Transport equipment	7.4	2.2	1.0	4.3	0.2	4.0
Motor vehicles trailers and semi-trailers	3.9	3.1	1.0	-0.2	-1.7	1.5
Other transport equipment	8.8	1.6	0.5	6.7	2.4	4.3
Building and repairing of ships and boats	9.7	-2.0	0.4	11.3	3.9	7.4
Railroad equipment and transport equipment n.e.c.	7.8	6.4	0.7	0.8	1.4	-0.6
Manufacturing n.e.c.; recycling	6.1	4.4	0.3	1.4	-0.2	1.5

Fonte: Scarpetta, S. et al., (2002: 54)

## Quadro II – Produtividade do trabalho em Portugal por sector de actividade entre 1992 e 1997

Table A1. **Labour productivity decompositions** (continued)  
**Portugal, average period: 1992-97**  
 decomposition based on the Griliches and Regev (1995) approach

Industries	Productivity Growth (annual % growth)	Decomposition				
		Within	Between	Net Entry	of wich Entry Exit	
Total manufacturing	4.7	3.1	-0.3	1.9	0.0	1.9
Food products beverages and tobacco	-2.4	1.3	-1.9	..	-1.8	..
Textiles textile products leather and footwear	4.7	3.0	0.2	1.5	-0.5	2.0
Wood and products of wood and cork	-0.4	-3.3	0.6	2.4	-0.5	2.8
Pulp paper paper products printing and publishing	0.8	0.4	0.1	0.3	1.4	-1.1
Chemical rubber plastics and fuel products	2.9	2.9	-0.4	0.4	-1.0	1.3
Chemical and fuel products	2.7	2.7	-0.7	0.7	-1.3	2.1
Chemicals and chemical products	3.4	3.4	-0.8	0.7	-1.3	2.0
Chemicals excluding pharmaceuticals	0.6	2.9	-0.9	-1.4	-2.0	0.6
Pharmaceuticals	5.8	2.8	0.5	2.5	-0.7	3.2
Rubber and plastics products	4.3	3.1	1.0	0.3	-0.1	0.4
Other non-metallic mineral products	6.0	3.3	0.0	2.6	0.4	2.2
Basic metals metal products machinery and equipment	8.7	6.2	-0.7	3.2	1.8	1.4
Basic metals metal products machinery and equipment excl. transport	7.9	5.9	-0.2	2.1	1.0	1.1
Basic metals and fabricated metal products	7.1	4.2	0.2	2.7	1.6	1.1
Basic metals	4.2	0.2	-0.4	4.4	3.8	0.6
Fabricated metal products excl. machinery and equipment	8.8	5.7	0.3	2.8	1.3	1.5
Machinery and equipment	8.1	7.2	-0.7	1.6	0.7	0.9
Machinery and equipment n.e.c.	6.6	5.3	0.1	1.2	0.2	1.0
Electrical and optical equipment	8.6	8.5	-1.5	1.7	1.0	0.7
Electrical machinery and apparatus n.e.c.	10.1	9.3	-2.0	2.8	0.5	2.2
Radio television and communication equipment	8.8	7.2	-0.8	2.4	1.5	0.8
Medical precision and optical instruments	9.7	7.6	-0.3	2.4	0.5	1.8
Transport equipment	12.8	7.6	-1.7	6.9	4.3	2.6
Motor vehicles trailers and semi-trailers	13.6	7.5	-3.2	9.2	6.0	3.2
Other transport equipment	7.4	8.9	-0.3	-1.2	-0.3	-0.9
Building and repairing of ships and boats	8.4	21.1	-8.9	-3.8	-0.4	-3.5
Railroad equipment and transport equipment n.e.c.	1.4	3.8	-0.3	-2.1	-0.5	-1.6
Manufacturing n.e.c.; recycling	-9.7	-7.4	-0.1	-2.2	-2.2	-0.0

Fonte: Scarpetta, S. et al., (2002: 55)

**Quadro III – Evolução da distribuição de empresas, por sector de actividade, segundo a dimensão da empresa – 1989 a 1997 (%)**

1989								
	até 9 pessoas	10-19 pessoas	20-49 pessoas	50-99 pessoas	100-199 pessoas	200-499 pessoas	500 e + pessoas	total
<b>Primário</b>	80,8	10,4	5,9	2,0	0,6	0,2	0,1	100,0
<b>secundário</b>	66,4	14,5	14,5	3,1	1,5	0,8	2,9	100,0
<b>Terciário</b>	80,2	10,7	5,8	2,0	0,7	0,5	0,3	100,0
<b>Total</b>	75,3	12,3	7,8	2,6	1,1	0,6	0,3	100,0

1992								
	até 9 pessoas	10-19 pessoas	20-49 pessoas	50-99 pessoas	100-199 pessoas	200-499 pessoas	500 e + pessoas	total
<b>Primário</b>	84,1	9,4	4,3	1,5	0,6	0,1	<sup>o</sup>	100,0
<b>secundário</b>	60,7	16,5	12,8	4,2	1,3	0,7	0,7	100,0
<b>Terciário</b>	80,6	10,2	5,9	1,8	0,8	0,5	0,3	100,0
<b>Total</b>	76,5	11,8	7,4	2,4	1,1	0,6	0,2	100,0

1995								
	até 9 pessoas	10-19 pessoas	20-49 pessoas	50-99 pessoas	100-199 pessoas	200-499 pessoas	500 e + pessoas	total
<b>Primário</b>	71,6	13,9	10,5	2,6	0,8	0,9	0,2	100,0
<b>secundário</b>	67,7	14,6	9,6	2,8	2,1	0,5	2,8	100,0
<b>Terciário</b>	82,7	8,7	5,1	1,7	0,8	0,5	0,9**	100,0
<b>Total</b>	80,6	10,2	5,9	1,9	0,8	0,4	0,2	100,0

1997								
	até 9 pessoas	10-19 pessoas	20-49 pessoas	50-99 pessoas	100-199 pessoas	200-499 pessoas	500 e + pessoas	total
<b>Primário</b>	72,9	14,4	9,0	1,9	1,4	0,4	0,1	100,0
<b>secundário</b>	66,3	15,9	9,9	2,9	2,0	0,4	2,6	100,0
<b>Terciário</b>	84,2	7,9	4,7	1,5	0,8	0,5	1,1*	100,0
<b>Total</b>	81,7	9,8	5,6	1,7	0,7	0,4	0,1	100,0

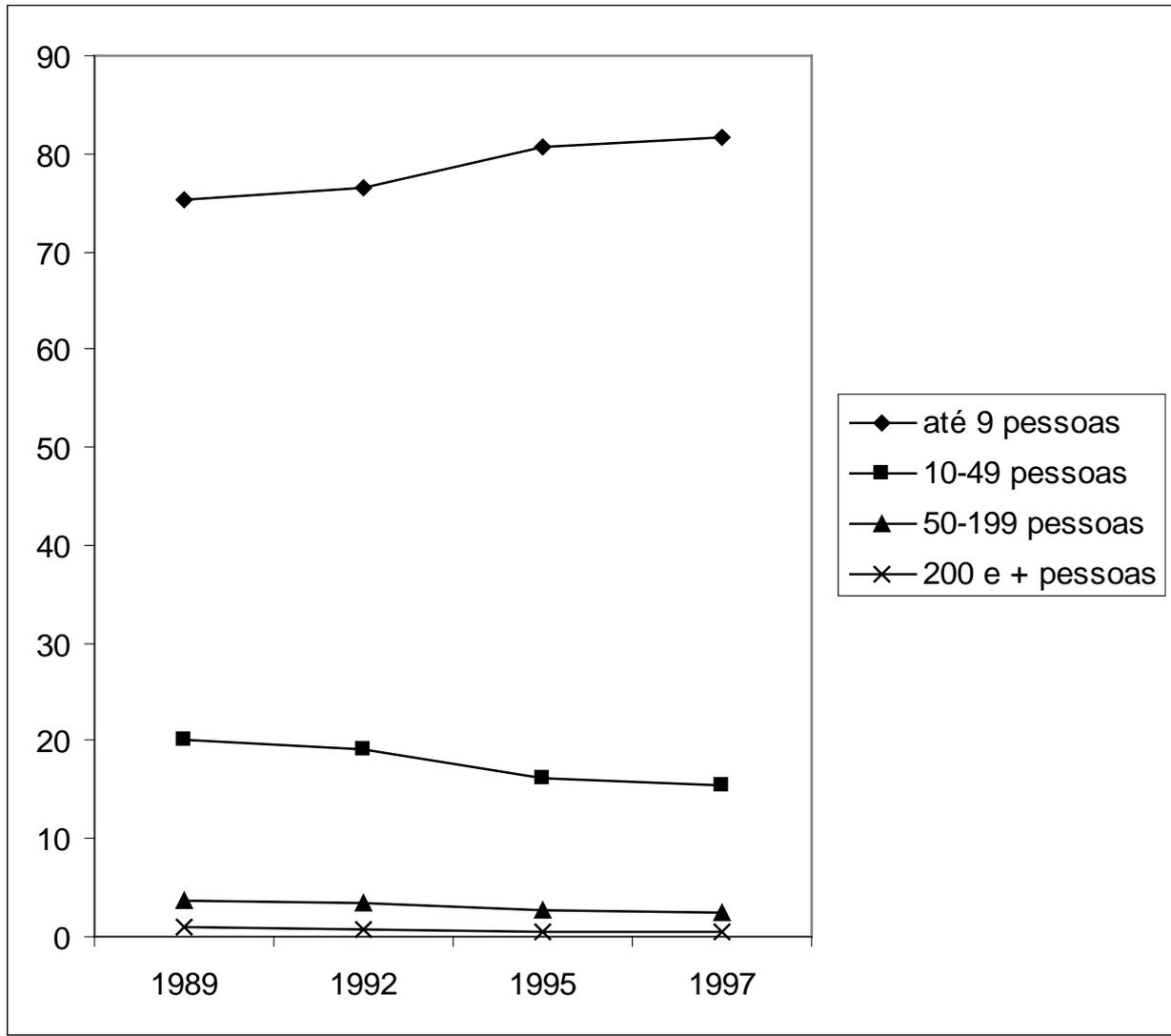
Fonte: Adaptado de Quadros de Pessoal, DETEFP - Ministério do Trabalho

<sup>o</sup> dados não disponíveis

\*não inclui actividades comerciais e de alojamento e restauração

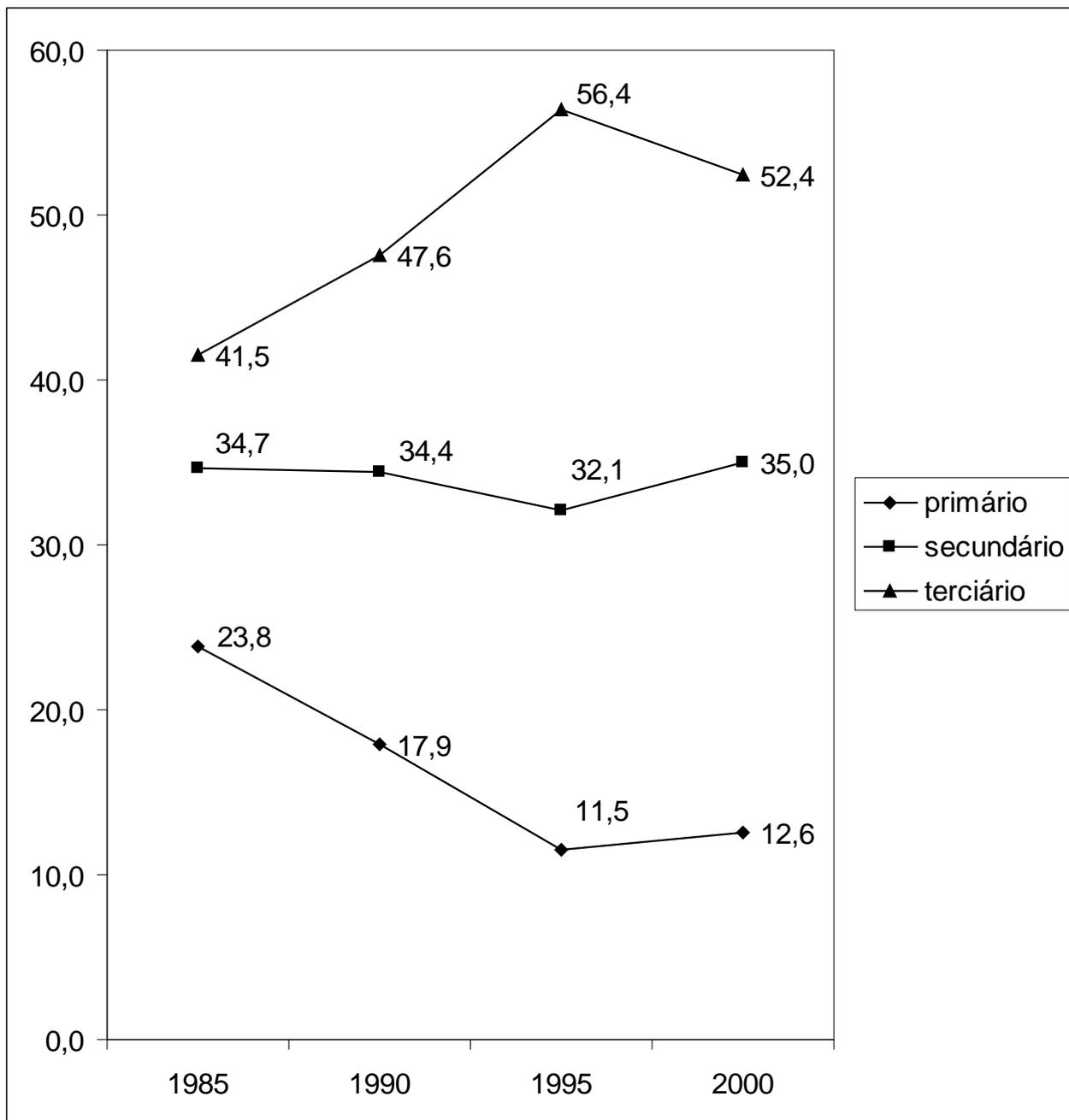
\*\*não inclui actividades comerciais

**Gráfico I – Evolução da distribuição de empresas segundo a dimensão da empresa – 1989 a 1997 (%)**



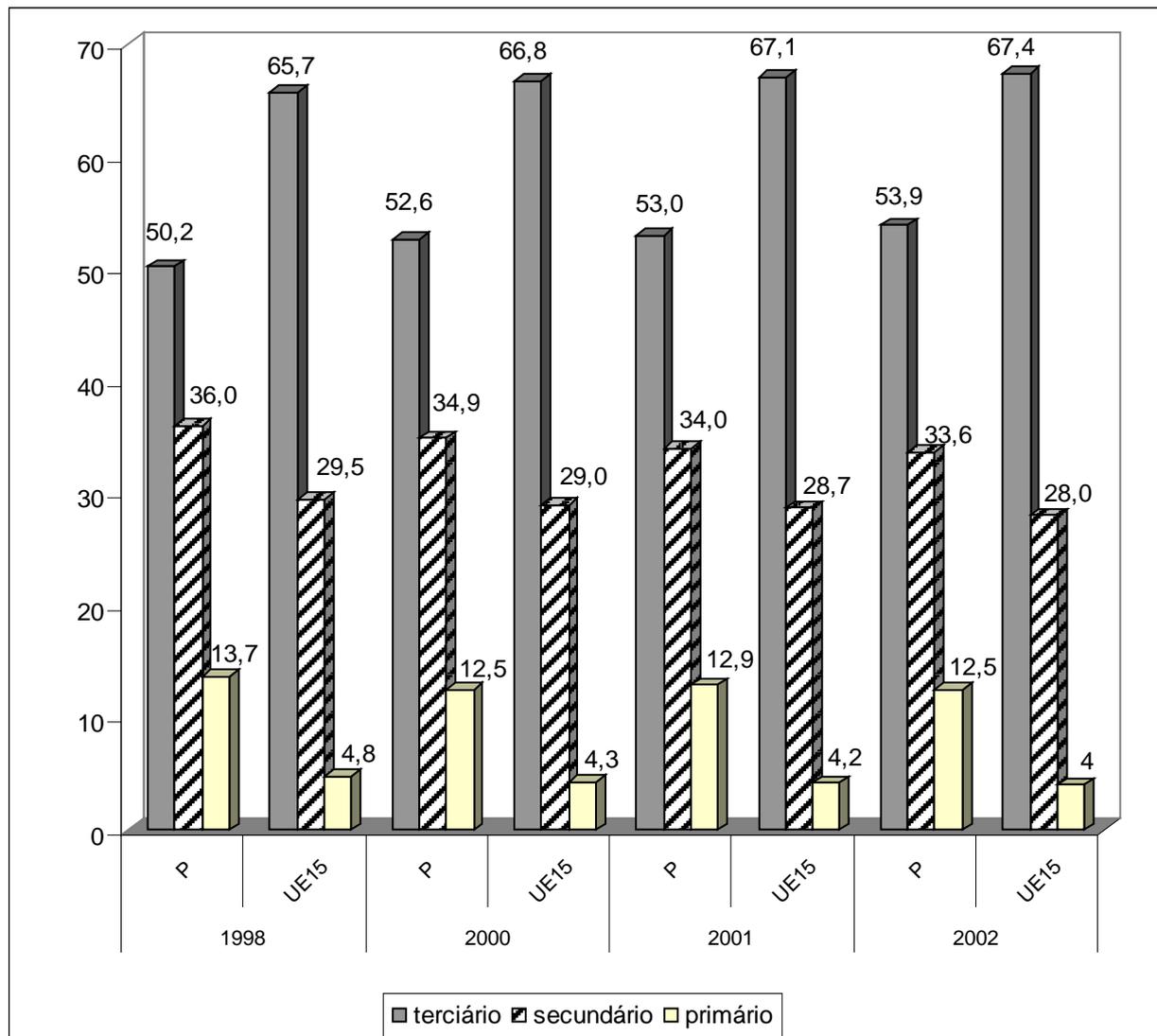
Fonte: Adaptado de Quadros de Pessoal, DETEFP-Ministério do Trabalho

**Gráfico II – empregados segundo o sector de actividade principal – 1985 a 2000 (%)**



Fonte: Adaptado de Inquérito ao Emprego, INE

**Gráfico III – evolução do emprego por sector de actividade em Portugal e na media dos países da União Europeia – 1998-2002 (%)**



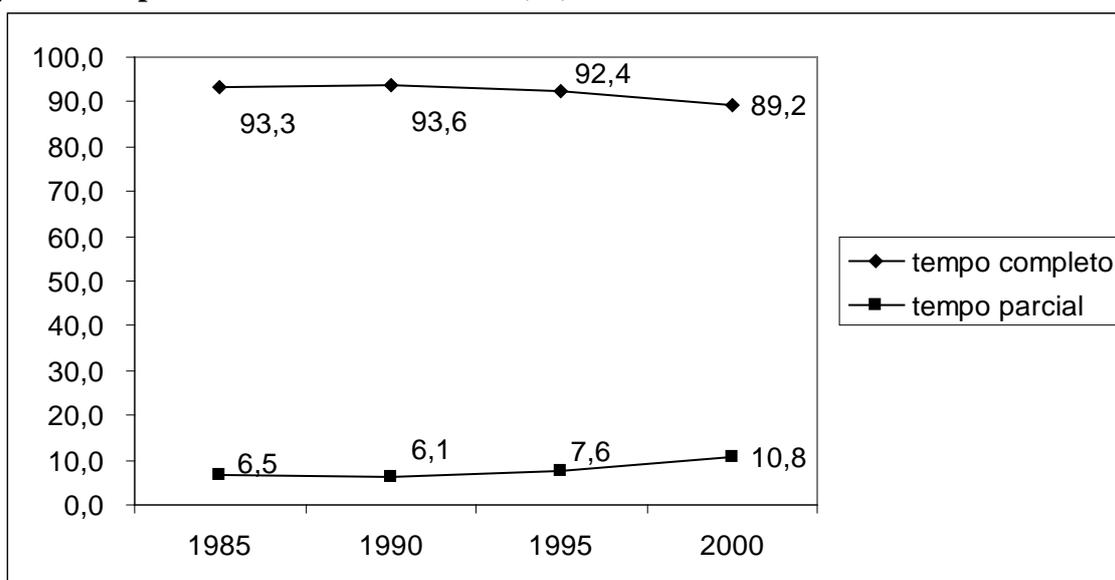
Fonte: Adaptado de Inquérito à Força de Trabalho, Eurostat

**Quadro IV – evolução do número de pessoas entradas no trimestre por tipo de vínculo (%)**

	3ºtrim 1999	3º trim 2000	3º trim 2001
<b>contrato sem termo</b>	38,8	25,0	34,6
<b>contrato com termo</b>	25,2	30,2	27,0
<b>ETT</b>	27,9	32,6	31,0
<b>prestação de serviços e recibos verdes</b>	2,2	4,3	3,0
<b>outras situações</b>	6,1	8,0	4,4

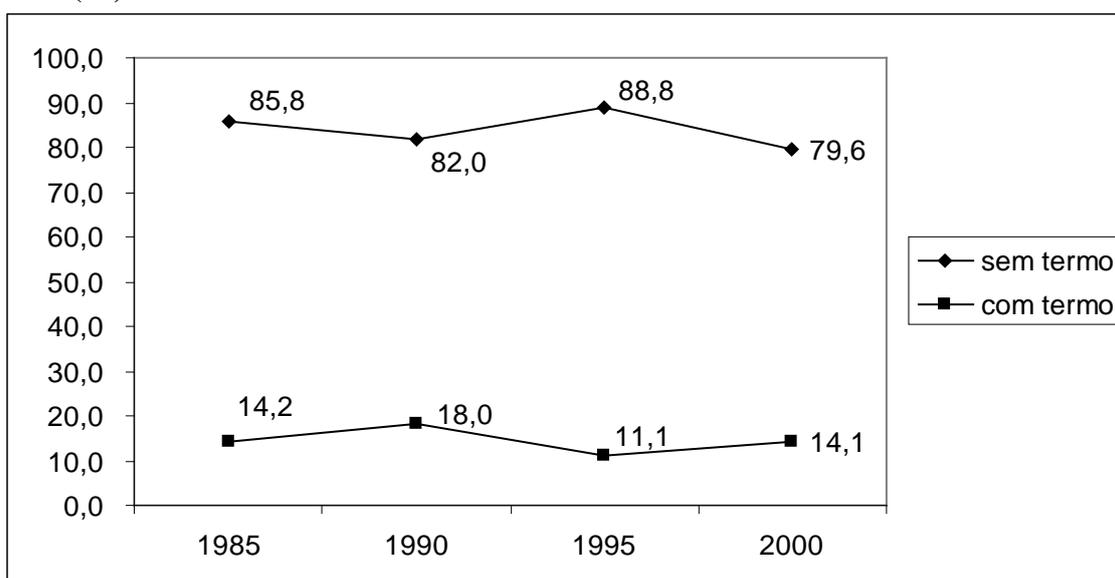
Fonte: Adaptado de Emprego Estruturado, DETEFP - Ministério do Trabalho

**Gráfico IV - Evolução dos empregados segundo o sector de actividade principal, por tipo de duração do tempo de trabalho – 1985-2000 (%)**



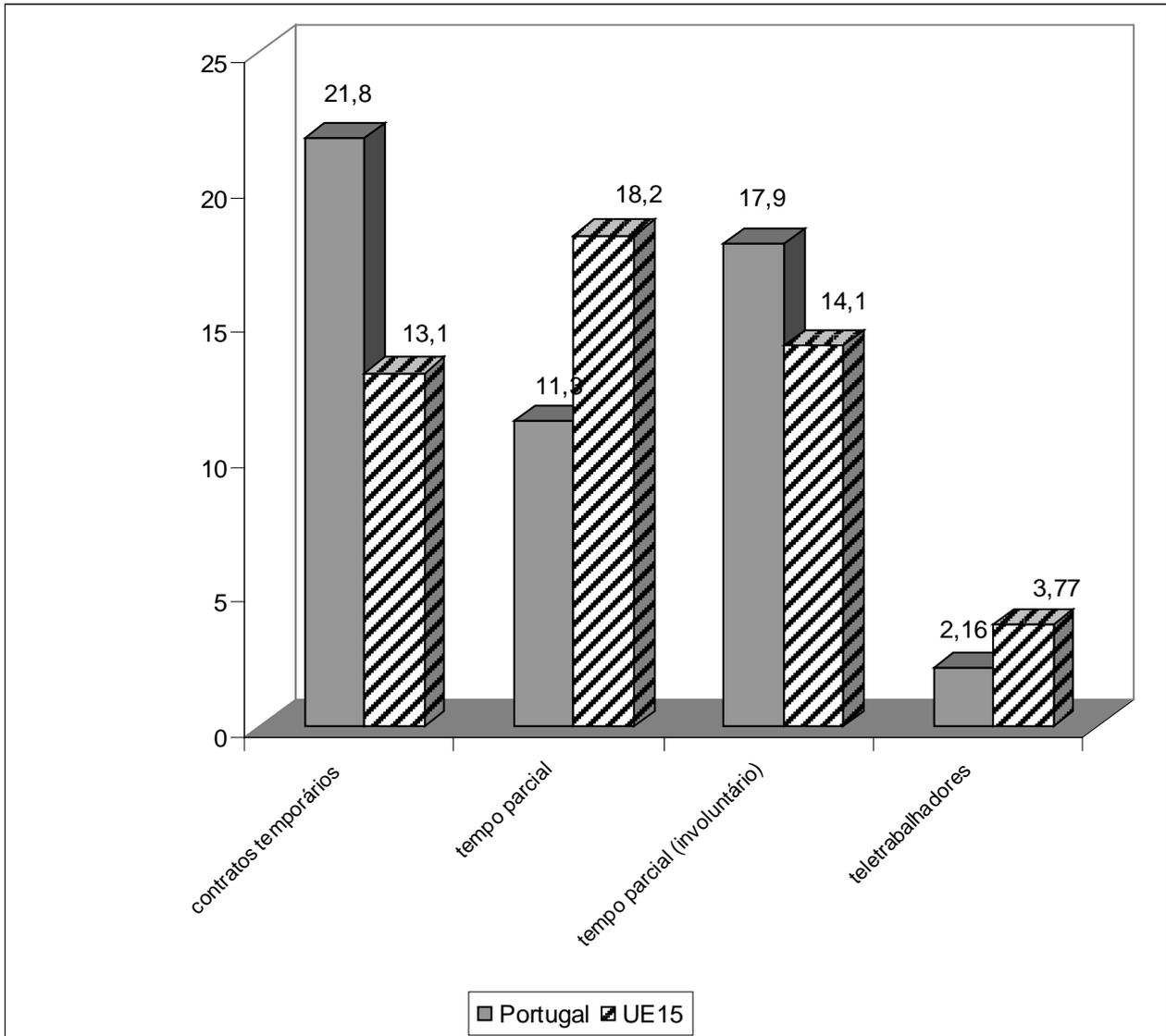
Fonte: Adaptado de Inquérito ao Emprego, INE

**Gráfico V – Evolução dos trabalhadores por conta de outrem segundo o tipo de contrato – 1985-2000 (%)**



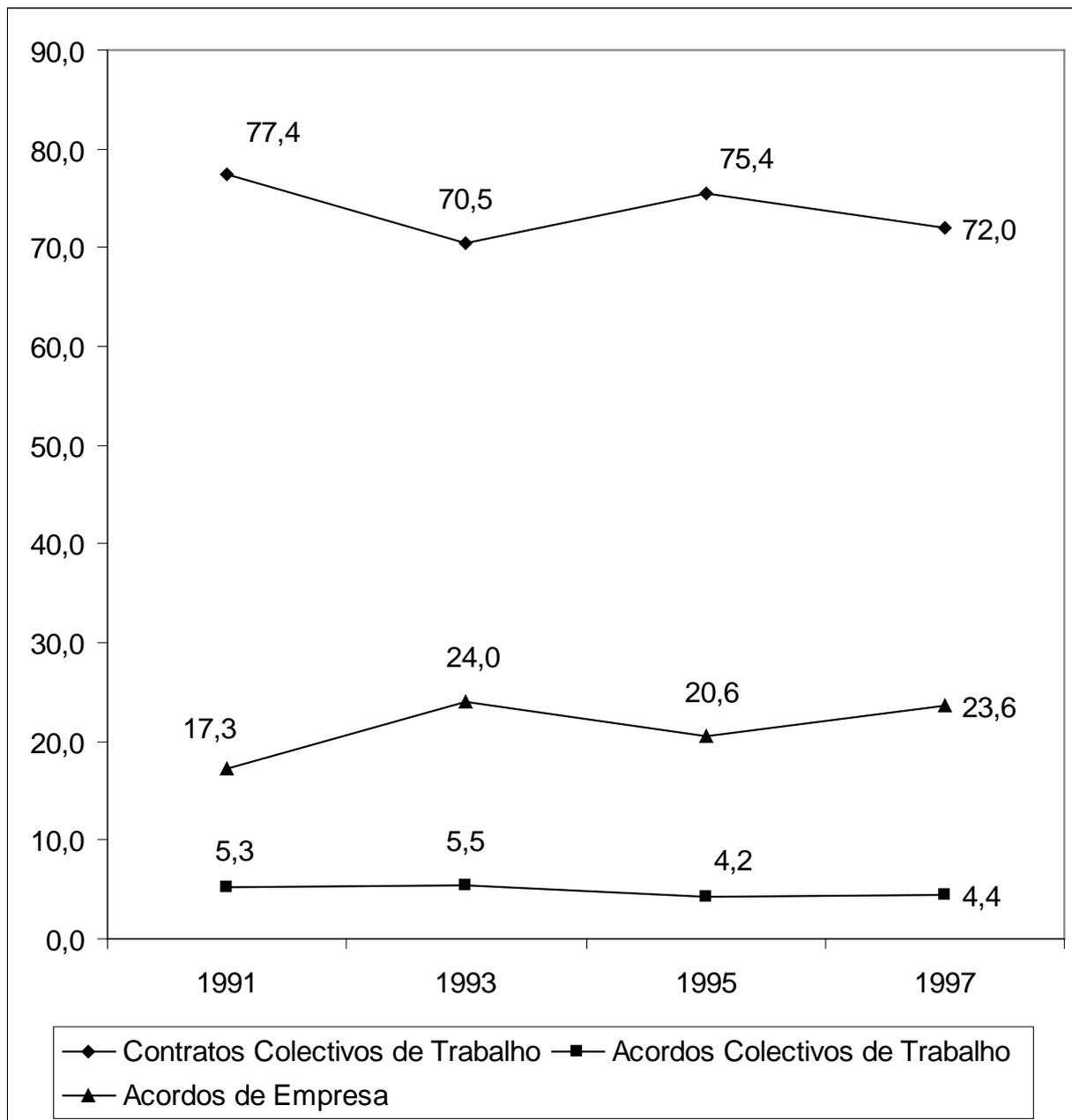
Fonte: Adaptado de Inquérito ao Emprego, INE

**Gráfico VI – Trabalhadores por conta de outrem em Portugal e na União Europeia, segundo o tipo de contrato - 2002 (% do emprego total)**



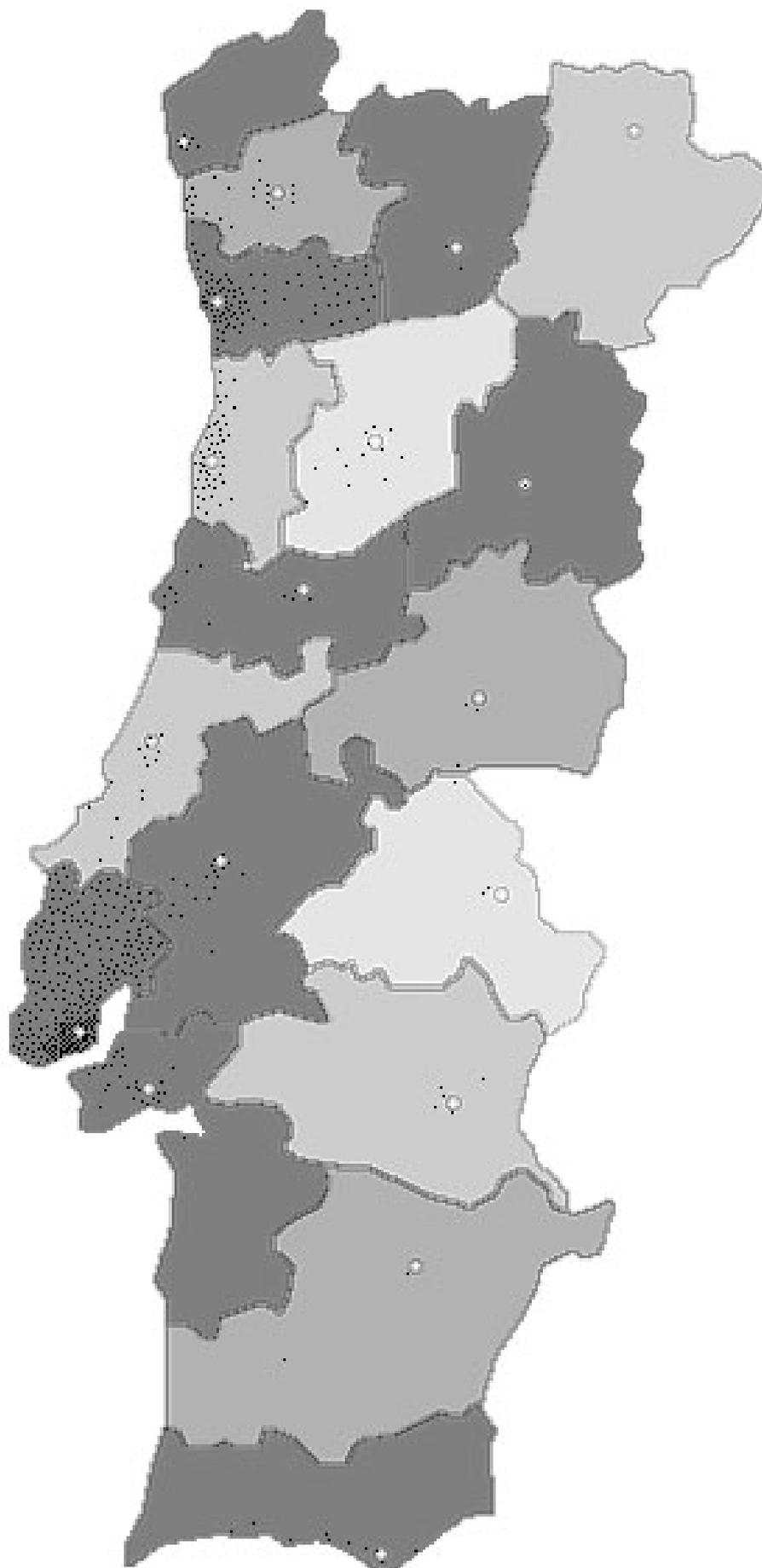
Fonte: Adaptado de Inquérito à Força de Trabalho, 2002 – Eurostat

**Gráfico VII – evolução da distribuição dos Instrumentos de Regulamentação Colectiva do Trabalho - 1991-1997 (%)**



Fonte: Adaptado de Quadros de Pessoal, DETEFP – Ministério do Trabalho

**Figura I – Distribuição das 570 maiores empresas por distrito**



# TESTES ESTATÍSTICOS DE VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DE TRABALHO

## Correlations

			numero de trabalhadores	índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade
Spearman's rho	numero de trabalhadores	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 255	,251** ,000 195
	índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,251** ,000 195	1,000 , 195

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

## Correlations

			numero de trabalhadores	índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade
Spearman's rho	numero de trabalhadores	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 255	,312** ,000 211
	índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,312** ,000 211	1,000 , 211

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

## Correlations

			numero de trabalhadores	índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade
Spearman's rho	numero de trabalhadores	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 255	,304** ,000 230
	índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,304** ,000 230	1,000 , 230

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

## Correlations

			numero de trabalhadores	índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade
Spearman's rho	numero de trabalhadores	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 255	,133* ,043 232
	índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,133* ,043 232	1,000 , 232

\* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**Correlations**

			numero de trabalhadores	índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade e das empresas
Spearman's rho	numero de trabalhadores	Correlation Coefficient	1,000	-,035
		Sig. (2-tailed)	,	,606
		N	255	225
	índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	Correlation Coefficient	-,035	1,000
		Sig. (2-tailed)	,606	,
		N	225	225

**Correlations**

		numero de trabalhadores	volume de negócios em 2001 (milhares de euros)
numero de trabalhadores	Pearson Correlation	1	,313**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	255	174
volume de negócios em 2001 (milhares de euros)	Pearson Correlation	,313**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	174	174

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

			níveis hierárquicos	índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade e
Spearman's rho	níveis hierárquicos	Correlation Coefficient	1,000	,174*
		Sig. (2-tailed)	,	,017
		N	239	187
	índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	Correlation Coefficient	,174*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,017	,
		N	187	195

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**Correlations**

			níveis hierárquicos	índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade de
Spearman's rho	níveis hierárquicos	Correlation Coefficient	1,000	,106
		Sig. (2-tailed)	,	,135
		N	239	201
	índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	Correlation Coefficient	,106	1,000
		Sig. (2-tailed)	,135	,
		N	201	211

**Correlations**

			níveis hierárquicos	índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade
Spearman's rho	níveis hierárquicos	Correlation Coefficient	1,000	,217**
		Sig. (2-tailed)	,	,001
		N	239	216
	índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	Correlation Coefficient	,217**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,
		N	216	230

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

**Correlations**

			níveis hierárquicos	índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade
Spearman's rho	níveis hierárquicos	Correlation Coefficient	1,000	,086
		Sig. (2-tailed)	,	,206
		N	239	220
	índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	Correlation Coefficient	,086	1,000
		Sig. (2-tailed)	,206	,
		N	220	232

**Correlations**

			níveis hierárquicos	índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade e das empresas
Spearman's rho	níveis hierárquicos	Correlation Coefficient	1,000	,021
		Sig. (2-tailed)	,	,766
		N	239	212
	índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	Correlation Coefficient	,021	1,000
		Sig. (2-tailed)	,766	,
		N	212	225

níveis hierarquicos por escaloes \* índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade

			índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade				Total
			não desejável	desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
níveis hierarquicos por escaloes	até 3	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade		26,1%	19,7%		19,3%
	3 a 5	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	100,0%	56,5%	57,2%	45,5%	56,7%
	5 a 8	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade		8,7%	17,8%	45,5%	18,2%
	8 a 10	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade			2,6%		2,1%
	+ de 10	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade		8,7%	2,6%	9,1%	3,7%
Total		% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Correlations

			índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos
Spearman's rho	índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	Correlation Coefficient	1,000	,156*
		Sig. (2-tailed)	,	,031
		N	195	192
	grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos	Correlation Coefficient	,156*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,031	,
		N	192	252

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos	pertinência para a competitividade e dos investimentos em tecnologias e equipamentos
Spearman's rho	grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos	Correlation Coefficient	1,000	,085
		Sig. (2-tailed)	,	,186
		N	252	245
	pertinência para a competitividade dos investimentos em tecnologias e equipamentos	Correlation Coefficient	,085	1,000
		Sig. (2-tailed)	,186	,
		N	245	248

**Correlations**

			grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos	índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade
Spearman's rho	grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 251	,158* ,028 193
	índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,158* ,028 193	1,000 , 195

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**Correlations**

			grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos	pertinência para a competitividade e da reestruturação económica ou organizacional da empresa
Spearman's rho	grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 251	,155* ,015 246
	pertinência para a competitividade da reestruturação económica ou organizacional da empresa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,155* ,015 246	1,000 , 250

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**sector de actividade agregado \* índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade Crosstabulation**

			índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade				Total
			não desejável	desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
sector de actividade agregado	primário	Count	0	4	19	1	24
		% within sector de actividade agregado	,0%	16,7%	79,2%	4,2%	100,0%
		% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	,0%	16,7%	11,9%	9,1%	12,3%
		Adjusted Residual	-,4	,7	-,3	-,3	
	secundário	Count	1	7	90	9	107
		% within sector de actividade agregado	,9%	6,5%	84,1%	8,4%	100,0%
		% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	100,0%	29,2%	56,6%	81,8%	54,9%
		Adjusted Residual	,9	-2,7	1,0	1,8	
	terciário	Count	0	13	50	1	64
		% within sector de actividade agregado	,0%	20,3%	78,1%	1,6%	100,0%
		% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	,0%	54,2%	31,4%	9,1%	32,8%
		Adjusted Residual	-,7	2,4	-,9	-1,7	
Total	Count	1	24	159	11	195	
	% within sector de actividade agregado	,5%	12,3%	81,5%	5,6%	100,0%	
	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,045 <sup>a</sup>	6	,087
Likelihood Ratio	12,018	6	,062
Linear-by-Linear Association	2,254	1	,133
N of Valid Cases	195		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,238	,087
Cramer's V	,168	,087
Contingency Coefficient	,232	,087
N of Valid Cases	195	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**sector de actividade agregado \* índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade Crosstabulation**

			índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade					
			não desejável	desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	6,25	Total
sector de actividade agregado	primário	Count	0	8	15	0	1	24
		% within sector de actividade agregado	,0%	33,3%	62,5%	,0%	4,2%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	,0%	25,8%	9,9%	,0%	100,0%	11,4%
		Adjusted Residual	-,5	2,7	-1,1	-1,9	2,8	
	secundário	Count	1	12	84	17	0	114
		% within sector de actividade agregado	,9%	10,5%	73,7%	14,9%	,0%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	50,0%	38,7%	55,3%	68,0%	,0%	54,0%
		Adjusted Residual	-,1	-1,9	,6	1,5	-1,1	
	terciário	Count	1	11	53	8	0	73
		% within sector de actividade agregado	1,4%	15,1%	72,6%	11,0%	,0%	100,0%
% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade		50,0%	35,5%	34,9%	32,0%	,0%	34,6%	
Adjusted Residual		,5	,1	,1	-,3	-,7		
Total	Count	2	31	152	25	1	211	
	% within sector de actividade agregado	,9%	14,7%	72,0%	11,8%	,5%	100,0%	
	% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual							

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,337 <sup>a</sup>	8	,013
Likelihood Ratio	17,526	8	,025
Linear-by-Linear Association	,057	1	,811
N of Valid Cases	211		

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,303	,013
	Cramer's V	,214	,013
	Contingency Coefficient	,290	,013
N of Valid Cases		211	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**sector de actividade agregado \* índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade Crosstabulation**

			índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade				Total
			não desejável	desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
sector de actividade agregado	primário	Count	1	16	7	0	24
		% within sector de actividade agregado	4,2%	66,7%	29,2%	,0%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	11,1%	24,2%	6,5%	,0%	10,4%
		Adjusted Residual	,1	4,3	-1,8	-2,7	
	secundário	Count	3	30	71	24	128
		% within sector de actividade agregado	2,3%	23,4%	55,5%	18,8%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	33,3%	45,5%	66,4%	50,0%	55,7%
		Adjusted Residual	-1,4	-2,0	3,0	-,9	
	terciário	Count	5	20	29	24	78
		% within sector de actividade agregado	6,4%	25,6%	37,2%	30,8%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	55,6%	30,3%	27,1%	50,0%	33,9%
		Adjusted Residual	1,4	-,7	-2,0	2,6	
Total		Count	9	66	107	48	230
		% within sector de actividade agregado	3,9%	28,7%	46,5%	20,9%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,765 <sup>a</sup>	6	,000
Likelihood Ratio	31,248	6	,000
Linear-by-Linear Association	7,428	1	,006
N of Valid Cases	230		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,94.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,360	,000
	Cramer's V	,254	,000
	Contingency Coefficient	,339	,000
N of Valid Cases		230	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

sector de actividade agregado \* índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade Crosstabulation

			índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade				Total
			não desejável	desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
sector de actividade agregado	primário	Count	0	8	14	4	26
		% within sector de actividade agregado	,0%	30,8%	53,8%	15,4%	100,0%
		% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	,0%	15,7%	10,2%	9,3%	11,2%
		Adjusted Residual	-,4	1,1	-,6	-,4	
	secundário	Count	1	25	82	23	131
		% within sector de actividade agregado	,8%	19,1%	62,6%	17,6%	100,0%
		% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	100,0%	49,0%	59,9%	53,5%	56,5%
		Adjusted Residual	,9	-1,2	1,3	-,4	
	terciário	Count	0	18	41	16	75
		% within sector de actividade agregado	,0%	24,0%	54,7%	21,3%	100,0%
		% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	,0%	35,3%	29,9%	37,2%	32,3%
		Adjusted Residual	-,7	,5	-,9	,8	
Total	Count	1	51	137	43	232	
	% within sector de actividade agregado	,4%	22,0%	59,1%	18,5%	100,0%	
	% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual						

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,489 <sup>a</sup>	6	,745
Likelihood Ratio	3,779	6	,707
Linear-by-Linear Association	,442	1	,506
N of Valid Cases	232		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

sector de actividade agregado \* índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas Crosstabulation

			índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas				Total
			não desejável	desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
sector de actividade agregado	primário	Count	0	0	16	10	26
		% within sector de actividade agregado	,0%	,0%	61,5%	38,5%	100,0%
		% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	,0%	,0%	10,9%	16,1%	11,6%
		Adjusted Residual	-,4	-1,4	-,4	1,3	
	secundário	Count	1	4	85	35	125
		% within sector de actividade agregado	,8%	3,2%	68,0%	28,0%	100,0%
		% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	100,0%	26,7%	57,8%	56,5%	55,6%
		Adjusted Residual	,9	-2,3	,9	,2	
	terciário	Count	0	11	46	17	74
% within sector de actividade agregado		,0%	14,9%	62,2%	23,0%	100,0%	
% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas		,0%	73,3%	31,3%	27,4%	32,9%	
	Adjusted Residual	-,7	3,5	-,7	-1,1		
Total	Count	1	15	147	62	225	
	% within sector de actividade agregado	,4%	6,7%	65,3%	27,6%	100,0%	
	% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,249 <sup>a</sup>	6	,027
Likelihood Ratio	14,859	6	,021
Linear-by-Linear Association	6,411	1	,011
N of Valid Cases	225		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,252	,027
	Cramer's V	,178	,027
	Contingency Coefficient	,244	,027
N of Valid Cases		225	

- Not assuming the null hypothesis.
- Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

sector de actividade agregado \* numero de trabalhadores por escaloes Crosstabulation

		numero de trabalhadores por escaloes											Total		
		até 100	100 a 150	150 a 200	200 a 300	300 a 400	400 a 500	500 a 750	750 a 1000	1000 a 1500	1500 a 2000	2000 a 5000		+ de 5000	
sector de actividade primário agregado	Count	13	7	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	27	
	% within sector de actividade agregado	48,1%	25,9%	18,5%	7,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within numero de trabalhadores por escaloes	27,7%	38,9%	20,0%	5,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	10,6%	
	Adjusted Residual	4,2	4,0	1,6	-1,2	-2,0	-1,4	-2,0	-1,3	-1,5	-1,1	-,9	-,9		
	secundário	Count	19	8	12	31	16	11	21	7	8	6	1	0	140
	% within sector de actividade agregado	13,6%	5,7%	8,6%	22,1%	11,4%	7,9%	15,0%	5,0%	5,7%	4,3%	,7%	,0%	100,0%	
	% within numero de trabalhadores por escaloes	40,4%	44,4%	48,0%	81,6%	53,3%	68,8%	72,4%	53,8%	47,1%	66,7%	14,3%	,0%	54,9%	
	Adjusted Residual	-2,2	-,9	-,7	3,6	-,2	1,1	2,0	-,1	-,7	,7	-2,2	-2,7		
	terciário	Count	15	3	8	5	14	5	8	6	9	3	6	6	88
	% within sector de actividade agregado	17,0%	3,4%	9,1%	5,7%	15,9%	5,7%	9,1%	6,8%	10,2%	3,4%	6,8%	6,8%	100,0%	
	% within numero de trabalhadores por escaloes	31,9%	16,7%	32,0%	13,2%	46,7%	31,3%	27,6%	46,2%	52,9%	33,3%	85,7%	100,0%	34,5%	
	Adjusted Residual	-,4	-1,7	-,3	-3,0	1,5	-,3	-,8	,9	1,7	-,1	2,9	3,4		
Total	Count	47	18	25	38	30	16	29	13	17	9	7	6	255	
% within sector de actividade agregado	18,4%	7,1%	9,8%	14,9%	11,8%	6,3%	11,4%	5,1%	6,7%	3,5%	2,7%	2,4%	100,0%		
% within numero de trabalhadores por escaloes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81,931 <sup>a</sup>	22	,000
Likelihood Ratio	86,588	22	,000
Linear-by-Linear Association	30,402	1	,000
N of Valid Cases	255		

a. 19 cells (52,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,64.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,567	,000
	Cramer's V	,401	,000
	Contingency Coefficient	,493	,000
N of Valid Cases		255	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Correlations**

			ano de fundacao da empresa	índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade
Spearman's rho	ano de fundacao da empresa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 255	-,134 ,062 195
	índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,134 ,062 195	1,000 , 195

**Correlations**

			ano de fundacao da empresa	índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade
Spearman's rho	ano de fundacao da empresa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 255	-,102 ,141 211
	índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,102 ,141 211	1,000 , 211

**Correlations**

			ano de fundacao da empresa	índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade
Spearman's rho	ano de fundacao da empresa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 255	-,122 ,066 230
	índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,122 ,066 230	1,000 , 230

**Correlations**

			ano de fundacao da empresa	índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade
Spearman's rho	ano de fundacao da empresa	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 255	-,218* ,001 232
	índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,218** ,001 232	1,000 , 232

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

**Correlations**

			ano de fundacao da empresa	índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividad e das empresas
Spearman's rho	ano de fundacao da empresa	Correlation Coefficient	1,000	-,030
		Sig. (2-tailed)	,	,658
		N	255	225
	índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	Correlation Coefficient	-,030	1,000
		Sig. (2-tailed)	,658	,
		N	225	225

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade Crosstabulation

			índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade			Total
			desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	3	37	2	42
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	7,1%	88,1%	4,8%	100,0%
		% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	20,0%	32,5%	25,0%	30,7%
		Adjusted Residual	-,9	1,0	-,4	
	capitais públicos	Count	1	11	2	14
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	7,1%	78,6%	14,3%	100,0%
		% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	6,7%	9,6%	25,0%	10,2%
		Adjusted Residual	-,5	-,5	1,4	
	grupo económico português	Count	7	27	1	35
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	20,0%	77,1%	2,9%	100,0%
		% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	46,7%	23,7%	12,5%	25,5%
		Adjusted Residual	2,0	-1,1	-,9	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	3	38	3	44	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	6,8%	86,4%	6,8%	100,0%	
	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	20,0%	33,3%	37,5%	32,1%	
	Adjusted Residual	-1,1	,7	,3		
SGPS	Count	0	1	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	,0%	,9%	,0%	,7%	
	Adjusted Residual	-,4	,5	-,2		
outro	Count	1	0	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	6,7%	,0%	,0%	,7%	
	Adjusted Residual	2,9	-2,2	-,2		
Total	Count	15	114	8	137	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	10,9%	83,2%	5,8%	100,0%	
	% within índice de pertinência do conjunto das medidas para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual					

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,144 <sup>a</sup>	10	,127
Likelihood Ratio	10,924	10	,363
Linear-by-Linear Association	,779	1	,377
N of Valid Cases	137		

a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade  
Crosstabulation

			índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade				Total
			desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	6,25	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	5	34	5	0	44
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	11,4%	77,3%	11,4%	,0%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	22,7%	32,4%	25,0%	,0%	29,7%
		Adjusted Residual	-,8	1,1	-,5	-,7	
	capitais públicos	Count	1	10	5	0	16
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	6,3%	62,5%	31,3%	,0%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	4,5%	9,5%	25,0%	,0%	10,8%
		Adjusted Residual	-1,0	-,8	2,2	-,3	
	grupo económico português	Count	7	27	4	0	38
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	18,4%	71,1%	10,5%	,0%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	31,8%	25,7%	20,0%	,0%	25,7%
		Adjusted Residual	,7	,0	-,6	-,6	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	7	33	6	1	47	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	14,9%	70,2%	12,8%	2,1%	100,0%	
	% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	31,8%	31,4%	30,0%	100,0%	31,8%	
	Adjusted Residual	,0	-,1	-,2	1,5		
SGPS	Count	1	1	0	0	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	4,5%	1,0%	,0%	,0%	1,4%	
	Adjusted Residual	1,4	-,7	-,6	-,1		
outro	Count	1	0	0	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	4,5%	,0%	,0%	,0%	,7%	
	Adjusted Residual	2,4	-1,6	-,4	-,1		
Total	Count	22	105	20	1	148	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	14,9%	70,9%	13,5%	,7%	100,0%	
	% within índice de pertinência das medidas de GRH para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,968 <sup>a</sup>	15	,384
Likelihood Ratio	13,082	15	,596
Linear-by-Linear Association	,610	1	,435
N of Valid Cases	148		

a. 14 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade Crosstabulation

			índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade				Total
			não desejável	desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	1	12	23	9	45
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	2,2%	26,7%	51,1%	20,0%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	16,7%	30,0%	29,9%	23,7%	28,0%
		Adjusted Residual	-,6	,3	,5	-,7	
	capitais públicos	Count	0	4	5	8	17
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	23,5%	29,4%	47,1%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	,0%	10,0%	6,5%	21,1%	10,6%
		Adjusted Residual	-,9	-,1	-1,6	2,4	
	grupo económico português	Count	2	12	16	10	40
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	5,0%	30,0%	40,0%	25,0%	100,0%
		% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	33,3%	30,0%	20,8%	26,3%	24,8%
		Adjusted Residual	,5	,9	-1,1	,2	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	2	11	32	11	56	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	3,6%	19,6%	57,1%	19,6%	100,0%	
	% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	33,3%	27,5%	41,6%	28,9%	34,8%	
	Adjusted Residual	-,1	-1,1	1,7	-,9		
SGPS	Count	0	1	1	0	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%	
	% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	,0%	2,5%	1,3%	,0%	1,2%	
	Adjusted Residual	-,3	,8	,1	-,8		
outro	Count	1	0	0	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	16,7%	,0%	,0%	,0%	,6%	
	Adjusted Residual	5,1	-,6	-1,0	-,6		
Total	Count	6	40	77	38	161	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	3,7%	24,8%	47,8%	23,6%	100,0%	
	% within índice de pertinência das medidas de relações de emprego para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual						

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,536 <sup>a</sup>	15	,001
Likelihood Ratio	17,695	15	,279
Linear-by-Linear Association	,824	1	,364
N of Valid Cases	161		

a. 14 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,476	,001
	Cramer's V	,275	,001
	Contingency Coefficient	,430	,001
N of Valid Cases		161	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade Crosstabulation

			índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade			Total
			desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	6	32	8	46
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	13,0%	69,6%	17,4%	100,0%
		% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	17,6%	32,0%	28,6%	28,4%
	capitais públicos	Adjusted Residual	-1,6	1,3	,0	
		Count	2	10	4	16
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	12,5%	62,5%	25,0%	100,0%
	grupo económico português	% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	5,9%	10,0%	14,3%	9,9%
		Adjusted Residual	-,9	,1	,9	
		Count	11	22	4	37
	empresa/ grupo económico estrangeiro	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	29,7%	59,5%	10,8%	100,0%
		% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	32,4%	22,0%	14,3%	22,8%
		Adjusted Residual	1,5	-,3	-1,2	
SGPS	Count	13	36	11	60	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	21,7%	60,0%	18,3%	100,0%	
	% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	38,2%	36,0%	39,3%	37,0%	
outro	Adjusted Residual	,2	-,3	,3		
	Count	1	0	1	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	50,0%	,0%	50,0%	100,0%	
Total	% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	2,9%	,0%	3,6%	1,2%	
	Adjusted Residual	1,0	-1,8	1,2		
	Count	1	0	0	1	
Total	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	2,9%	,0%	,0%	,6%	
	Adjusted Residual	1,9	-1,3	-,5		
Total	Count	34	100	28	162	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	21,0%	61,7%	17,3%	100,0%	
	% within índice de pertinência das outras variáveis endógenas para a competitividade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,339 <sup>a</sup>	10	,263
Likelihood Ratio	12,491	10	,254
Linear-by-Linear Association	1,728	1	,189
N of Valid Cases	162		

a. 8 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas Crosstabulation

			índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas			Total
			desnecessário porque já há boas condições	desejável mas não prioritário	imprescindível e prioritário	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	1	34	11	46
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	2,2%	73,9%	23,9%	100,0%
		% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	14,3%	31,2%	27,5%	29,5%
		Adjusted Residual	-,9	,7	-,3	
	capitais públicos	Count	2	9	5	16
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	12,5%	56,3%	31,3%	100,0%
		% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	28,6%	8,3%	12,5%	10,3%
		Adjusted Residual	1,6	-1,3	,5	
	grupo económico português	Count	3	23	13	39
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	7,7%	59,0%	33,3%	100,0%
		% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	42,9%	21,1%	32,5%	25,0%
		Adjusted Residual	1,1	-1,7	1,3	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	1	41	11	53	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	1,9%	77,4%	20,8%	100,0%	
	% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	14,3%	37,6%	27,5%	34,0%	
	Adjusted Residual	-1,1	1,5	-1,0		
SGPS	Count	0	1	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	,0%	,9%	,0%	,6%	
	Adjusted Residual	-,2	,7	-,6		
outro	Count	0	1	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	,0%	,9%	,0%	,6%	
	Adjusted Residual	-,2	,7	-,6		
Total	Count	7	109	40	156	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	4,5%	69,9%	25,6%	100,0%	
	% within índice de pertinência das variáveis exógenas para a competitividade das empresas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,656 <sup>a</sup>	10	,565
Likelihood Ratio	8,664	10	,564
Linear-by-Linear Association	,104	1	,747
N of Valid Cases	156		

a. 11 cells (61,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

**Ranks**

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de desenvolvimento da polivalência dos desempenhos	público consumidor	54	125,97
	empresas privadas	117	121,99
	intermediários/grossistas	48	119,78
	Estado e entidades públicas	25	135,10
	todas as áreas	3	142,00
	Total	247	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de desenvolvimento da polivalência dos desempenhos
Chi-Square	1,309
df	4
Asymp. Sig.	,860

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

**Ranks**

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de integração/fusão de categorias profissionais	público consumidor	48	127,44
	empresas privadas	115	116,01
	intermediários/grossistas	47	110,90
	Estado e entidades públicas	23	128,48
	todas as áreas	3	113,50
	Total	236	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de integração/fusão de categorias profissionais
Chi-Square	2,946
df	4
Asymp. Sig.	,567

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

**Ranks**

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de implementação de remuneração variável em termos individuais	público consumidor	52	134,10
	empresas privadas	117	119,42
	intermediários/grossistas	48	114,67
	Estado e entidades públicas	25	124,76
	todas as áreas	3	188,83
	Total	245	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de implementação de remuneração variável em termos individuais
Chi-Square	5,551
df	4
Asymp. Sig.	,235

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

**Ranks**

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de mobilidade funcional conforme necessidades conjunturais da gestão	público consumidor	51	123,94
	empresas privadas	117	119,68
	intermediários/grossistas	47	119,68
	Estado e entidades públicas	25	127,38
	todas as áreas	3	170,83
	Total	243	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de mobilidade funcional conforme necessidades conjunturais da gestão
Chi-Square	2,300
df	4
Asymp. Sig.	,681

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

**Ranks**

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de reestruturação laboral	empresas privadas	1	1,50
	Estado e entidades públicas	1	1,50
	todas as áreas	1	3,00
	Total	3	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de reestruturação laboral
Chi-Square	2,000
df	2
Asymp. Sig.	,368

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

**Ranks**

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão	público consumidor	47	121,77
	empresas privadas	112	110,62
	intermediários/grossistas	47	119,40
	Estado e entidades públicas	23	123,76
	todas as áreas	3	152,33
	Total	232	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão
Chi-Square	3,653
df	4
Asymp. Sig.	,455

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

**Ranks**

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente c/ trab. individuais	público consumidor	48	118,69
	empresas privadas	111	113,63
	intermediários/grossistas	47	117,14
	Estado e entidades públicas	23	126,98
	todas as áreas	3	97,50
	Total	232	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente c/ trab. individuais
Chi-Square	2,568
df	4
Asymp. Sig.	,632

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

**Ranks**

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de alteração de definições de categorias profissionais/ocupacionais	público consumidor	49	135,55
	empresas privadas	117	118,90
	intermediários/grossistas	48	104,50
	Estado e entidades públicas	24	142,42
	todas as áreas	3	58,00
	Total	241	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de alteração de definições de categorias profissionais/ocupacionais
Chi-Square	11,558
df	4
Asymp. Sig.	,021

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

### Ranks

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à CCT	público consumidor	49	117,03
	empresas privadas	111	113,16
	intermediários/grossistas	46	120,60
	Estado e entidades públicas	23	121,59
	todas as áreas	3	129,50
	Total	232	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Nos últimos 10 anos, medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à CCT
Chi-Square	1,118
df	4
Asymp. Sig.	,891

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

### Ranks

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de individualização extensiva da relação de trabalho	público consumidor	45	115,39
	empresas privadas	108	108,65
	intermediários/grossistas	47	103,65
	Estado e entidades públicas	21	133,55
	todas as áreas	3	199,17
	Total	224	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Nos últimos 10 anos, medidas de individualização extensiva da relação de trabalho
Chi-Square	16,449
df	4
Asymp. Sig.	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

### Ranks

	principal tipo de cliente	N	Mean Rank
Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais	público consumidor	45	113,78
	empresas privadas	106	107,25
	intermediários/grossistas	46	105,35
	Estado e entidades públicas	21	137,67
	todas as áreas	3	101,83
	Total	221	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais
Chi-Square	6,139
df	4
Asymp. Sig.	,189

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: principal tipo de cliente

### Correlations

		percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de desenvolvimento da polivalência dos desempenhos
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231
	Nos últimos 10 anos, medidas de desenvolvimento da polivalência dos desempenhos	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,173** ,009 225
			,173** 1,000 , 248

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

### Correlations

		percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de integração/ fusão de categorias profissionais
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231
	Nos últimos 10 anos, medidas de integração/ fusão de categorias profissionais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,050 ,465 216
			,050 1,000 , 237

**Correlations**

			percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de implementação de remuneração variável em termos individuais
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231	-,077 , 224
	Nos últimos 10 anos, medidas de implementação de remuneração variável em termos individuais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,077 ,248 224	1,000 , 246

**Correlations**

			percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de mobilidade funcional conforme necessidades conjunturais da gestão
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231	,040 ,550 223
	Nos últimos 10 anos, medidas de mobilidade funcional conforme necessidades conjunturais da gestão	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,040 ,550 223	1,000 , 244

**Correlations**

			percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de reestruturação laboral
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231	1,000 , 2
	Nos últimos 10 anos, medidas de reestruturação laboral	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000** , 2	1,000 , 3

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

**Correlations**

			percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231	,071 ,299 213
	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,071 ,299 213	1,000 , 233

**Correlations**

			percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente c/ trab. individuais
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231	-,001 ,991 213
	Nos últimos 10 anos, medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente c/ trab. individuais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,001 ,991 213	1,000 , 233

**Correlations**

			percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de alteração de definições de categorias profissionais/ ocupacionais
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231	-,001 ,989 219
	Nos últimos 10 anos, medidas de alteração de definições de categorias profissionais/ ocupacionais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,001 ,989 219	1,000 , 242

**Correlations**

			percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à CCT
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231	,021 ,755 214
	Nos últimos 10 anos, medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à CCT	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,021 ,755 214	1,000 , 233

**Correlations**

			percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de individualização extensiva da relação de trabalho
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231	-,067 ,338 206
	Nos últimos 10 anos, medidas de individualização extensiva da relação de trabalho	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,067 ,338 206	1,000 , 225

**Correlations**

			percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais
Spearman's rho	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 231	-,079 ,264 203
	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,079 ,264 203	1,000 , 222

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de desenvolvimento da polivalência dos desempenhos
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	,172** ,008 235
	Nos últimos 10 anos, medidas de desenvolvimento da polivalência dos desempenhos	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,172** ,008 235	1,000 , 248

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de integração/ fusão de categorias profissionais
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	,071 ,288 227
	Nos últimos 10 anos, medidas de integração/ fusão de categorias profissionais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,071 ,288 227	1,000 , 237

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de implementação de remuneração variável em termos individuais
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	-,132* ,044 234
	Nos últimos 10 anos, medidas de implementação de remuneração variável em termos individuais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,132* ,044 234	1,000 , 246

\* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de mobilidade funcional conforme necessidades conjunturais da gestão
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	,014 ,832 233
	Nos últimos 10 anos, medidas de mobilidade funcional conforme necessidades conjunturais da gestão	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,014 ,832 233	1,000 , 244

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de reestruturação laboral
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	,500 ,667 3
	Nos últimos 10 anos, medidas de reestruturação laboral	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,500 ,667 3	1,000 , 3

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	,048 ,478 223
	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,048 ,478 223	1,000 , 233

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente c/ trab. individuais
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	,009 ,897 222
	Nos últimos 10 anos, medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente c/ trab. individuais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,009 ,897 222	1,000 , 233

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de alteração de definições de categorias profissionais/ ocupacionais
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	,034 ,612 230
	Nos últimos 10 anos, medidas de alteração de definições de categorias profissionais/ ocupacionais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,034 ,612 230	1,000 , 242

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à CCT
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	,027 ,686 222
	Nos últimos 10 anos, medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à CCT	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,027 ,686 222	1,000 , 233

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de individualização extensiva da relação de trabalho
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	-,036 ,598 214
	Nos últimos 10 anos, medidas de individualização extensiva da relação de trabalho	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,036 ,598 214	1,000 , 225

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	-,019 ,779 211
	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,019 ,779 211	1,000 , 222

**Correlations**

			importância estratégica da exportação	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios
Spearman's rho	importância estratégica da exportação	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 242	,948** ,000 230
	percentagem de produtos/ serviços exportados no total do volume de negócios	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,948** ,000 230	1,000 , 231

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

principal mercab de exportação\* Ns últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão Ocosch Eletro

			Ns últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão			Total
			recurso aplicado apenas para a seleção de obras	aplicado apenas para a seleção de obras	aplicado para a geração de obras	
principal mercab de exportação	refun	Curt	16	61	11	88
		% do principal mercab de exportação	182%	693%	125%	1000%
		% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	432%	401%	344%	398%
		Ajuste Residual	,5	,1	-,7	
	UE	Curt	19	69	15	103
		% do principal mercab de exportação	184%	670%	146%	1000%
		% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	51,4%	454%	469%	469%
		Ajuste Residual	,6	-,5	,0	
	Restantes países europeus	Curt	0	3	0	3
		% do principal mercab de exportação	,0%	100%	,0%	100%
		% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	,0%	20%	,0%	14%
		Ajuste Residual	-,8	12	-,7	
	América do Norte	Curt	0	4	1	5
		% do principal mercab de exportação	,0%	80%	20%	100%
		% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	,0%	28%	31%	23%
		Ajuste Residual	-1,0	,5	,4	
	Brasil	Curt	0	1	1	2
		% do principal mercab de exportação	,0%	50%	50%	100%
		% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	,0%	,7%	31%	,9%
		Ajuste Residual	-,6	-,6	14	
Reste América Latina	Curt	0	1	1	2	
	% do principal mercab de exportação	,0%	50%	50%	100%	
	% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	,0%	,7%	31%	,9%	
	Ajuste Residual	-,6	-,6	14		
PAIOS	Curt	2	8	2	12	
	% do principal mercab de exportação	167%	667%	167%	1000%	
	% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	54%	53%	63%	54%	
	Ajuste Residual	,0	-,2	,2		
Mido Oriente	Curt	0	1	0	1	
	% do principal mercab de exportação	,0%	100%	,0%	100%	
	% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	,0%	,7%	,0%	,9%	
	Ajuste Residual	-,4	,7	-,4		
Países do Médio Oriente	Curt	0	1	1	2	
	% do principal mercab de exportação	,0%	50%	50%	100%	
	% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	,0%	,7%	31%	,9%	
	Ajuste Residual	-,6	-,6	14		
Restantes países africanos	Curt	0	2	0	2	
	% do principal mercab de exportação	,0%	100%	,0%	100%	
	% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	,0%	13%	,0%	,9%	
	Ajuste Residual	-,6	10	-,6		
Japão	Curt	0	1	0	1	
	% do principal mercab de exportação	,0%	100%	,0%	100%	
	% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	,0%	,7%	,0%	,9%	
	Ajuste Residual	-,4	,7	-,4		
Total	Curt	37	152	32	221	
	% do principal mercab de exportação	167%	688%	145%	1000%	
	% do principal mercab de exportação nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização de gestão	100%	100%	100%	100%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,377 <sup>a</sup>	20	,936
Likelihood Ratio	13,244	20	,867
Linear-by-Linear Association	2,117	1	,146
N of Valid Cases	221		

a. 26 cells (78,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,227	,936
	Cramer's V	,160	,936
	Contingency Coefficient	,221	,936
N of Valid Cases		221	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

			Nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā			Tā
			skaitlis pabeigta daļi	skaitlis pabeigta daļi	skaitlis pabeigta daļi	
principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	reģioni	Skaitlis	3	3	1	3
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	50%	33%	12%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	40%	42%	17%	41%
		Aizdevi	-2	7	-12	
UE		Skaitlis	3	3	3	3
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	50%	33%	32%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	40%	42%	50%	43%
		Aizdevi	4	-5	3	
Pēterpāles arņģis		Skaitlis	2	1	0	3
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	67%	33%	0%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	13%	13%	0%	14%
		Aizdevi	2	-1	-3	
Anāstāzija		Skaitlis	4	1	0	5
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	80%	20%	0%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	32%	13%	0%	24%
		Aizdevi	9	-8	-4	
Izai		Skaitlis	0	2	0	2
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	0%	100%	0%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	0%	26%	0%	13%
		Aizdevi	-13	19	-2	
Pēterpāles arņģis		Skaitlis	2	0	0	2
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	100%	0%	0%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	13%	0%	0%	13%
		Aizdevi	12	-11	-2	
FACIS		Skaitlis	8	2	1	11
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	77%	42%	9%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	63%	26%	17%	53%
		Aizdevi	9	-13	13	
Nāvēģis		Skaitlis	1	0	0	1
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	100%	0%	0%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	3%	0%	0%	5%
		Aizdevi	8	-8	-2	
Pēterpāles arņģis		Skaitlis	0	2	0	2
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	0%	100%	0%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	0%	26%	0%	13%
		Aizdevi	-13	19	-2	
Pēterpāles arņģis		Skaitlis	0	1	1	2
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	0%	50%	50%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	0%	13%	17%	13%
		Aizdevi	-13	4	4	
Izai		Skaitlis	0	1	0	1
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	0%	100%	0%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	0%	13%	0%	5%
		Aizdevi	-12	13	-2	
Tā		Skaitlis	15	7	6	22
		% no principālo atbilstošu nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	60%	33%	23%	100%
		% no nolikuma daļi, kas ir jāizstrādā	100%	100%	100%	100%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,292 <sup>a</sup>	20	,040
Likelihood Ratio	24,524	20	,220
Linear-by-Linear Association	1,861	1	,173
N of Valid Cases	209		

a. 28 cells (84,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,393	,040
Cramer's V	,278	,040
Contingency Coefficient	,366	,040
N of Valid Cases	209	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**sector de actividade por nível de exportação \* Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão Crosstabulation**

			Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão			Total
			não foi implementado	aplicável apenas a colaboradores seleccionados	aplicável à generalidade dos colaboradores	
sector de actividade por nível de exportação	sectores expostos	Count	15	58	11	84
		% within sector de actividade por nível de exportação	17,9%	69,0%	13,1%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão	39,5%	35,6%	34,4%	36,1%
		Adjusted Residual	,5	-,2	-,2	
sectores protegidos	sectores protegidos	Count	23	105	21	149
		% within sector de actividade por nível de exportação	15,4%	70,5%	14,1%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão	60,5%	64,4%	65,6%	63,9%
		Adjusted Residual	-,5	,2	,2	
Total	Total	Count	38	163	32	233
		% within sector de actividade por nível de exportação	16,3%	70,0%	13,7%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização da gestão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,248 <sup>a</sup>	2	,884
Likelihood Ratio	,245	2	,885
Linear-by-Linear Association	,209	1	,648
N of Valid Cases	233		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,54.

sector de actividade por nível de exportação \* Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais  
Crosstabulation

			Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais			Total
			não foi implementado	aplicável apenas a colaboradores seleccionados	aplicável à generalidade dos colaboradores	
sector de actividade por nível de exportação	sectores expostos	Count	51	18	3	72
		% within sector de actividade por nível de exportação	70,8%	25,0%	4,2%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais	38,6%	21,4%	50,0%	32,4%
		Adjusted Residual	2,4	-2,7	,9	
Total	sectores protegidos	Count	81	66	3	150
		% within sector de actividade por nível de exportação	54,0%	44,0%	2,0%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais	61,4%	78,6%	50,0%	67,6%
		Adjusted Residual	-2,4	2,7	-,9	
Total		Count	132	84	6	222
		% within sector de actividade por nível de exportação	59,5%	37,8%	2,7%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,805 <sup>a</sup>	2	,020
Likelihood Ratio	8,038	2	,018
Linear-by-Linear Association	3,479	1	,062
N of Valid Cases	222		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,95.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,188	,020
	Cramer's V	,188	,020
	Contingency Coefficient	,184	,020
N of Valid Cases		222	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Correlations**

			índice real de presença sindical	ano de fundacao da empresa
Spearman's rho	índice real de presença sindical	Correlation Coefficient	1,000	-,203*
		Sig. (2-tailed)	,	,014
		N	144	144
	ano de fundacao da empresa	Correlation Coefficient	-,203*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,014	,
		N	144	255

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**Correlations**

			índice real de presença sindical	numero de trabalhadores por escaloes
Spearman's rho	índice real de presença sindical	Correlation Coefficient	1,000	,336**
		Sig. (2-tailed)	,	,000
		N	144	144
	numero de trabalhadores por escaloes	Correlation Coefficient	,336**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,
		N	144	255

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

### Descriptives

taxa global de sindicalização

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
sector primário	15	6,7333	12,19172	3,14789	-,0182	13,4849	,00	40,00
indústrias extractivas	11	12,8182	17,05766	5,14308	1,3587	24,2777	,00	53,00
construção e obras públicas	15	4,4913	5,71590	1,47584	1,3260	7,6567	,00	17,00
produtos alimentares e tabaco	11	25,8182	17,18033	5,18006	14,2763	37,3601	5,00	60,00
têxteis e couro	14	23,3400	21,10326	5,64008	11,1553	35,5247	,00	70,00
madeiras, mobiliário, cortiça, papel e edição	16	35,7006	29,83795	7,45949	19,8011	51,6001	,00	80,00
produtos químicos, petróleo e borracha	8	23,8338	25,91697	9,16303	2,1666	45,5009	,00	67,37
produtos de pedra/ argila/ vidro/ betão	15	31,8267	31,87510	8,23012	14,1748	49,4785	,00	85,00
siderurgia primária, maquinaria e produtos fabr. em metal	15	33,8400	30,35337	7,83721	17,0309	50,6491	,00	80,00
equip. eléctricos, aparelhos de medição e controlo	15	16,4880	14,94293	3,85825	8,2129	24,7631	,00	40,40
fabricantes de equipamento de transporte	12	26,4908	28,24278	8,15299	8,5462	44,4354	,00	87,99
fabrico diverso	13	17,7692	31,93001	8,85579	-1,5259	37,0643	,00	95,00
transportes de passageiros, mercadoria e armazenagem	16	56,0913	32,24298	8,06074	38,9102	73,2723	1,00	91,00
comunicações, electricidade, água e gás	9	42,9778	34,82376	11,60792	16,2099	69,7457	,00	83,60
comércio de mercadorias e diversos	10	7,2470	10,09433	3,19211	,0260	14,4680	,00	34,00
concessionários e serviços automóveis	14	21,9929	24,26617	6,48541	7,9820	36,0037	,00	90,00
restauração, hospedaria e agências de viagens	11	20,9764	22,12513	6,67098	6,1125	35,8402	2,00	65,00
sector imobiliário, financeiro, segurador	8	44,8863	35,61874	12,59313	15,1082	74,6643	5,00	96,90
serviços diversos	14	19,9543	30,28075	8,09287	2,4707	37,4379	,00	87,00
Total	242	24,7812	27,84866	1,79018	21,2548	28,3076	,00	96,90

### ANOVA

taxa global de sindicalização

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	43840,176	18	2435,565	3,796	,000
Within Groups	143066,8	223	641,555		
Total	186907,0	241			

### Descriptives

taxa global de sindicalização

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
grupo familiar	47	16,5355	23,53439	3,43284	9,6256	23,4455	,00	96,90
capitais públicos	18	68,8089	22,58493	5,32332	57,5777	80,0401	16,00	91,00
grupo económico português	41	25,4780	24,96874	3,89946	17,5969	33,3592	,00	80,40
empresa/ grupo económico estrangeiro	62	25,2858	26,50237	3,36580	18,5555	32,0161	,00	85,00
SGPS	1	6,0000	,	,	,	,	6,00	6,00
sócio maioritário	1	20,0000	,	,	,	,	20,00	20,00
outro	1	,0000	,	,	,	,	,00	,00
Total	171	27,2167	28,70030	2,19477	22,8842	31,5492	,00	96,90

### ANOVA

taxa global de sindicalização

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38098,564	6	6349,761	10,216	,000
Within Groups	101931,7	164	621,535		
Total	140030,3	170			

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa Crosstabulation

			Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa		Total
			sim	não	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	42	5	47
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	89,4%	10,6%	100,0%
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	26,4%	29,4%	26,7%
		Adjusted Residual	-,3	,3	
capitais públicos	Count	16	3	19	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	84,2%	15,8%	100,0%
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	10,1%	17,6%	10,8%
		Adjusted Residual	-1,0	1,0	
grupo económico português	Count	38	4	42	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	90,5%	9,5%	100,0%
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	23,9%	23,5%	23,9%
		Adjusted Residual	,0	,0	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	59	5	64	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	92,2%	7,8%	100,0%
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	37,1%	29,4%	36,4%
		Adjusted Residual	,6	-,6	
SGPS	Count	2	0	2	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	100,0%
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	1,3%	,0%	1,1%
		Adjusted Residual	,5	-,5	
sócio maioritário	Count	1	0	1	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	100,0%
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	,6%	,0%	,6%
		Adjusted Residual	,3	-,3	
outro	Count	1	0	1	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	100,0%
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	,6%	,0%	,6%
		Adjusted Residual	,3	-,3	
Total	Count	159	17	176	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	90,3%	9,7%	100,0%
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,549 <sup>a</sup>	6	,956
Likelihood Ratio	1,830	6	,935
Linear-by-Linear Association	,722	1	,395
N of Valid Cases	176		

a. 9 cells (64,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* na empresa existe Comissão Sindical/  
Comissão Intersindical Crosstabulation

			na empresa existe Comissão Sindical/ Comissão Intersindical		Total
			sim	não	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	10	33	43
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	23,3%	76,7%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão Sindical/ Comissão Intersindical	18,2%	28,4%	25,1%
		Adjusted Residual	-1,4	1,4	
capitais públicos		Count	8	11	19
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	42,1%	57,9%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão Sindical/ Comissão Intersindical	14,5%	9,5%	11,1%
		Adjusted Residual	1,0	-1,0	
grupo económico português		Count	11	29	40
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	27,5%	72,5%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão Sindical/ Comissão Intersindical	20,0%	25,0%	23,4%
		Adjusted Residual	-,7	,7	
empresa/ grupo económico estrangeiro		Count	25	40	65
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	38,5%	61,5%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão Sindical/ Comissão Intersindical	45,5%	34,5%	38,0%
		Adjusted Residual	1,4	-1,4	
SGPS		Count	0	2	2
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão Sindical/ Comissão Intersindical	,0%	1,7%	1,2%
		Adjusted Residual	-1,0	1,0	
sócio maioritário		Count	1	0	1
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão Sindical/ Comissão Intersindical	1,8%	,0%	,6%
		Adjusted Residual	1,5	-1,5	
outro		Count	0	1	1
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão Sindical/ Comissão Intersindical	,0%	,9%	,6%
		Adjusted Residual	-,7	,7	
Total		Count	55	116	171
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	32,2%	67,8%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão Sindical/ Comissão Intersindical	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,536 <sup>a</sup>	6	,274
Likelihood Ratio	8,634	6	,195
Linear-by-Linear Association	1,395	1	,237
N of Valid Cases	171		

a. 6 cells (42,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* na empresa existe Comissão de Trabalhadores Crosstabulation

			na empresa existe Comissão de Trabalhadores		Total
			sim	não	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	10	34	44
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	22,7%	77,3%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão de Trabalhadores	21,3%	26,8%	25,3%
		Adjusted Residual	-,7	,7	
	capitais públicos	Count	13	6	19
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	68,4%	31,6%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão de Trabalhadores	27,7%	4,7%	10,9%
		Adjusted Residual	4,3	-4,3	
	grupo económico português	Count	8	34	42
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	19,0%	81,0%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão de Trabalhadores	17,0%	26,8%	24,1%
		Adjusted Residual	-1,3	1,3	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	16	49	65	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	24,6%	75,4%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Trabalhadores	34,0%	38,6%	37,4%	
	Adjusted Residual	-,5	,5		
SGPS	Count	0	2	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Trabalhadores	,0%	1,6%	1,1%	
	Adjusted Residual	-,9	,9		
sócio maioritário	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Trabalhadores	,0%	,8%	,6%	
	Adjusted Residual	-,6	,6		
outro	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Trabalhadores	,0%	,8%	,6%	
	Adjusted Residual	-,6	,6		
Total	Count	47	127	174	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	27,0%	73,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Trabalhadores	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual				

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,956 <sup>a</sup>	6	,003
Likelihood Ratio	18,701	6	,005
Linear-by-Linear Association	1,305	1	,253
N of Valid Cases	174		

a. 6 cells (42,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,339	,003
	Cramer's V	,339	,003
	Contingency Coefficient	,321	,003
N of Valid Cases		174	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

po de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança Crosstabulation

			na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança		Total
			sim	não	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	30	15	45
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	66,7%	33,3%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança	31,3%	19,2%	25,9%
		Adjusted Residual	1,8	-1,8	
	capitais públicos	Count	5	13	18
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	27,8%	72,2%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança	5,2%	16,7%	10,3%
		Adjusted Residual	-2,5	2,5	
	grupo económico português	Count	16	26	42
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	38,1%	61,9%	100,0%
% within na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança		16,7%	33,3%	24,1%	
	Adjusted Residual	-2,6	2,6		
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	44	21	65	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	67,7%	32,3%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança	45,8%	26,9%	37,4%	
	Adjusted Residual	2,6	-2,6		
SGPS	Count	1	1	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança	1,0%	1,3%	1,1%	
	Adjusted Residual	-,1	,1		
sócio maioritário	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança	,0%	1,3%	,6%	
	Adjusted Residual	-1,1	1,1		
outro	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança	,0%	1,3%	,6%	
	Adjusted Residual	-1,1	1,1		
Total	Count	96	78	174	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	55,2%	44,8%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão de Saúde, Higiene e Segurança	100,0%	100,0%	100,0%	

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,421 <sup>a</sup>	6	,004
Likelihood Ratio	20,409	6	,002
Linear-by-Linear Association	,025	1	,874
N of Valid Cases	174		

a. 6 cells (42,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.

#### Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,334
	Cramer's V	,334
	Contingency Coefficient	,317
N of Valid Cases	174	,004

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo Crosstabulation

			na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo		Total
			sim	não	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	0	44	44
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo	,0%	28,2%	26,5%
		Adjusted Residual	-2,0	2,0	
	capitais públicos	Count	5	13	18
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	27,8%	72,2%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo	50,0%	8,3%	10,8%
		Adjusted Residual	4,1	-4,1	
	grupo económico português	Count	1	39	40
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	2,5%	97,5%	100,0%
		% within na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo	10,0%	25,0%	24,1%
		Adjusted Residual	-1,1	1,1	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	4	56	60	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	6,7%	93,3%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo	40,0%	35,9%	36,1%	
	Adjusted Residual	,3	-,3		
SGPS	Count	0	2	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo	,0%	1,3%	1,2%	
	Adjusted Residual	-,4	,4		
sócio maioritário	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo	,0%	,6%	,6%	
	Adjusted Residual	-,3	,3		
outro	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo	,0%	,6%	,6%	
	Adjusted Residual	-,3	,3		
Total	Count	10	156	166	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	6,0%	94,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Comissão paritária de carácter consultivo	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual				

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,044 <sup>a</sup>	6	,004
Likelihood Ratio	15,559	6	,016
Linear-by-Linear Association	,077	1	,781
N of Valid Cases	166		

a. 10 cells (71,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,339	,004
	Cramer's V	,339	,004
	Contingency Coefficient	,321	,004
N of Valid Cases		166	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* na empresa existe Conselho de Empresa Europeu Crosstabulation

			na empresa existe Conselho de Empresa Europeu		Total
			sim	não	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	0	44	44
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within na empresa existe Conselho de Empresa Europeu	,0%	31,0%	26,3%
		Adjusted Residual	-3,2	3,2	
	capitais públicos	Count	0	17	17
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within na empresa existe Conselho de Empresa Europeu	,0%	12,0%	10,2%
		Adjusted Residual	-1,8	1,8	
	grupo económico português	Count	0	40	40
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within na empresa existe Conselho de Empresa Europeu	,0%	28,2%	24,0%
		Adjusted Residual	-3,0	3,0	
	empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	25	37	62
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	40,3%	59,7%	100,0%
		% within na empresa existe Conselho de Empresa Europeu	100,0%	26,1%	37,1%
		Adjusted Residual	7,1	-7,1	
	SGPS	Count	0	2	2
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
% within na empresa existe Conselho de Empresa Europeu		,0%	1,4%	1,2%	
Adjusted Residual		-,6	,6		
sócio maioritário	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Conselho de Empresa Europeu	,0%	,7%	,6%	
	Adjusted Residual	-,4	,4		
outro	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Conselho de Empresa Europeu	,0%	,7%	,6%	
	Adjusted Residual	-,4	,4		
Total	Count	25	142	167	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	15,0%	85,0%	100,0%	
	% within na empresa existe Conselho de Empresa Europeu	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,793 <sup>a</sup>	6	,000
Likelihood Ratio	57,398	6	,000
Linear-by-Linear Association	24,587	1	,000
N of Valid Cases	167		

a. 7 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,546
	Cramer's V	,546
	Contingency Coefficient	,479
N of Valid Cases	167	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

po de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global  
Crosstabulation

			Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global			Total
			tendencialmente a diminuir	tendencialmente estável	tendencialmente em aumento	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	19	19	2	40
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	47,5%	47,5%	5,0%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global	28,8%	26,4%	10,5%	25,5%
		Adjusted Residual	,8	,2	-1,6	
	capitais públicos	Count	7	7	4	18
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	38,9%	38,9%	22,2%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global	10,6%	9,7%	21,1%	11,5%
		Adjusted Residual	-,3	-,6	1,4	
	grupo económico português	Count	16	17	6	39
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	41,0%	43,6%	15,4%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global	24,2%	23,6%	31,6%	24,8%
		Adjusted Residual	-,1	-,3	,7	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	24	27	7	58	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	41,4%	46,6%	12,1%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global	36,4%	37,5%	36,8%	36,9%	
	Adjusted Residual	-,1	,1	,0		
SGPS	Count	0	2	0	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global	,0%	2,8%	,0%	1,3%	
	Adjusted Residual	-1,2	1,5	-,5		
Total	Count	66	72	19	157	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	42,0%	45,9%	12,1%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual					

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,505 <sup>a</sup>	8	,591
Likelihood Ratio	7,409	8	,493
Linear-by-Linear Association	,794	1	,373
N of Valid Cases	157		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais Crosstabulation

			Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais			Total
			tendencialmente a diminuir	tendencialmente estável	tendencialmente em aumento	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	15	19	4	38
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	39,5%	50,0%	10,5%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais	34,9%	24,1%	16,7%	26,0%
		Adjusted Residual	1,6	-,6	-1,1	
	capitais públicos	Count	4	11	3	18
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	22,2%	61,1%	16,7%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais	9,3%	13,9%	12,5%	12,3%
		Adjusted Residual	-,7	,6	,0	
	grupo económico português	Count	12	17	7	36
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	33,3%	47,2%	19,4%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais	27,9%	21,5%	29,2%	24,7%
		Adjusted Residual	,6	-1,0	,6	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	12	31	10	53	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	22,6%	58,5%	18,9%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais	27,9%	39,2%	41,7%	36,3%	
	Adjusted Residual	-1,4	,8	,6		
SGPS	Count	0	1	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais	,0%	1,3%	,0%	,7%	
	Adjusted Residual	-,6	,9	-,4		
Total	Count	43	79	24	146	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	29,5%	54,1%	16,4%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual					

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,464 <sup>a</sup>	8	,707
Likelihood Ratio	5,919	8	,656
Linear-by-Linear Association	2,631	1	,105
N of Valid Cases	146		

a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais Crosstabulation

			Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais			Total	
			tendencialmente a diminuir	tendencialmente estável	tendencialmente em aumento		
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	20	14	4	38	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	52,6%	36,8%	10,5%	100,0%	
		% within Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais	30,8%	21,2%	23,5%	25,7%	
			Adjusted Residual	1,3	-1,1	-,2	
	capitais públicos	Count	7	9	2	18	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	38,9%	50,0%	11,1%	100,0%	
		% within Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais	10,8%	13,6%	11,8%	12,2%	
			Adjusted Residual	-,5	,5	-,1	
	grupo económico português	Count	19	13	4	36	
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	52,8%	36,1%	11,1%	100,0%	
		% within Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais	29,2%	19,7%	23,5%	24,3%	
			Adjusted Residual	1,2	-1,2	-,1	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	19	29	7	55		
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	34,5%	52,7%	12,7%	100,0%		
	% within Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais	29,2%	43,9%	41,2%	37,2%		
		Adjusted Residual	-1,8	1,5	,4		
SGPS	Count	0	1	0	1		
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	,0%	100,0%		
	% within Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais	,0%	1,5%	,0%	,7%		
		Adjusted Residual	-,9	1,1	-,4		
Total	Count	65	66	17	148		
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	43,9%	44,6%	11,5%	100,0%		
	% within Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,884 <sup>a</sup>	8	,660
Likelihood Ratio	6,292	8	,615
Linear-by-Linear Association	1,702	1	,192
N of Valid Cases	148		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos Crosstabulation

			alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos			Total
			sindicatos cada vez mais fracos	equilíbrio na relação de forças	sindicatos cada vez mais fortes	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	21	16	0	37
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	56,8%	43,2%	,0%	100,0%
		% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	30,9%	21,6%	,0%	25,7%
		Adjusted Residual	1,3	-1,2	-,8	
	capitais públicos	Count	6	11	0	17
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	35,3%	64,7%	,0%	100,0%
		% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	8,8%	14,9%	,0%	11,8%
		Adjusted Residual	-1,0	1,2	-,5	
	grupo económico português	Count	21	15	1	37
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	56,8%	40,5%	2,7%	100,0%
		% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	30,9%	20,3%	50,0%	25,7%
		Adjusted Residual	1,3	-1,5	,8	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	19	31	1	51	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	37,3%	60,8%	2,0%	100,0%	
	% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	27,9%	41,9%	50,0%	35,4%	
	Adjusted Residual	-1,8	1,7	,4		
SGPS	Count	1	1	0	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	50,0%	50,0%	,0%	100,0%	
	% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	1,5%	1,4%	,0%	1,4%	
	Adjusted Residual	,1	,0	-,2		
Total	Count	68	74	2	144	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	47,2%	51,4%	1,4%	100,0%	
	% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual					

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,159 <sup>a</sup>	8	,520
Likelihood Ratio	7,870	8	,446
Linear-by-Linear Association	2,213	1	,137
N of Valid Cases	144		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* existe negociação informal com os representantes sindicais Crosstabulation

			existe negociação informal com os representantes sindicais		Total
			sim	não	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	5	41	46
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	10,9%	89,1%	100,0%
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	12,2%	31,5%	26,9%
		Adjusted Residual	-2,4	2,4	
capitais públicos		Count	8	11	19
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	42,1%	57,9%	100,0%
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	19,5%	8,5%	11,1%
		Adjusted Residual	2,0	-2,0	
grupo económico português		Count	11	31	42
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	26,2%	73,8%	100,0%
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	26,8%	23,8%	24,6%
		Adjusted Residual	,4	-,4	
empresa/ grupo económico estrangeiro		Count	17	43	60
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	28,3%	71,7%	100,0%
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	41,5%	33,1%	35,1%
		Adjusted Residual	1,0	-1,0	
SGPS		Count	0	2	2
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	,0%	1,5%	1,2%
		Adjusted Residual	-,8	,8	
sócio maioritário		Count	0	1	1
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	,0%	,8%	,6%
		Adjusted Residual	-,6	,6	
outro		Count	0	1	1
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	,0%	,8%	,6%
		Adjusted Residual	-,6	,6	
Total		Count	41	130	171
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	24,0%	76,0%	100,0%
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,760 <sup>a</sup>	6	,135
Likelihood Ratio	11,053	6	,087
Linear-by-Linear Association	1,404	1	,236
N of Valid Cases	171		

a. 7 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

o de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs Crosstabulation

			regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs			Total
			nunca	conjunturalmente	regularmente	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	27	9	10	46
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	58,7%	19,6%	21,7%	100,0%
		% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	37,0%	22,5%	18,5%	27,5%
		Adjusted Residual	2,4	-,8	-,1,8	
	capitais públicos	Count	2	8	9	19
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	10,5%	42,1%	47,4%	100,0%
		% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	2,7%	20,0%	16,7%	11,4%
		Adjusted Residual	-,3,1	2,0	1,5	
	grupo económico português	Count	18	11	12	41
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	43,9%	26,8%	29,3%	100,0%
		% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	24,7%	27,5%	22,2%	24,6%
		Adjusted Residual	,0	,5	-,5	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	22	12	23	57	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	38,6%	21,1%	40,4%	100,0%	
	% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	30,1%	30,0%	42,6%	34,1%	
	Adjusted Residual	-,1,0	-,6	1,6		
SGPS	Count	2	0	0	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	2,7%	,0%	,0%	1,2%	
	Adjusted Residual	1,6	-,8	-,1,0		
sócio maioritário	Count	1	0	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	1,4%	,0%	,0%	,6%	
	Adjusted Residual	1,1	-,6	-,7		
outro	Count	1	0	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	1,4%	,0%	,0%	,6%	
	Adjusted Residual	1,1	-,6	-,7		
Total	Count	73	40	54	167	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	43,7%	24,0%	32,3%	100,0%	
	% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,144 <sup>a</sup>	12	,064
Likelihood Ratio	23,030	12	,027
Linear-by-Linear Association	,691	1	,406
N of Valid Cases	167		

a. 10 cells (47,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa Crosstabulation

			papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa				Total
			prejudicial	indiferente	aceitável	vantajoso	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	6	20	10	4	40
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	15,0%	50,0%	25,0%	10,0%	100,0%
		% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	30,0%	39,2%	18,9%	19,0%	27,6%
		Adjusted Residual	,3	2,3	-1,8	-,9	
	capitais públicos	Count	1	3	9	4	17
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	5,9%	17,6%	52,9%	23,5%	100,0%
		% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	5,0%	5,9%	17,0%	19,0%	11,7%
		Adjusted Residual	-1,0	-1,6	1,5	1,1	
	grupo económico português	Count	6	12	10	5	33
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	18,2%	36,4%	30,3%	15,2%	100,0%
		% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	30,0%	23,5%	18,9%	23,8%	22,8%
		Adjusted Residual	,8	,2	-,8	,1	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	7	15	23	8	53	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	13,2%	28,3%	43,4%	15,1%	100,0%	
	% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	35,0%	29,4%	43,4%	38,1%	36,6%	
	Adjusted Residual	-,2	-1,3	1,3	,2		
SGPS	Count	0	0	1	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%	
	% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	,0%	,0%	1,9%	,0%	,7%	
	Adjusted Residual	-,4	-,7	1,3	-,4		
sócio maioritário	Count	0	1	0	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	,0%	2,0%	,0%	,0%	,7%	
	Adjusted Residual	-,4	1,4	-,8	-,4		
Total	Count	20	51	53	21	145	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	13,8%	35,2%	36,6%	14,5%	100,0%	
	% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual						

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,857 <sup>a</sup>	15	,462
Likelihood Ratio	15,574	15	,411
Linear-by-Linear Association	1,052	1	,305
N of Valid Cases	145		

a. 12 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

### Descriptives

numero de trabalhadores

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					grupo familiar	48		
capitais públicos	19	1571,68	2059,218	472,417	579,17	2564,20	58	8000
grupo económico português	43	517,84	718,428	109,559	296,74	738,94	9	3877
empresa/ grupo económico estrangeiro	65	530,14	677,116	83,986	362,36	697,92	24	3660
SGPS	2	2379,50	3317,038	2345,500	-27422,90	32181,90	34	4725
sócio maioritário	1	186,00	,	,	,	,	186	186
outro	1	33,00	,	,	,	,	33	33
Total	179	733,45	1286,949	96,191	543,63	923,27	9	9462

### ANOVA

numero de trabalhadores

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24670178	6	4111696,368	2,618	,019
Within Groups	2,70E+08	172	1570581,710		
Total	2,95E+08	178			

podem ter sido a composição maioritária no capital da empresa\* Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical Cross tabulation

			Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical		Total
			sim	não	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	12	34	46
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	26,1%	73,9%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	26,7%	26,8%	26,7%
	Adjusted Residual	,0	,0		
capitais públicos		Count	9	9	18
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	20,0%	7,1%	10,5%
	Adjusted Residual	24	-24		
grupo económico português		Count	13	30	43
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	30,2%	69,8%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	28,9%	23,6%	25,0%
	Adjusted Residual	,7	-,7		
empresa/ grupo económico estrangeiro		Count	10	51	61
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	16,4%	83,6%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	22,2%	40,2%	35,5%
	Adjusted Residual	-,22	,22		
SEPS		Count	1	1	2
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	22%	,8%	1,2%
	Adjusted Residual	,8	-,8		
sócio maioritário		Count	0	1	1
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	,0%	,8%	,8%
	Adjusted Residual	-,6	,6		
outro		Count	0	1	1
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	,0%	,8%	,8%
	Adjusted Residual	-,6	,6		
Total		Count	45	127	172
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	26,2%	73,8%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	100,0%	100,0%	100,0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,974 <sup>a</sup>	6	,126
Likelihood Ratio	10,053	6	,122
Linear-by-Linear Association	2,188	1	,139
N of Valid Cases	172		

a. 7 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa Crosstabulation

			Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa		Total
			sim	não	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	8	40	48
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	16,7%	83,3%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	13,1%	35,1%	27,4%
		Adjusted Residual	-3,1	3,1	
	capitais públicos	Count	13	5	18
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	72,2%	27,8%	100,0%
		% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	21,3%	4,4%	10,3%
		Adjusted Residual	3,5	-3,5	
	grupo económico português	Count	16	27	43
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	37,2%	62,8%	100,0%
% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa		26,2%	23,7%	24,6%	
Adjusted Residual		,4	-,4		
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	23	39	62	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	37,1%	62,9%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	37,7%	34,2%	35,4%	
	Adjusted Residual	,5	-,5		
SGPS	Count	1	1	2	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	1,6%	,9%	1,1%	
	Adjusted Residual	,5	-,5		
sócio maioritário	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	,0%	,9%	,6%	
	Adjusted Residual	-,7	,7		
outro	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	,0%	,9%	,6%	
	Adjusted Residual	-,7	,7		
Total	Count	61	114	175	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	34,9%	65,1%	100,0%	
	% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual				

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,576 <sup>a</sup>	6	,003
Likelihood Ratio	20,459	6	,002
Linear-by-Linear Association	1,570	1	,210
N of Valid Cases	175		

a. 6 cells (42,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,334
	Cramer's V	,334
N of Valid Cases	175	,003

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

\* \* \* C R O S S T A B U L A T I O N \* \* \*

\$P45ARM (group) matérias de discussão informal c/sindicatos  
by P3A tipo de entidade com posição maioritária

Page 1 of 2

P3A

	Count	↔grupo fa	capitais	grupo ec	empresa/	
Row	pct	↔miliar	público	onómico	grupo e	Row
Col	pct	↔	s	port	conó	Total
		↔	1	↔	2	↔
			↔	3	↔	4
			↔	↔	↔	↔
\$P45ARM						
1		↔	3	↔	4	↔
salários		↔	13,0	↔	17,4	↔
		↔	60,0	↔	50,0	↔
		↔		↔	63,6	↔
		↔		↔	52,9	↔
2		↔	1	↔	3	↔
prémios		↔	5,3	↔	15,8	↔
		↔	20,0	↔	37,5	↔
		↔		↔	42,1	↔
		↔		↔	36,8	↔
3		↔	2	↔	1	↔
promoções		↔	16,7	↔	8,3	↔
		↔	40,0	↔	12,5	↔
		↔		↔	41,7	↔
		↔		↔	33,3	↔
4		↔	1	↔	2	↔
reclassificações		↔	9,1	↔	18,2	↔
		↔	20,0	↔	25,0	↔
		↔		↔	27,3	↔
		↔		↔	45,5	↔
5		↔	1	↔	1	↔
questões disciplinar		↔	10,0	↔	10,0	↔
		↔	20,0	↔	12,5	↔
		↔		↔	30,0	↔
		↔		↔	50,0	↔
6		↔	1	↔	1	↔
admissões de pessoal		↔	25,0	↔	25,0	↔
		↔	20,0	↔	12,5	↔
		↔		↔	25,0	↔
		↔		↔	25,0	↔
7		↔	1	↔	4	↔
apoio social, bem-es		↔	5,3	↔	21,1	↔
		↔	20,0	↔	50,0	↔
		↔		↔	26,3	↔
		↔		↔	47,4	↔
8		↔	0	↔	1	↔
despedimento		↔	,0	↔	20,0	↔
		↔	,0	↔	12,5	↔
		↔		↔	60,0	↔
		↔		↔	20,0	↔
Column			5		8	
Total			12,2		19,5	
					26,8	
					41,5	
					100,0	

Percents and totals based on respondents

(Continued)

\* \* \* C R O S S T A B U L A T I O N \* \* \*

\$P45ARM (group) matérias de discussão informal c/sind  
by P3A tipo de entidade com posição maioritária

Page 2 of 2

P3A

Count	↔grupo fa	capitais	grupo ec	empresa/	
Row	pct	↔miliar	público	onómico	grupo e
Row					Total

	Col	pct	s	port	conó	Total
	1	2	3	4		
\$P45ARM	9	0	2	0	2	4
pré-reformas/ reformas	,0	50,0	,0	50,0	,0	9,8
	,0	25,0	,0	11,8		
10	2	2	7	16	27	
questões de higiene	7,4	7,4	25,9	59,3	65,9	
	40,0	25,0	63,6	94,1		
11	0	3	4	3	10	
reorganização da pro	,0	30,0	40,0	30,0	24,4	
	,0	37,5	36,4	17,6		
12	1	1	2	2	6	
introdução de novas	16,7	16,7	33,3	33,3	14,6	
	20,0	12,5	18,2	11,8		
13	0	0	3	4	7	
formação	,0	,0	42,9	57,1	17,1	
	,0	,0	27,3	23,5		
14	0	2	0	0	2	
horários	,0	100,0	,0	,0	4,9	
	,0	25,0	,0	,0		
15	0	0	1	0	1	
férias	,0	,0	100,0	,0	2,4	
	,0	,0	9,1	,0		
Column	5	8	11	17	41	
Total	12,2	19,5	26,8	41,5	100,0	

Percents and totals based on respondents

41 valid cases; 214 missing cases

#### Group Statistics

	taxa de sindicalização dicotomizada	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ano de fundacao da empresa	não sindicalização ou sindicalização marginal	120	1973,47	20,619	1,882
	sindicalização	122	1960,32	32,114	2,907

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ano de fundacao da empresa	Equal variances assumed	15,928	,000	3,783	240	,000	13,15	3,476	6,301	19,993
	Equal variances not assumed			3,796	206,753	,000	13,15	3,464	6,319	19,975

**Group Statistics**

taxa de sindicalização dicotomizada		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
numero de trabalhadores	não sindicalização ou sindicalização marginal	120	484,63	974,396	88,950
	sindicalização	122	896,48	1978,903	179,161

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
numero de trabalhadores	Equal variances assumed	5,534	,019	-2,049	240	,042	-411,84	201,042	-807,874	-15,810
	Equal variances not assumed			-2,059	177,064	,041	-411,84	200,027	-806,586	-17,098

**Group Statistics**

taxa de sindicalização dicotomizada		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
crescimento (%)	não sindicalização ou sindicalização marginal	75	9,5668	20,35809	2,35075
	sindicalização	87	5,4214	22,94343	2,45979

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
crescimento (%)	Equal variances assumed	,611	,436	1,208	160	,229	4,1454	3,43275	-2,63393	10,92477
	Equal variances not assumed			1,218	159,858	,225	4,1454	3,40244	-2,57411	10,86495

**Group Statistics**

	taxa de sindicalização dicotomizada	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
volume de negócios em 2001 (milhares de euros)	não sindicalização ou sindicalização marginal	76	152658,96	202295,971	23204,939
	sindicalização	89	145691,30	217466,527	23051,406

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
volume de negócios em 2001 (milhares de euros)	Equal variances assumed	,073	,788	,212	163	,833	6967,66	32896,057	-57989,7	71925,021
	Equal variances not assumed			,213	161,785	,832	6967,66	32708,355	-57622,7	71558,010

tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa \* taxa de sindicalização dicotomizada  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	grupo familiar	Count	30	17	47
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	63,8%	36,2%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	37,5%	18,7%	27,5%
		Adjusted Residual	2,8	-2,8	
	capitais públicos	Count	0	18	18
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	,0%	19,8%	10,5%
		Adjusted Residual	-4,2	4,2	
	grupo económico português	Count	18	23	41
		% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	43,9%	56,1%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	22,5%	25,3%	24,0%
		Adjusted Residual	-,4	,4	
empresa/ grupo económico estrangeiro	Count	30	32	62	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	48,4%	51,6%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	37,5%	35,2%	36,3%	
	Adjusted Residual	,3	-,3		
SGPS	Count	1	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	1,3%	,0%	,6%	
	Adjusted Residual	1,1	-1,1		
sócio maioritário	Count	0	1	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	,0%	100,0%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	,0%	1,1%	,6%	
	Adjusted Residual	-,9	,9		
outro	Count	1	0	1	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	100,0%	,0%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	1,3%	,0%	,6%	
	Adjusted Residual	1,1	-1,1		
Total	Count	80	91	171	
	% within tipo de entidade com posição maioritária no capital da empresa	46,8%	53,2%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,664 <sup>a</sup>	6	,000
Likelihood Ratio	32,723	6	,000
Linear-by-Linear Association	,323	1	,570
N of Valid Cases	171		

a. 6 cells (42,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,47.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,380
	Cramer's V	,380
N of Valid Cases		171

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

criação de emprego nos últimos 10 anos \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
criação de emprego nos últimos 10 anos	nenhuma ou apenas marginal	Count	13	37	50
		% within criação de emprego nos últimos 10 anos	26,0%	74,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	10,8%	30,3%	20,7%
		Adjusted Residual	-3,7	3,7	
sim, mas apenas a termo		Count	16	10	26
		% within criação de emprego nos últimos 10 anos	61,5%	38,5%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	13,3%	8,2%	10,7%
		Adjusted Residual	1,3	-1,3	
sim, incluindo criação de postos efectivos		Count	91	75	166
		% within criação de emprego nos últimos 10 anos	54,8%	45,2%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	75,8%	61,5%	68,6%
		Adjusted Residual	2,4	-2,4	
Total		Count	120	122	242
		% within criação de emprego nos últimos 10 anos	49,6%	50,4%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,431 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	14,934	2	,001
Linear-by-Linear Association	10,417	1	,001
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,89.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,244	,001
	Cramer's V	,244	,001
N of Valid Cases		242	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos	diminuiu	Count	23	66	89
		% within saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos	25,8%	74,2%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	19,2%	54,1%	36,8%
		Adjusted Residual	-5,6	5,6	
	manteve-se	Count	12	8	20
		% within saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos	60,0%	40,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	10,0%	6,6%	8,3%
		Adjusted Residual	1,0	-1,0	
	aumentou	Count	85	48	133
		% within saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos	63,9%	36,1%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	70,8%	39,3%	55,0%
		Adjusted Residual	4,9	-4,9	
Total	Count	120	122	242	
	% within saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos	49,6%	50,4%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,854 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	32,889	2	,000
Linear-by-Linear Association	30,056	1	,000
N of Valid Cases	242		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,92.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,363	,000
	Cramer's V	,363	,000
N of Valid Cases		242	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

rau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulator

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos	nenhuma	Count	8	9	17
		% within grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos	47,1%	52,9%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	6,7%	7,4%	7,1%
		Adjusted Residual	-,2	,2	
	alguma mudança localizada	Count	47	52	99
		% within grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos	47,5%	52,5%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	39,5%	43,0%	41,3%
		Adjusted Residual	-,5	,5	
	mudança extensiva a toda a organização	Count	64	60	124
		% within grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos	51,6%	48,4%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	53,8%	49,6%	51,7%
		Adjusted Residual	,7	-,7	
Total	Count	119	121	240	
	% within grau de mudança tecnológica introduzida nos últimos 10 anos	49,6%	50,4%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,424 <sup>a</sup>	2	,809
Likelihood Ratio	,424	2	,809
Linear-by-Linear Association	,371	1	,543
N of Valid Cases	240		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,43.

**impedimentos à implementação de mudança tecnológica \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
impedimentos à implementação de mudança tecnológica	não houve impedimentos	Count	88	82	170
		% within impedimentos à implementação de mudança tecnológica	51,8%	48,2%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	80,0%	74,5%	77,3%
		Adjusted Residual	1,0	-1,0	
impedimentos esporádicos		Count	19	26	45
		% within impedimentos à implementação de mudança tecnológica	42,2%	57,8%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	17,3%	23,6%	20,5%
		Adjusted Residual	-1,2	1,2	
impedimentos significativos		Count	3	2	5
		% within impedimentos à implementação de mudança tecnológica	60,0%	40,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	2,7%	1,8%	2,3%
		Adjusted Residual	,5	-,5	
Total		Count	110	110	220
		% within impedimentos à implementação de mudança tecnológica	50,0%	50,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,501 <sup>a</sup>	2	,472
Likelihood Ratio	1,506	2	,471
Linear-by-Linear Association	,486	1	,486
N of Valid Cases	220		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,50.



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,614 <sup>a</sup>	10	,761
Likelihood Ratio	7,743	10	,654
Linear-by-Linear Association	,567	1	,451
N of Valid Cases	40		

a. 20 cells (90,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35.

**grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos	nenhuma	Count	9	9	18
		% within grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos	50,0%	50,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	7,6%	7,4%	7,5%
		Adjusted Residual	,1	-,1	
alguma mudança localizada		Count	51	34	85
		% within grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos	60,0%	40,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	43,2%	28,1%	35,6%
		Adjusted Residual	2,4	-2,4	
mudança extensiva a toda a organização		Count	58	78	136
		% within grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos	42,6%	57,4%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	49,2%	64,5%	56,9%
		Adjusted Residual	-2,4	2,4	
Total		Count	118	121	239
		% within grau de mudança organizativa introduzida nos últimos 10 anos	49,4%	50,6%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,305 <sup>a</sup>	2	,043
Likelihood Ratio	6,337	2	,042
Linear-by-Linear Association	3,568	1	,059
N of Valid Cases	239		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,89.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,162	,043
	Cramer's V	,162	,043
N of Valid Cases		239	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**impedimentos à implementação de mudança organizativa \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
impedimentos à implementação de mudança organizativa	não houve impedimentos	Count	89	82	171
		% within impedimentos à implementação de mudança organizativa	52,0%	48,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	82,4%	73,2%	77,7%
		Adjusted Residual	1,6	-1,6	
impedimentos esporádicos		Count	15	28	43
		% within impedimentos à implementação de mudança organizativa	34,9%	65,1%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	13,9%	25,0%	19,5%
		Adjusted Residual	-2,1	2,1	
impedimentos significativos		Count	4	2	6
		% within impedimentos à implementação de mudança organizativa	66,7%	33,3%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	3,7%	1,8%	2,7%
		Adjusted Residual	,9	-,9	
Total		Count	108	112	220
		% within impedimentos à implementação de mudança organizativa	49,1%	50,9%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,812 <sup>a</sup>	2	,090
Likelihood Ratio	4,886	2	,087
Linear-by-Linear Association	1,197	1	,274
N of Valid Cases	220		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,95.



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,175 <sup>a</sup>	9	,517
Likelihood Ratio	9,703	9	,375
Linear-by-Linear Association	,241	1	,623
N of Valid Cases	36		

a. 18 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.

**aplicação do regime de horários flexíveis \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
aplicação do regime de horários flexíveis	empregados residuais	Count	3	2	5
		% within aplicação do regime de horários flexíveis	60,0%	40,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	6,0%	3,6%	4,7%
		Adjusted Residual	,6	-,6	
	empregados, individualmente	Count	11	15	26
		% within aplicação do regime de horários flexíveis	42,3%	57,7%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	22,0%	26,8%	24,5%
		Adjusted Residual	-,6	,6	
	núcleo funcional de empregados	Count	28	31	59
		% within aplicação do regime de horários flexíveis	47,5%	52,5%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	56,0%	55,4%	55,7%
		Adjusted Residual	,1	-,1	
	todos/ quase todos os empregados	Count	8	8	16
		% within aplicação do regime de horários flexíveis	50,0%	50,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	16,0%	14,3%	15,1%
		Adjusted Residual	,2	-,2	
Total		Count	50	56	106
		% within aplicação do regime de horários flexíveis	47,2%	52,8%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,630 <sup>a</sup>	3	,889
Likelihood Ratio	,632	3	,889
Linear-by-Linear Association	,013	1	,910
N of Valid Cases	106		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,36.

regulamentação para a atribuição de horário flexível \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
regulamentação para a atribuição de horário flexível	regras fixas estabelecidas pela gerência	Count	22	29	51
		% within regulamentação para a atribuição de horário flexível	43,1%	56,9%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	45,8%	50,9%	48,6%
		Adjusted Residual	-,5	,5	
	regras fixas estabelecidas pela contratação colectiva	Count	12	17	29
		% within regulamentação para a atribuição de horário flexível	41,4%	58,6%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	25,0%	29,8%	27,6%
		Adjusted Residual	-,6	,6	
	regras estabelecidas na empresa entre gerência e ORT	Count	2	5	7
		% within regulamentação para a atribuição de horário flexível	28,6%	71,4%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	4,2%	8,8%	6,7%
		Adjusted Residual	-,9	,9	
não há regras uniformes, estab. entre chefe e empregado	Count	12	6	18	
	% within regulamentação para a atribuição de horário flexível	66,7%	33,3%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	25,0%	10,5%	17,1%	
	Adjusted Residual	2,0	-2,0		
Total	Count	48	57	105	
	% within regulamentação para a atribuição de horário flexível	45,7%	54,3%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,369 <sup>a</sup>	3	,224
Likelihood Ratio	4,425	3	,219
Linear-by-Linear Association	1,809	1	,179
N of Valid Cases	105		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,20.

**existe regime de horários flexíveis \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
existe regime de horários flexíveis	sim	Count	49	56	105
		% within existe regime de horários flexíveis	46,7%	53,3%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	40,8%	45,9%	43,4%
		Adjusted Residual	-,8	,8	
Total	sim	Count	71	66	137
		% within existe regime de horários flexíveis	51,8%	48,2%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	59,2%	54,1%	56,6%
		Adjusted Residual	,8	-,8	
Total	sim	Count	120	122	242
		% within existe regime de horários flexíveis	49,6%	50,4%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%
		Adjusted Residual			

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,633 <sup>b</sup>	1	,426		
Continuity Correction <sup>a</sup>	,443	1	,506		
Likelihood Ratio	,633	1	,426		
Fisher's Exact Test				,439	,253
Linear-by-Linear Association	,630	1	,427		
N of Valid Cases	242				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 52,07.

prática de suspensão da admissão de novos elementos \* taxa de sindicalização dicotomizada  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de suspensão da admissão de novos elementos	sim	Count	10	21	31
		% within prática de suspensão da admissão de novos elementos	32,3%	67,7%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	8,6%	17,6%	13,2%
		Adjusted Residual	-2,0	2,0	
Total	sim	Count	106	98	204
		% within prática de suspensão da admissão de novos elementos	52,0%	48,0%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	91,4%	82,4%	86,8%
		Adjusted Residual	2,0	-2,0	
Total	sim	Count	116	119	235
		% within prática de suspensão da admissão de novos elementos	49,4%	50,6%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,179 <sup>b</sup>	1	,041		
Continuity Correction <sup>a</sup>	3,428	1	,064		
Likelihood Ratio	4,265	1	,039		
Fisher's Exact Test				,053	,031
Linear-by-Linear Association	4,162	1	,041		
N of Valid Cases	235				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,30.

**prática de admissão de aprendizes ou estagiários \* taxa de sindicalização dicotomizada**  
**Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de admissão de aprendizes ou estagiários	sim	Count	102	107	209
		% within prática de admissão de aprendizes ou estagiários	48,8%	51,2%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	85,0%	89,9%	87,4%
	não	Adjusted Residual	-1,1	1,1	
		Count	18	12	30
		% within prática de admissão de aprendizes ou estagiários	60,0%	40,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	15,0%	10,1%	12,6%
		Adjusted Residual	1,1	-1,1	
Total		Count	120	119	239
		% within prática de admissão de aprendizes ou estagiários	50,2%	49,8%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,315 <sup>b</sup>	1	,251		
Continuity Correction <sup>a</sup>	,906	1	,341		
Likelihood Ratio	1,324	1	,250		
Fisher's Exact Test				,329	,171
Linear-by-Linear Association	1,310	1	,252		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,94.

prática de preferência pelo recrutamento a termo \* taxa de sindicalização dicotomizada  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de preferência pelo recrutamento a termo	sim	Count	72	72	144
		% within prática de preferência pelo recrutamento a termo	50,0%	50,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	64,9%	65,5%	65,2%
		Adjusted Residual	-,1	,1	
	não	Count	39	38	77
		% within prática de preferência pelo recrutamento a termo	50,6%	49,4%	100,0%
% within taxa de sindicalização dicotomizada		35,1%	34,5%	34,8%	
	Adjusted Residual	,1	-,1		
Total	Count	111	110	221	
	% within prática de preferência pelo recrutamento a termo	50,2%	49,8%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,008 <sup>b</sup>	1	,927		
Continuity Correction <sup>a</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,008	1	,927		
Fisher's Exact Test				1,000	,520
Linear-by-Linear Association	,008	1	,927		
N of Valid Cases	221				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 38,33.

**prática de preferência pelo recrutamento de colaboradores com menos de 30 anos \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de preferência pelo recrutamento de colaboradores com menos de 30 anos	sim	Count	66	83	149
		% within prática de recrutamento de colaboradores com menos de 30 anos	44,3%	55,7%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	56,4%	68,6%	62,6%
	não	Count	51	38	89
		% within prática de recrutamento de colaboradores com menos de 30 anos	57,3%	42,7%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	43,6%	31,4%	37,4%
Adjusted Residual		-1,9	1,9		
Total	Count	117	121	238	
	% within prática de recrutamento de colaboradores com menos de 30 anos	49,2%	50,8%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,772 <sup>b</sup>	1	,052		
Continuity Correction <sup>a</sup>	3,270	1	,071		
Likelihood Ratio	3,782	1	,052		
Fisher's Exact Test				,061	,035
Linear-by-Linear Association	3,756	1	,053		
N of Valid Cases	238				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 43,75.

**prática de desenvolvimento de outsourcing e subcontratação \* taxa de sindicalização  
dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de desenvolvimento de outsourcing e subcontratação	sim	Count	56	61	117
		% within prática de desenvolvimento de outsourcing e subcontratação	47,9%	52,1%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	47,5%	50,8%	49,2%
		Adjusted Residual	-,5	,5	
	não	Count	62	59	121
		% within prática de desenvolvimento de outsourcing e subcontratação	51,2%	48,8%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	52,5%	49,2%	50,8%
		Adjusted Residual	,5	-,5	
Total	Count	118	120	238	
	% within prática de desenvolvimento de outsourcing e subcontratação	49,6%	50,4%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,271 <sup>b</sup>	1	,602		
Continuity Correction <sup>a</sup>	,153	1	,696		
Likelihood Ratio	,271	1	,602		
Fisher's Exact Test				,607	,348
Linear-by-Linear Association	,270	1	,603		
N of Valid Cases	238				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 58,01.

**prática de recurso a ETT \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de recurso a ETT	sim	Count	56	64	120
		% within prática de recurso a ETT	46,7%	53,3%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	47,5%	53,3%	50,4%
		Adjusted Residual	-,9	,9	
	não	Count	62	56	118
		% within prática de recurso a ETT	52,5%	47,5%	100,0%
% within taxa de sindicalização dicotomizada		52,5%	46,7%	49,6%	
	Adjusted Residual	,9	-,9		
Total		Count	118	120	238
		% within prática de recurso a ETT	49,6%	50,4%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,822 <sup>b</sup>	1	,365		
Continuity Correction <sup>a</sup>	,603	1	,437		
Likelihood Ratio	,822	1	,365		
Fisher's Exact Test				,437	,219
Linear-by-Linear Association	,818	1	,366		
N of Valid Cases	238				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 58,50.

prática de desenvolvimento de teletrabalho \* taxa de sindicalização dicotomizada  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de desenvolvimento de teletrabalho	sim	Count	3	2	5
		% within prática de desenvolvimento de teletrabalho	60,0%	40,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	2,7%	1,7%	2,2%
		Adjusted Residual	,5	-,5	
	não	Count	110	115	225
		% within prática de desenvolvimento de teletrabalho	48,9%	51,1%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	97,3%	98,3%	97,8%
		Adjusted Residual	-,5	,5	
Total	Count	113	117	230	
	% within prática de desenvolvimento de teletrabalho	49,1%	50,9%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,242 <sup>b</sup>	1	,623		
Continuity Correction <sup>a</sup>	,002	1	,969		
Likelihood Ratio	,243	1	,622		
Fisher's Exact Test				,679	,484
Linear-by-Linear Association	,241	1	,624		
N of Valid Cases	230				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.

prática de preferência pelo recrutamento de mulheres \* taxa de sindicalização dicotomizada  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de preferência pelo recrutamento de mulheres	sim	Count	12	11	23
		% within prática de preferência pelo recrutamento de mulheres	52,2%	47,8%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	10,3%	9,3%	9,8%
		Adjusted Residual	,3	-,3	
	não	Count	104	107	211
		% within prática de preferência pelo recrutamento de mulheres	49,3%	50,7%	100,0%
Total	Count	116	118	234	
		% within prática de preferência pelo recrutamento de mulheres	49,6%	50,4%	100,0%
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,069 <sup>b</sup>	1	,793		
Continuity Correction <sup>a</sup>	,002	1	,966		
Likelihood Ratio	,069	1	,793		
Fisher's Exact Test				,829	,483
Linear-by-Linear Association	,069	1	,793		
N of Valid Cases	234				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,40.

**prática de selecção por via de empresas especializadas em RH \* taxa de sindicalização dicotomizada**  
**Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de selecção por via de empresas especializadas em RH	sim	Count	32	45	77
		% within prática de selecção por via de empresas especializadas em RH	41,6%	58,4%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	27,1%	37,2%	32,2%
		Adjusted Residual	-1,7	1,7	
Total	sim	Count	86	76	162
		% within prática de selecção por via de empresas especializadas em RH	53,1%	46,9%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	72,9%	62,8%	67,8%
		Adjusted Residual	1,7	-1,7	
Total	sim	Count	118	121	239
		% within prática de selecção por via de empresas especializadas em RH	49,4%	50,6%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%
		Adjusted Residual			

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,775 <sup>b</sup>	1	,096		
Continuity Correction <sup>a</sup>	2,333	1	,127		
Likelihood Ratio	2,785	1	,095		
Fisher's Exact Test				,099	,063
Linear-by-Linear Association	2,763	1	,096		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 38,02.

prática de recurso significativo a trabalhadores imigrantes \* taxa de sindicalização dicotomizada  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
prática de recurso significativo a trabalhadores imigrantes	sim	Count	20	3	23
		% within prática de recurso significativo a trabalhadores imigrantes	87,0%	13,0%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	17,2%	2,5%	9,7%
		Adjusted Residual	3,8	-3,8	
Total	sim	Count	96	117	213
		% within prática de recurso significativo a trabalhadores imigrantes	45,1%	54,9%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	82,8%	97,5%	90,3%
		Adjusted Residual	-3,8	3,8	
Total	sim	Count	116	120	236
		% within prática de recurso significativo a trabalhadores imigrantes	49,2%	50,8%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	14,572 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	12,944	1	,000		
Likelihood Ratio	16,079	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	14,510	1	,000		
N of Valid Cases	236				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,31.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,248	,000
	Cramer's V	,248	,000
N of Valid Cases		236	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

nível hierárquico da função ligada às relações laborais \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
nível hierárquico da função ligada às relações laborais	administração/gerência	Count	68	55	123
		% within nível hierárquico da função ligada às relações laborais	55,3%	44,7%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	57,1%	45,1%	51,0%
		Adjusted Residual	1,9	-1,9	
segundo ou terceiro nível hierárquico		Count	50	64	114
		% within nível hierárquico da função ligada às relações laborais	43,9%	56,1%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	42,0%	52,5%	47,3%
		Adjusted Residual	-1,6	1,6	
outra situação não especificada		Count	1	3	4
		% within nível hierárquico da função ligada às relações laborais	25,0%	75,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	,8%	2,5%	1,7%
		Adjusted Residual	-1,0	1,0	
Total		Count	119	122	241
		% within nível hierárquico da função ligada às relações laborais	49,4%	50,6%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,057 <sup>a</sup>	2	,132
Likelihood Ratio	4,109	2	,128
Linear-by-Linear Association	3,965	1	,046
N of Valid Cases	241		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,98.

grau de especialização da função ligada às relações laborais \* taxa de sindicalização dicotomizada  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
grau de especialização da função ligada às relações laborais	departamento/secção ocupa-se desta e de outras funções	Count	39	36	75
		% within grau de especialização da função ligada às relações laborais	52,0%	48,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	34,5%	30,8%	32,6%
		Adjusted Residual	,6	-,6	
	departamento/secção ocupa-se desta função em exclusivo	Count	37	44	81
		% within grau de especialização da função ligada às relações laborais	45,7%	54,3%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	32,7%	37,6%	35,2%
		Adjusted Residual	-,8	,8	
	uma pessoa responsável pela função	Count	37	37	74
% within grau de especialização da função ligada às relações laborais		50,0%	50,0%	100,0%	
% within taxa de sindicalização dicotomizada		32,7%	31,6%	32,2%	
Adjusted Residual		,2	-,2		
Total	Count	113	117	230	
	% within grau de especialização da função ligada às relações laborais	49,1%	50,9%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,656 <sup>a</sup>	2	,721
Likelihood Ratio	,656	2	,720
Linear-by-Linear Association	,061	1	,805
N of Valid Cases	230		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 36,36.

**Alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos \* taxa de sindicalização dicotomizada**  
**Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	sindicatos cada vez mais fracos	Count	52	42	94
		% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	55,3%	44,7%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	63,4%	36,8%	48,0%
		Adjusted Residual	3,7	-3,7	
equilíbrio na relação de forças		Count	30	69	99
		% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	30,3%	69,7%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	36,6%	60,5%	50,5%
		Adjusted Residual	-3,3	3,3	
sindicatos cada vez mais fortes		Count	0	3	3
		% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	,0%	100,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	,0%	2,6%	1,5%
		Adjusted Residual	-1,5	1,5	
Total		Count	82	114	196
		% within alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	41,8%	58,2%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,592 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	15,765	2	,000
Linear-by-Linear Association	14,488	1	,000
N of Valid Cases	196		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,273	,001
	Cramer's V	,273	,001
N of Valid Cases		196	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

primeira modalidade de regulamentação das relações de trabalho \* taxa de sindicalização dicotomizada  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
primeira modalidade de regulamentação das relações de trabalho	não existe Convenção Colectiva de Trabalho	Count	24	6	30
		% within primeira modalidade de regulamentação das relações de trabalho	80,0%	20,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	21,1%	5,0%	12,8%
		Adjusted Residual	3,7	-3,7	
	Contrato Colectivo de Trabalho de sector	Count	81	78	159
		% within primeira modalidade de regulamentação das relações de trabalho	50,9%	49,1%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	71,1%	65,0%	67,9%
		Adjusted Residual	1,0	-1,0	
	Acordo Colectivo de Trabalho de sector	Count	6	7	13
		% within primeira modalidade de regulamentação das relações de trabalho	46,2%	53,8%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	5,3%	5,8%	5,6%
		Adjusted Residual	-,2	,2	
	Acordo de Empresa	Count	1	27	28
		% within primeira modalidade de regulamentação das relações de trabalho	3,6%	96,4%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	,9%	22,5%	12,0%
		Adjusted Residual	-5,1	5,1	
Portaria de Regulamentação, de Extensão	Count	2	2	4	
	% within primeira modalidade de regulamentação das relações de trabalho	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	1,8%	1,7%	1,7%	
	Adjusted Residual	,1	-,1		
Total	Count	114	120	234	
	% within primeira modalidade de regulamentação das relações de trabalho	48,7%	51,3%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,946 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	41,732	4	,000
Linear-by-Linear Association	26,903	1	,000
N of Valid Cases	234		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,95.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,386	,000
	Cramer's V	,386	,000
N of Valid Cases		234	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	sim	Count	92	115	207
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	44,4%	55,6%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	79,3%	95,0%	87,3%
		Adjusted Residual	-3,6	3,6	
Total	sim	Count	24	6	30
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	80,0%	20,0%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	20,7%	5,0%	12,7%
		Adjusted Residual	3,6	-3,6	
Total	sim	Count	116	121	237
		% within Existe alguma Convenção Colectiva do Trabalho em vigor na empresa	48,9%	51,1%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,256 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	11,871	1	,001		
Likelihood Ratio	14,020	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,200	1	,000		
N of Valid Cases	237				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,68.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,237	,000
Nominal by Nominal	Cramer's V	,237	,000
N of Valid Cases		237	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

existe negociação informal com os representantes sindicais \* taxa de sindicalização dicotomizada  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
existe negociação informal com os representantes sindicais	sim	Count	4	42	46
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	8,7%	91,3%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	3,5%	34,7%	19,6%
		Adjusted Residual	-6,0	6,0	
	não	Count	110	79	189
		% within existe negociação informal com os representantes sindicais	58,2%	41,8%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	96,5%	65,3%	80,4%
		Adjusted Residual	6,0	-6,0	
Total	Count	114	121	235	
	% within existe negociação informal com os representantes sindicais	48,5%	51,5%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	36,300 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	34,345	1	,000		
Likelihood Ratio	41,488	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	36,145	1	,000		
N of Valid Cases	235				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,31.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,393	,000
	Cramer's V	,393	,000
N of Valid Cases		235	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

regime de definição da remuneração \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
regime de definição da remuneração	prática rigorosa das tabelas convencionadas	Count	13	24	37
		% within regime de definição da remuneração	35,1%	64,9%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	11,2%	19,8%	15,6%
		Adjusted Residual	-1,8	1,8	
	remuneração em geral e uniformemente acima das tabelas	Count	103	97	200
		% within regime de definição da remuneração	51,5%	48,5%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	88,8%	80,2%	84,4%
		Adjusted Residual	1,8	-1,8	
Total		Count	116	121	237
		% within regime de definição da remuneração	48,9%	51,1%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,346 <sup>b</sup>	1	,067		
Continuity Correction <sup>a</sup>	2,723	1	,099		
Likelihood Ratio	3,395	1	,065		
Fisher's Exact Test				,075	,049
Linear-by-Linear Association	3,332	1	,068		
N of Valid Cases	237				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,11.

regime de fixação das condições de trabalho \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
regime de fixação das condições de trabalho	acto de gestão	Count	43	44	87
		% within regime de fixação das condições de trabalho	49,4%	50,6%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	36,8%	37,3%	37,0%
		Adjusted Residual	-,1	,1	
aplicação da Convenção Colectiva de Trabalho		Count	13	11	24
		% within regime de fixação das condições de trabalho	54,2%	45,8%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	11,1%	9,3%	10,2%
		Adjusted Residual	,5	-,5	
Acto de gestão após consulta com sindicatos		Count	0	9	9
		% within regime de fixação das condições de trabalho	,0%	100,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	,0%	7,6%	3,8%
		Adjusted Residual	-3,0	3,0	
negociação com sindicatos na empresa		Count	0	21	21
		% within regime de fixação das condições de trabalho	,0%	100,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	,0%	17,8%	8,9%
		Adjusted Residual	-4,8	4,8	
flexível, individualizada, descentralizada		Count	61	33	94
		% within regime de fixação das condições de trabalho	64,9%	35,1%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	52,1%	28,0%	40,0%
		Adjusted Residual	3,8	-3,8	
Total		Count	117	118	235
		% within regime de fixação das condições de trabalho	49,8%	50,2%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,515 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	50,231	4	,000
Linear-by-Linear Association	1,592	1	,207
N of Valid Cases	235		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,48.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Phi	,405	,000
Nominal by Cramer's V	,405	,000
N of Valid Cases	235	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs \* taxa de sindicalização dicotomizada:  
Crosstabulation

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	nunca	Count	93	29	122
		% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	76,2%	23,8%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	86,1%	24,0%	53,3%
		Adjusted Residual	9,4	-9,4	
	conjunturalmente	Count	10	41	51
		% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	19,6%	80,4%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	9,3%	33,9%	22,3%
		Adjusted Residual	-4,5	4,5	
	regularmente	Count	5	51	56
% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs		8,9%	91,1%	100,0%	
% within taxa de sindicalização dicotomizada		4,6%	42,1%	24,5%	
Adjusted Residual		-6,6	6,6		
Total	Count	108	121	229	
	% within regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	47,2%	52,8%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	89,754 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	98,728	2	,000
Linear-by-Linear Association	81,291	1	,000
N of Valid Cases	229		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24,05.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,626	,000
	Cramer's V	,626	,000
N of Valid Cases		229	

- Not assuming the null hypothesis.
- Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**os últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	sim	Count	15	38	53
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	28,3%	71,7%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	12,7%	31,7%	22,3%
		Adjusted Residual	-3,5	3,5	
Total	sim	Count	103	82	185
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	55,7%	44,3%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	87,3%	68,3%	77,7%
		Adjusted Residual	3,5	-3,5	
Total	sim	Count	118	120	238
		% within Nos últimos 10 anos houve algum caso litigioso em Tribunal de Trabalho por iniciativa sindical	49,6%	50,4%	100,0%
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,349 <sup>b</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>a</sup>	11,278	1	,001		
Likelihood Ratio	12,693	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,000
Linear-by-Linear Association	12,297	1	,000		
N of Valid Cases	238				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,28.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,228	,000
	Cramer's V	,228	,000
N of Valid Cases		238	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa \* taxa de sindicalização dicotomizada**  
**Crosstabulation**

		taxa de sindicalização dicotomizada		Total	
		não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização		
Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	sim	Count	9	68	77
		% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	11,7%	88,3%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	7,6%	57,1%	32,4%
		Adjusted Residual	-8,2	8,2	
Total	sim	Count	119	119	238
		% within Nos últimos 10 anos houve alguma greve na empresa	50,0%	50,0%	100,0%
	não	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%
		Adjusted Residual	8,2	-8,2	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	66,829 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	64,583	1	,000		
Likelihood Ratio	73,335	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	66,548	1	,000		
N of Valid Cases	238				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 38,50.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,530	,000
	Cramer's V	,530	,000
N of Valid Cases		238	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa \* taxa de sindicalização dicotomizada Crosstabulation**

			taxa de sindicalização dicotomizada		Total
			não sindicalização ou sindicalização marginal	sindicalização	
papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	prejudicial	Count	10	15	25
		% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	40,0%	60,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	11,6%	13,0%	12,4%
		Adjusted Residual	-,3	,3	
	indiferente	Count	52	28	80
		% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	65,0%	35,0%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	60,5%	24,3%	39,8%
		Adjusted Residual	5,2	-5,2	
	aceitável	Count	19	53	72
		% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	26,4%	73,6%	100,0%
		% within taxa de sindicalização dicotomizada	22,1%	46,1%	35,8%
		Adjusted Residual	-3,5	3,5	
vantajoso	Count	5	19	24	
	% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	20,8%	79,2%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	5,8%	16,5%	11,9%	
	Adjusted Residual	-2,3	2,3		
Total	Count	86	115	201	
	% within papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa	42,8%	57,2%	100,0%	
	% within taxa de sindicalização dicotomizada	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,838 <sup>a</sup>	3	,000
Likelihood Ratio	29,541	3	,000
Linear-by-Linear Association	12,861	1	,000
N of Valid Cases	201		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,27.

**Symmetric Measures**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,379	,000
Cramer's V	,379	,000
N of Valid Cases	201	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

### Group Statistics

taxa de sindicalização dicotomizada	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
níveis hierárquicos não sindicalização ou sindicalização marginal	114	5,6053	7,42588	,69550
sindicalização	113	4,8451	1,83113	,17226

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
níveis hierárquicos	Equal variances assumed	4,159	,043	1,057	225	,292	,7601	,71932	-,65734	2,17760
	Equal variances not assumed			1,061	126,807	,291	,7601	,71651	-,65774	2,17800

### Initial Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
volume de negócios em 2001 (milhares de euros)	2273000	19107
numero de trabalhadores	3660	281

### Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
volume de negócios em 2001 (milhares de euros)	1785086	132769
numero de trabalhadores	4765	591

### ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
volume de negócios em 2001 (milhares de euros)	1,067E+13	1	3,116E+10	172	342,438	,000
numero de trabalhadores	118566680,4	1	1997565,212	253	59,356	,000

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

### Number of Cases in each Cluster

Cluster 1	7,000
Cluster 2	248,000
Valid	255,000
Missing	,000

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pertinência para a competitividade da	1	7	150,71	1055,00
concertação para obter um acordo ou pacto social com os sindicatos	2	227	116,48	26440,00
	Total	234		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	pertinência para a competitividade e da concertação para obter um acordo ou pacto social com os sindicatos
Mann-Whitney U	562,000
Wilcoxon W	26440,000
Z	-1,409
Asymp. Sig. (2-tailed)	,159

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pertinência para a competitividade da	1	6	121,00	726,00
actualização do contrato colectivo	2	234	120,49	28194,00
	Total	240		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	pertinência para a competitividade de da actualização do contrato colectivo
Mann-Whitney U	699,000
Wilcoxon W	28194,000
Z	-,019
Asymp. Sig. (2-tailed)	,985

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global	1	6	78,00	468,00
	2	213	110,90	23622,00
	Total	219		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Nos últimos 10 anos, evolução da taxa de sindicalização global
Mann-Whitney U	447,000
Wilcoxon W	468,000
Z	-1,378
Asymp. Sig. (2-tailed)	,168

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais	1	6	62,50	375,00
	2	196	102,69	20128,00
	Total	202		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	Nos últimos 10 anos, evolução da actividade dos representantes sindicais
Mann-Whitney U	354,000
Wilcoxon W	375,000
Z	-1,844
Asymp. Sig. (2-tailed)	,065

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais	1	5	84,50	422,50
	2	199	102,95	20487,50
	Total	204		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	Nos últimos 10 anos, evolução da adesão dos trabalhadores a iniciativas sindicais
Mann-Whitney U	407,500
Wilcoxon W	422,500
Z	-,766
Asymp. Sig. (2-tailed)	,444

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos	1	6	98,00	588,00
	2	197	102,12	20118,00
	Total	203		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	alterações na relação de forças sindicatos/empresa nos últimos 10 anos
Mann-Whitney U	567,000
Wilcoxon W	588,000
Z	-,194
Asymp. Sig. (2-tailed)	,846

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
papel dos sindicatos	1	5	129,60	648,00
nas relações laborais na perspectiva da empresa	2	203	103,88	21088,00
	Total	208		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	papel dos sindicatos nas relações laborais na perspectiva da empresa
Mann-Whitney U	382,000
Wilcoxon W	21088,000
Z	-1,003
Asymp. Sig. (2-tailed)	,316

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente c/ trab. individuais	1	7	149,36	1045,50
	2	226	116,00	26215,50
	Total	233		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	Nos últimos 10 anos, medidas de derrogação de cláusulas convencionais negociadas contratualmente c/ trab. individuais
Mann-Whitney U	564,500
Wilcoxon W	26215,500
Z	-2,011
Asymp. Sig. (2-tailed)	,044

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, medidas de alteração de definições de categorias profissionais/ ocupacionais	1	7	120,86	846,00
	2	235	121,52	28557,00
	Total	242		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	Nos últimos 10 anos, medidas de alteração de definições de categorias profissionais/ ocupacionais
Mann-Whitney U	818,000
Wilcoxon W	846,000
Z	-,027
Asymp. Sig. (2-tailed)	,978

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à CCT	1	7	133,93	937,50
	2	226	116,48	26323,50
	Total	233		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de promoção de formas de relação laboral alternativas à CCT
Mann-Whitney U	672,500
Wilcoxon W	26323,500
Z	-,858
Asymp. Sig. (2-tailed)	,391

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, medidas de individualização extensiva da relação de trabalho	1	6	147,92	887,50
	2	219	112,04	24537,50
	Total	225		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de individualização extensiva da relação de trabalho
Mann-Whitney U	447,500
Wilcoxon W	24537,500
Z	-1,811
Asymp. Sig. (2-tailed)	,070

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais	1	6	146,00	876,00
	2	216	110,54	23877,00
	Total	222		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de flexibilização das relações laborais
Mann-Whitney U	441,000
Wilcoxon W	23877,000
Z	-1,555
Asymp. Sig. (2-tailed)	,120

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
nível hierárquico da	1	6	189,50	1137,00
função ligada às	2	246	124,96	30741,00
relações laborais	Total	252		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	nível hierárquico da função ligada às relações laborais
Mann-Whitney U	360,000
Wilcoxon W	30741,000
Z	-2,458
Asymp. Sig. (2-tailed)	,014

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
grau de especialização	1	6	92,50	555,00
da função ligada às	2	233	120,71	28125,00
relações laborais	Total	239		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	grau de especialização da função ligada às relações laborais
Mann-Whitney U	534,000
Wilcoxon W	555,000
Z	-1,047
Asymp. Sig. (2-tailed)	,295

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Ranks

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
regularidade de	1	7	108,86	762,00
reuniões de informação	2	245	127,00	31116,00
aos trabalhadores	Total	252		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	regularidade de reuniões de informação aos trabalhadores
Mann-Whitney U	734,000
Wilcoxon W	762,000
Z	-,746
Asymp. Sig. (2-tailed)	,456

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs	1	7	152,00	1064,00
	2	232	119,03	27616,00
	Total	239		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	regularidade de reuniões de informação com delegados sindicais e outras ORTs
Mann-Whitney U	588,000
Wilcoxon W	27616,000
Z	-1,367
Asymp. Sig. (2-tailed)	,172

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
regularidade de afixação/entrega de informação aos trabalhadores por escrito	1	7	149,79	1048,50
	2	245	125,83	30829,50
	Total	252		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	regularidade de afixação/entrega de informação aos trabalhadores por escrito
Mann-Whitney U	694,500
Wilcoxon W	30829,500
Z	-1,050
Asymp. Sig. (2-tailed)	,294

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pertinência para a competitividade da individualização dos critérios de remuneração	1	7	137,64	963,50
	2	235	121,02	28439,50
	Total	242		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	pertinência para a competitividade e da individualização dos critérios de remuneração
Mann-Whitney U	709,500
Wilcoxon W	28439,500
Z	-,657
Asymp. Sig. (2-tailed)	,511

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pertinência para a competitividade da maior facilidade na aplicação dos horários dos trabalhadores	1	7	109,36	765,50
	2	239	123,91	29615,50
	Total	246		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	pertinência para a competitividade e da maior facilidade na aplicação dos horários dos trabalhadores
Mann-Whitney U	737,500
Wilcoxon W	765,500
Z	-,561
Asymp. Sig. (2-tailed)	,575

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pertinência para a competitividade dos investimentos em formação ou requalificação profissional do pessoal	1	7	158,64	1110,50
	2	241	123,51	29765,50
	Total	248		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	pertinência para a competitividade e dos investimentos em formação ou requalificação profissional do pessoal
Mann-Whitney U	604,500
Wilcoxon W	29765,500
Z	-1,396
Asymp. Sig. (2-tailed)	,163

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pertinência para a competitividade da diminuição dos efectivos	1	7	153,36	1073,50
	2	241	123,66	29802,50
	Total	248		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	pertinência para a competitividade e da diminuição dos efectivos
Mann-Whitney U	641,500
Wilcoxon W	29802,500
Z	-1,124
Asymp. Sig. (2-tailed)	,261

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pertinência para a competitividade da maior mobilidade funcional da mão-de-obra	1	7	143,50	1004,50
	2	238	122,40	29130,50
	Total	245		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	pertinência para a competitividade e da maior mobilidade funcional da mão-de-obra
Mann-Whitney U	689,500
Wilcoxon W	29130,500
Z	-,831
Asymp. Sig. (2-tailed)	,406

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pertinência para a competitividade da captação de mão-de-obra mais qualificada	1	7	121,21	848,50
	2	240	124,08	29779,50
	Total	247		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	pertinência para a competitividade de da captação de mão-de-obra mais qualificada
Mann-Whitney U	820,500
Wilcoxon W	848,500
Z	-,114
Asymp. Sig. (2-tailed)	,910

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pertinência para a competitividade da maior responsabilização dos trabalhadores nos resultados da empresa	1	7	155,50	1088,50
	2	242	124,12	30036,50
	Total	249		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	pertinência para a competitividade e da maior responsabilização dos trabalhadores nos resultados da empresa
Mann-Whitney U	633,500
Wilcoxon W	30036,500
Z	-1,254
Asymp. Sig. (2-tailed)	,210

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Group Statistics

Cluster Number of Case		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores do sexo masculino	1	6	65,0000	20,00670	8,16770
	2	242	67,7292	22,62664	1,45450

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores do sexo masculino	Equal variances assumed	,499	,481	-,293	246	,770	-2,7292	9,33034	-21,10676	15,64833
	Equal variances not assumed			-,329	5,322	,755	-2,7292	8,29620	-23,67292	18,21449

### Group Statistics

Cluster Number of Case		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores do sexo feminino	1	6	35,0000	20,00670	8,16770
	2	242	31,7271	22,12950	1,42254

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores do sexo feminino	Equal variances assumed	,419	,518	,359	246	,720	3,2729	9,12865	-14,70735	21,25321
	Equal variances not assumed			,395	5,308	,708	3,2729	8,29065	-17,67242	24,21828

### Group Statistics

Cluster Number of Case		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores com menos de 35 anos	1	5	48,8400	18,86857	8,43828
	2	241	39,8054	19,44087	1,25230

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores com menos de 35 anos	Equal variances assumed	,372	,542	1,029	244	,304	9,0346	8,77977	-8,25925	26,32838
	Equal variances not assumed			1,059	4,178	,347	9,0346	8,53070	-14,25754	32,32667

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores entre os 35 e os 50 anos	1	5	36,3600	10,19917	4,56121
	2	241	42,4122	14,34211	,92386

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores entre os 35 e os 50 anos	Equal variances assumed	,712	,400	-,938	244	,349	-6,0522	6,45387	-18,76457	6,66025
	Equal variances not assumed			-1,300	4,335	,258	-6,0522	4,65383	-18,58902	6,48471

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores com mais de 50 anos	1	5	14,8000	13,36581	5,97737
	2	241	17,5506	12,78092	,82329

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores com mais de 50 anos	Equal variances assumed	,189	,664	-,476	244	,635	-2,7506	5,77922	-14,13415	8,63291
	Equal variances not assumed			-,456	4,153	,671	-2,7506	6,03381	-19,26226	13,76102

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores com escolaridade básica	1	5	20,0600	29,71352	13,28829
	2	240	52,4548	26,82572	1,73159

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores com escolaridade básica	Equal variances assumed	,120	,730	-2,668	243	,008	-32,3948	12,14376	-56,31531	-8,47436
	Equal variances not assumed			-2,417	4,137	,071	-32,3948	13,40063	-69,12011	4,33045

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores com escolaridade secundária	1	5	43,6600	18,63352	8,33316
	2	241	27,6537	18,93337	1,21961

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
percentagem de trabalhadores com escolaridade secundária	Equal variances assumed	,007	,932	1,872	244	,062	16,0063	8,55244	-8,83968	32,85238
	Equal variances not assumed			1,901	4,173	,127	16,0063	8,42194	-6,99897	39,01167

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores com escolaridade técnica	1	5	5,1800	2,08974	,93456
	2	240	5,2454	6,98573	,45093

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
percentagem de trabalhadores com escolaridade técnica	Equal variances assumed	2,013	,157	-,021	243	,983	-,0654	3,13274	-6,23622	6,10538
	Equal variances not assumed			-,063	6,074	,952	-,0654	1,03766	-2,59702	2,46619

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores com escolaridade superior	1	5	31,1000	23,22240	10,38537
	2	241	14,1930	15,82277	1,01923

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
percentagem de trabalhadores com escolaridade superior	Equal variances assumed	,603	,438	2,343	244	,020	16,9070	7,21650	2,69244	31,12159
	Equal variances not assumed			1,620	4,077	,179	16,9070	10,43527	-11,85027	45,66429

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores há menos de 5 anos na empresa	1	5	29,0800	16,27627	7,27897
	2	241	36,8915	23,10804	1,48852

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores há menos de 5 anos na empresa	Equal variances assumed	1,218	,271	-,751	244	,453	-7,8115	10,39767	-28,29218	12,66911
	Equal variances not assumed			-1,051	4,341	,348	-7,8115	7,42961	-27,81515	12,19208

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores há entre 5 e 10 anos na empresa	1	5	24,0200	10,52483	4,70685
	2	241	19,9000	15,56505	1,00263

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores há entre 5 e 10 anos na empresa	Equal variances assumed	,790	,375	,588	244	,557	4,1200	7,00138	-9,67082	17,91090
	Equal variances not assumed			,856	4,371	,436	4,1200	4,81245	-8,80577	17,04585

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores há entre 10 e 20 anos na empresa	1	5	25,4200	8,45470	3,78106
	2	241	22,1971	16,11865	1,03829

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores há entre 10 e 20 anos na empresa	Equal variances assumed	1,422	,234	,445	244	,657	3,2229	7,23947	-11,03689	17,48278
	Equal variances not assumed			,822	4,626	,451	3,2229	3,92103	-7,10680	13,55269

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores há mais de 20 anos na empresa	1	5	21,4800	21,62434	9,67070
	2	241	19,8871	21,28373	1,37101

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores há mais de 20 anos na empresa	Equal variances assumed	,004	,950	,166	244	,869	1,5929	9,61915	-17,35422	20,54011
	Equal variances not assumed			,163	4,162	,878	1,5929	9,76740	-25,11353	28,29942

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores com contrato permanente	1	5	90,9600	5,62921	2,51746
	2	238	80,5593	17,93687	1,16267

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores com contrato permanente	Equal variances assumed	3,116	,079	1,293	241	,197	10,4007	8,04456	-5,44596	26,24731
	Equal variances not assumed			3,751	5,884	,010	10,4007	2,77298	3,58284	17,21850

### Group Statistics

	Cluster Number of Case	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores com contrato a termo	1	5	8,7400	5,77607	2,58314
	2	238	17,1119	16,89875	1,09538

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores com contrato a termo	Equal variances assumed	2,714	,101	-1,104	241	,270	-8,3719	7,58015	-23,30369	6,55991
	Equal variances not assumed			-2,984	5,565	,027	-8,3719	2,80579	-15,36967	-1,37411

### Group Statistics

Cluster Number of Case		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores temporários	1	5	,0400	,08944	,04000
	2	238	1,6833	5,90304	,38264

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores temporários	Equal variances assumed	1,331	,250	-,621	241	,535	-1,6433	2,64528	-6,85410	3,56754
	Equal variances not assumed			-4,271	240,506	,000	-1,6433	,38472	-2,40113	-,88542

### Group Statistics

Cluster Number of Case		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores em regime de subcontratação	1	5	,0000	,00000	,00000
	2	238	1,0770	5,85599	,37959

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores em regime de subcontratação	Equal variances assumed	,634	,427	-,410	241	,682	-1,0770	2,62419	-6,24625	4,09230
	Equal variances not assumed			-2,837	237,000	,005	-1,0770	,37959	-1,82477	-,32918

### Group Statistics

Cluster Number of Case		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
percentagem de trabalhadores com outro vínculo contratual	1	5	,2600	,47223	,21119
	2	236	,1979	,92072	,05993

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
percentagem de trabalhadores com outro vínculo contratual	Equal variances assumed	,005	,941	,150	239	,881	,0621	,41352	-,75250	,87673
	Equal variances not assumed			,283	4,670	,789	,0621	,21953	-,51441	,63865

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
criação de emprego	1	7	126,86	888,00
nos últimos 10 anos	2	248	128,03	31752,00
	Total	255		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	criação de emprego nos últimos 10 anos
Mann-Whitney U	860,000
Wilcoxon W	888,000
Z	-,051
Asymp. Sig. (2-tailed)	,959

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
saldo do efectivo	1	7	104,93	734,50
total da empresa nos últimos 10 anos	2	248	128,65	31905,50
	Total	255		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	saldo do efectivo total da empresa nos últimos 10 anos
Mann-Whitney U	706,500
Wilcoxon W	734,500
Z	-,954
Asymp. Sig. (2-tailed)	,340

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de acções de formação profissional inicial	1	7	161,93	1133,50
	2	246	126,01	30997,50
	Total	253		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de acções de formação profissional inicial
Mann-Whitney U	616,500
Wilcoxon W	30997,500
Z	-1,478
Asymp. Sig. (2-tailed)	,139

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de acções de formação contínua	1	7	133,21	932,50
	2	244	125,79	30693,50
	Total	251		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de acções de formação contínua
Mann-Whitney U	803,500
Wilcoxon W	30693,500
Z	-,324
Asymp. Sig. (2-tailed)	,746

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de acções de reconversão profissional	1	7	122,36	856,50
	2	241	124,56	30019,50
	Total	248		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de acções de reconversão profissional
Mann-Whitney U	828,500
Wilcoxon W	856,500
Z	-,096
Asymp. Sig. (2-tailed)	,923

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de formação para a motivação dos trabalhadores	1	7	119,21	834,50
	2	244	126,19	30791,50
	Total	251		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de formação para a motivação dos trabalhadores
Mann-Whitney U	806,500
Wilcoxon W	834,500
Z	-,286
Asymp. Sig. (2-tailed)	,775

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de formação para a melhoria da qualidade	1	7	112,07	784,50
	2	245	126,91	31093,50
	Total	252		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 5 anos, frequência do desenvolvimento de formação para a melhoria da qualidade
Mann-Whitney U	756,500
Wilcoxon W	784,500
Z	-,614
Asymp. Sig. (2-tailed)	,539

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
prática de avaliação de desempenho	1	7	152,64	1068,50
	2	243	124,72	30306,50
	Total	250		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	prática de avaliação de desempenho
Mann-Whitney U	660,500
Wilcoxon W	30306,500
Z	-,132
Asymp. Sig. (2-tailed)	,258

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, medidas de desenvolvimento da polivalência dos desempenhos	1	7	154,07	1078,50
	2	241	123,64	29797,50
	Total	248		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de desenvolvimento da polivalência dos desempenhos
Mann-Whitney U	636,500
Wilcoxon W	29797,500
Z	-,209
Asymp. Sig. (2-tailed)	,227

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, medidas de integração/fusão de categorias profissionais	1	7	151,21	1058,50
	2	230	118,02	27144,50
	Total	237		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de integração/fusão de categorias profissionais
Mann-Whitney U	579,500
Wilcoxon W	27144,500
Z	-1,509
Asymp. Sig. (2-tailed)	,131

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, medidas de implementação de remuneração variável em termos individuais	1	7	131,36	919,50
	2	239	123,27	29461,50
	Total	246		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de implementação de remuneração variável em termos individuais
Mann-Whitney U	781,500
Wilcoxon W	29461,500
Z	-,317
Asymp. Sig. (2-tailed)	,751

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Ranks**

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nos últimos 10 anos, medidas de mobilidade funcional conforme necessidades conjunturais da gestão	1	7	154,71	1083,00
	2	237	121,55	28807,00
	Total	244		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Nos últimos 10 anos, medidas de mobilidade funcional conforme necessidades conjunturais da gestão
Mann-Whitney U	604,000
Wilcoxon W	28807,000
Z	-1,379
Asymp. Sig. (2-tailed)	,168

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case