

DIÁLOGO SOCIAL E NEGOCIAÇÃO COLETIVA: PEÇAS-CHAVE E DESAFIOS¹

Hermes Augusto Costa²

Resumo: o diálogo social constitui um elemento central para a obtenção de consensos em contexto laboral. Representa, por assim dizer, uma condição sine qua non para o sucesso dos processos de negociação, mormente daqueles que envolvem atores sociais coletivamente organizados. Neste texto, identifico elementos-chave do diálogo social, que considero presentes em múltiplos contextos de relações laborais: níveis e estruturas, atores e conteúdos, benefícios e constrangimentos. Argumento que, sem uma conjugação articulada dessas várias “peças”, o puzzle de negociação fica mais difícil de concretizar-se. Termino com a identificação de alguns desafios que se colocam ao diálogo social e à negociação coletiva, num quadro de reconfiguração das relações laborais. A realidade portuguesa é tida, pontualmente, como referência analítica.

Palavras-chave: diálogo social; negociação coletiva do trabalho; níveis e estruturas, atores e conteúdos, benefícios e constrangimentos; desafios futuros.

Introdução

A visão da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre o diálogo social constitui um referencial incontornável, que toma em consideração

todos os tipos de negociação, consulta e troca de informações entre representantes de governos, empregadores e trabalhadores sobre questões de interesse comum relacionadas com a política económica ou social (...). Isso é essencial para ajudar a conceber e implementar políticas nacionais para alcançar condições justas de emprego e condições de trabalho decentes.³

1 Neste texto, recupero e complemento o fio argumentativo iniciado em: COSTA, H. A. Social dialogue and the future of work. In: LEAL FILHO, W. et al. (Eds.). Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals, 2020. p. 1-11.

2 Sociólogo, Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, investigador do Centro de Estudos Sociais; hermes@fe.uc.pt

3 ILO. Social dialogue interventions: What works and why? A synthesis review 2002-2012. Geneva: International Labour Organization, 2013a. p. 39.

A sua manifestação não é, todavia, exclusivamente tripartida, podendo basear-se em relações bipartidas entre trabalhadores e empregadores, o que constitui uma referência essencial dos processos de negociação coletiva, por exemplo.

O diálogo social e as distintas modalidades em que pode desdobrar-se constitui uma via (legal e legítima) para reclamar e fazer cumprir direitos sociais (como trabalho, saúde, habitação, segurança, proteção social, etc.) em condições mínimas de igualdade. As noções de negociação, consenso, compromisso, solidariedade ou democracia existem, pois, em paralelo com a noção diálogo social e certamente ajudam a dar-lhe “vida”. Mas isso não significa pôr de lado a ideia de conflito, uma vez que esta funciona como uma espécie de contraponto, tantas vezes necessário, para compreender os sucessos e conquistas no mundo laboral. A alternância entre consenso e conflito, entre diálogo e confronto, entre convergências e divergências é, pois, essencial.

O lugar da negociação em contexto laboral deve ser equacionado segundo várias peças-chave. Por um lado, identificando níveis de análise e convocando a presença de dimensões estruturais/institucionais. Por outro lado, conferindo espaço a quem “faz” a negociação (isto é, os protagonistas que atuam em nome de interesses coletivos) e explicitando o que “acontece” entre esses protagonistas, ou seja, esclarecendo o que está em causa (o conteúdo) em cada processo negocial. Por fim, mas não menos importante, é crucial identificar os benefícios da negociação, sem esquecer também os fatores que perturbam o seu sucesso. A complexidade inerente à necessidade de conjugar estas peças-chave deixa em aberto desafios para o diálogo social e a negociação coletiva, os quais são elencados na secção final do texto.

Níveis e estruturas

O diálogo social pode ocorrer em várias escalas de análise, as quais se podem autonomizar, mas que, ao mesmo tempo, podem evidenciar pontos de contacto/cruzamento entre si. Por exemplo, à escala transaccional podemos encontrar um nível global/internacional e um nível europeu, que por vezes se combinam com o nível da empresa ou do setor etc. Quando resulta de um envolvimento *internacional*, o diálogo social pode encontrar-se, por um lado, nas formas de consulta e negociação tripartidas entre Estado, capital e trabalho no âmbito da OIT ou da OCDE. Por outro lado, a negociação de acordos bipartidos – acordos macro-globais, celebrados entre administrações de multinacionais e federações sindicais globais – é outra forma possível de diálogo no quadro das empresas multinacionais. De igual modo, a negociação de Acordos Transnacionais de Empresa pode ser vista como a melhor opção disponível para criar um

enquadramento social⁴.

No âmbito *regional* (e mencionando apenas o espaço europeu), o diálogo social entre organizações de trabalhadores e empregadores pode resultar em acordos-macro europeus, acordos autónomos ou recomendações e pareceres conjuntos. Mas, ao contrário do diálogo social europeu, que pode assumir várias formas (intersectorial, multi-sectorial e sectorial), a lógica da coordenação transfronteiriça da negociação coletiva nacional é impulsionada pelos sindicatos, uma vez que os empregadores não têm interesse em coordenar transnacionalmente o processo de determinação dos salários e das condições de trabalho⁵. Ainda no espaço regional europeu, em especial no quadro da União Europeia (seja sob a forma bipartida ou tripartida), pode mencionar-se o papel de instituições comunitárias, como o Parlamento Europeu, ou de organizações de empregadores e trabalhadores, mas também o papel dos Conselhos de Empresa Europeus (Directivas 94/45/CE e 2009/38/CE). Esta lei comunitária foi portadora das condições para a criação de mecanismos de informação e consulta dos trabalhadores em empresas ou grupos de empresas de dimensão comunitária⁶.

A nível *nacional* (à escala de cada país) a variedade de instâncias de diálogo social é considerável. Por um lado, pode falar-se de estruturas nacionais de consulta tripartida – envolvendo o governo, organizações de empregadores e organizações sindicais – das quais pode resultar a celebração de pactos sociais⁷. Mas pode igualmente falar-se em consulta nacional mais ampla incluindo outras organizações sociais (multipartidárias) ou na consulta nacional bipartida⁸.

Ainda dentro das fronteiras nacionais (como uma espécie de apêndices do nível nacional), existem outros níveis (que comunicam muitas vezes entre si): o nível *setorial*, relacionado com os processos de negociação coletiva e com a consulta bipartida a nível sectorial entre as organizações sectoriais e os sindicatos; o nível da *empresa*, que pode ser exemplificado pela celebração de um acordo entre uma associação sindical e um empregador para uma determinada empresa ou estabelecimento, ou pela existência de estruturas de higiene, saúde e segurança resultantes do diálogo social entre capital e trabalho na empresa; ou ainda ao nível do *local de trabalho* e das dinâmicas de interação que envolve (entre colegas de trabalho, entre trabalhadores e supervisores, etc.) e a partir das quais se suscitam desafios a diálogo social a partir da “base”⁹.

4 TELLJOHANN, V. European Action on Transnational Company Agreements: a stepping stone towards a real internationalisation of industrial relations? Rome: Istituto di Ricerche Economiche e Sociali, 2012. p. 64-73.

5 GLASSNER, V.; POCHET, P. Why trade unions seek to coordinate wages and collective bargaining in the Eurozone: past developments and future prospects. Brussels: ETUI, 2011. (Working paper 2001.03).

6 WADDINGTON, J. European Works Councils: a transnational industrial relations Institution in the making. London: Routledge, 2011.

7 POCHET, P.; KEUNE, M.; Natali, D. (Eds.) After the euro and enlargement: social pacts in the EU. Brussels: ETUI, 2010.

8 FNV. Social dialogue: the basis for sustainable development. Amsterdam: Mondial FNV, 2018.

9 COSTA, H. A. Diálogo social e futuro do trabalho. *Dirigir & Formar*, v. 23, p. 19-23, 2019.

Seja qual for o nível em que ocorre, a negociação inerente ao diálogo social é parte de um processo que contempla: *fatores condicionantes* (tipo de questões que estão em jogo, poder e competências das partes em diálogo, tempo disponível, intermediação de terceiros, cultura organizacional etc.); *momentos* (preparação das matérias a negociar, percepção recíproca das intenções das partes em jogo, predisposição para fazer cedências e contrapropostas, formalização de um acordo etc.); e uma inevitável *avaliação* sobre o grau de alcance dos objetivos, o relacionamento entre pessoas, os impactos emocionais decorrentes do diálogo social etc.¹⁰

Atores e conteúdos

É difícil falar dos atores do diálogo social sem mencionar conteúdos de diálogo e negociação. Quanto falamos em atores, falamos de representantes de empregadores, trabalhadores e governos que dão corpo a um sistema de relações laborais. Numa aceção clássica, um tal sistema incorpora dimensões contextuais, ideológicas e normativas com o propósito de regular a atividade laboral junto de comunidades de trabalho¹¹. Por sua vez, quanto mais representativos forem os parceiros sociais (de trabalho e capital), maior será o reconhecimento (e porventura até a efetividade) do diálogo social. Na verdade, a percepção do diálogo social enquanto “instrumento de governação democrática” promovido por “parceiros sociais representativos” foi considerado crucial para a implementação da agenda 2030 da ONU¹².

Quando se pensa na representatividade dos atores do diálogo social, nem sempre é fácil encontrar respostas. No contexto português, tem sido problemático apurar com rigor a representatividade dos parceiros sociais, o que coloca obstáculos ao seu reconhecimento público e suscita focos de competição *inter* e *intra* parceiros. No plano *macro*, do funcionamento da Comissão Permanente de Concertação Social (CPCS) – órgão de consulta do governo que visa promover o diálogo e a concertação entre os parceiros sociais e contribuir para a definição das políticas de rendimentos e preços, de emprego e formação profissional – esta *entorse de representatividade* foi sempre particularmente saliente no lado sindical, dado que a representação sindical, embora constituída pelas duas principais centrais sindicais – a Confederação Geral de Trabalhadores Portugueses (CGTP), criada em 1970, e a União Geral de Trabalhadores (UGT), criada em 1978 – é muitas vezes assumida, para efeitos de tomada de decisão na adoção de acordos – apenas por uma delas, uma vez que, formal-

10 NEVES, J.; FERREIRA, J. M. C. A negociação como forma de resolução do conflito. In: FERREIRA, J. M. C. et al. (Eds.). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill, 2011. p. 595-601.

11 DUNLOP, J. T. [1958]. Industrial relations systems. Boston: Harvard University Press, 1993.

12 UNITED NATIONS. Seventy-third session of the United Nations General Assembly. High-level Meeting on the Future of Work organized on the occasion of the 100th Anniversary of the International Labour Organization (ILO). New York: United Nations Headquarters, 2019. p. 3.

mente, cada uma delas representa 50% dos trabalhadores. Com efeito, esta entorse na construção institucional do diálogo social é indissociável de certa opção pela seletividade no diálogo entre o Estado e alguns parceiros sociais. A UGT assumiu sempre um compromisso com um “sindicalismo democrático e maximizador do diálogo social” e, como tal, é frequentemente considerada como um interlocutor privilegiado dos governos (socialistas ou sociais-democratas) e dos parceiros patronais. A opção estratégica da UGT e a necessidade da sua afirmação institucional conferiram a esta central sindical uma posição muito ativa – desde a primeira hora – no processo de constituição e de funcionamento do CPCS¹³. Em parte também por isso, nem sempre o diálogo social é levado até ao fim, o que significa que a subscrição de acordos por todos os parceiros sociais não é a regra em Portugal.

Outra questão essencial são os conteúdos do diálogo social, seja qual for o país ou a escala de análise que estivermos a considerar. Por um lado, ao nível macro, o leque de matérias vertidas em acordos pode ser bastante diversificado: moderação salarial; rendimento/retribuição mínimo/a garantido/a; subsídio de desemprego; salário mínimo nacional; educação e formação; reconhecimento, validação e certificação de competências profissionais; segurança, higiene e saúde no trabalho; segurança social; regulação do emprego, da proteção social e do mercado de trabalho; crescimento, competitividade e emprego; alterações à legislação laboral; combate à precariedade; inspeção do trabalho; economia informal; trabalhadores migrantes etc.¹⁴. Por outro lado, no plano meso (setorial) ou micro (da empresa e local de trabalho), um desafio sempre inerente à negociação coletiva é o da incorporação de conteúdos para além dos de ordem salarial, tais como: proteção de dados pessoais; garantia da salvaguarda da relação entre trabalho e família; direito “à desconexão”; não discriminação laboral em função da orientação sexual; stress no trabalho, proteção ambiental etc.

Esta agenda de conteúdos temáticos do diálogo social é crucial para pensar o futuro do trabalho. O contributo do diálogo social para o desenvolvimento sustentável é propiciado por meio da valorização de 5 dimensões (*clusters* temáticos): condições de trabalho, direitos dos trabalhadores e igualdade no trabalho; acesso (aos serviços públicos) e redistribuição; crescimento e inovação; ambiente e clima; governação e participação¹⁵. Estas 5 dimensões estão igualmente em sintonia com as preocupações da OIT¹⁶ para com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável.

13 ALMEIDA, J. R.; SILVA, M. C.; FERREIRA, A. C.; COSTA, H. A. A concertação social em tempo de crise. In: SILVA, M. C. da; HESPAÑA, P.; CALDAS, J. C. (Eds.). Trabalho e políticas de emprego: um retrocesso evitável. Lisboa: Actual Editora, 2017. p. 301361.

14 ILO. Decent work indicators. Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators. Geneva: International Labour Organization, 2013b. (ILO Manual, second version).

15 HERMANS, M.; HUYSE, H.; ONGEVALLE, J. Van. Social dialogue as a driver and governance instrument for sustainable development. Brussels: Trade Union Development Cooperation Network, 2017. (ILO-ITUC Issue Paper).

16 ILO. 2030 Development agenda: ILO focus targets. Geneva: International Labour Organization, 2015. Disponível em: <http://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/targets/lang--en/index.htm>

Benefícios e constrangimentos

Os *clusters* temáticos inerentes ao diálogo social mencionados na seção anterior mostram que “o diálogo social é em si uma forma de governação que oferece benefícios específicos para a realização do desenvolvimento sustentável”¹⁷. Se recordamos a importante Declaração da OIT sobre Justiça Social para uma Globalização Justa (de 2008), constata-se que nela se enfatiza a ideia de que o diálogo social e o tripartismo são os métodos mais adequados para: adaptar a implementação dos objetivos estratégicos às necessidades e circunstâncias de cada país; traduzir o desenvolvimento económico em progresso social, e o progresso social em desenvolvimento económico; facilitar o estabelecimento de consensos sobre políticas nacionais e internacionais relevantes com impacto no emprego e estratégias e programas de trabalho digno; e tornar o direito e as instituições laborais eficazes, designadamente no que concerne ao reconhecimento da relação de trabalho, à promoção de boas relações laborais e à construção de sistemas de inspeção do trabalho eficazes¹⁸.

Assim sendo, o diálogo social é um facilitador tanto do aumento da produtividade, como da redução da desigualdade¹⁹. São vários os benefícios do diálogo social: prevenção de conflitos e promoção da paz social; legitimação de políticas públicas através de sua apropriação pelos cidadãos: incentivo à democracia participativa apoiada na responsabilização, transparência e supervisão; contribuição para a igualdade de género e luta contra a discriminação; reforço do recurso à consulta como forma de aumentar a produtividade e reduzir os acidentes de trabalho; adoção de estratégias orientadas para a formalização da economia informal e promoção do crescimento económico inclusivo com boas oportunidades de emprego; redução das desigualdades²⁰.

Mas, se os benefícios são relevadores das boas intenções inerentes ao diálogo social, as relações desequilibradas entre os atores do diálogo social, a conjuntura internacional, as orientações e agendas políticas nacionais etc., evidenciam constrangimentos ao diálogo social. A ideia de que o diálogo social combina elementos de solidariedade com “aumento da competitividade”²¹ parece evidente, desde logo à escala internacional, onde se assiste a um reforço do peso dos “atores globais” – as empresas multinacionais – que acentuou dinâmicas arbitrárias e reforçou o desequilíbrio entre capital e trabalho²².

17 HERMANS, M.; HUYSE, H.; ONGEVALLE, J. Van. Social dialogue as a driver and governance instrument for sustainable development. Brussels: Trade Union Development Cooperation Network, 2017. p. 3. (ILO-ITUC Issue Paper).

18 ILO. Social dialogue interventions: What works and why? A synthesis review 2002-2012. Geneva: International Labour Organization, 2013a.

19 ILO. Social Dialogue. Recurrent discussion under the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization: Report VI (International Labour Conference, 102nd session). Geneva: International Labour Organization, 2013c.

20 HERMANS, M.; HUYSE, H.; ONGEVALLE, J. Van. Social dialogue as a driver and governance instrument for sustainable development. Brussels: Trade Union Development Cooperation Network, 2017. p. 3. (ILO-ITUC Issue Paper).

21 RAMOS, M. P. Reconstructing social dialogue. Perspectives on Federalism, v. 10, n. 1, p. 146-174, 2018.

22 CROUCH, C. Postdemocracy. Cambridge: Polity Press, 2004.

A crise financeira da última década provocou danos no projeto Europeu, sobretudo ao nível do emprego, das organizações de trabalhadores e das relações laborais em geral.²³ Neste cenário, o diálogo social foi afetado por um conjunto de transformações interligadas: a) as autoridades públicas e os legisladores nacionais adotaram medidas de flexibilidade empresarial. Por um lado, medidas temporárias relacionadas com o tempo de trabalho (por exemplo, aumento do tempo de trabalho ou reduções nos pagamentos de trabalho suplementar) e contratos de trabalho atípicos (trabalho a termo certo, a tempo parcial e trabalho temporário). Por outro lado, medidas permanentes relacionadas com a flexibilização das regras de despedimento ou com alterações nas relações laborais e nos sistemas de negociação coletiva²⁴; b) consequentemente, este contexto adverso - marcado pelo reforço das assimetrias nas relações laborais e pelo aumento da precariedade laboral - estimulou o crescimento de formas de protesto social, tanto no campo sindical como fora dele²⁵; c) as relações entre empregadores e trabalhadores foram desestruturadas por vários fatores: descentralização e flexibilização, especialmente na regulamentação salarial; as intervenções da *troika* no Sul da Europa provocaram alterações perturbadoras nos acordos de negociação a vários níveis em vários países etc.²⁶.

Estas mudanças tornaram claro também que o diálogo social tem sido influenciado por “agendas neoliberais e mais voltadas para o mercado” que fomentam “uma visão particular da produtividade e da eficiência”²⁷. Consequentemente, as várias formas de diálogo social europeu (seja interprofissional, multisectorial ou sectorial) revelaram-se enfraquecidas²⁸, ao mesmo tempo que, no caso dos Conselhos de Empresa Europeus, os instrumentos de coordenação transnacional das negociações locais tornaram-se ineficazes, a informação de baixa qualidade e os processos de consulta inadequados²⁹.

No contexto português, a conjuntura de crise económica e social – vivenciada sobretudo durante a intervenção da *troika* (Banco Central Europeu, Fundo Monetário Internacional e Comissão Europeia) e no ciclo político de 2011-2015 – espelhou bem os constrangimentos colocados ao diálogo social. No plano da macro-concertação, o escrutínio das atas da Comissão Permanente de Concertação Social entre 2009 e 2015 provocou (como sugerido ante-

23 Cf., a este respeito, entre outros: COSTA, H. A. From Europe as a model to Europe as austerity: the impact of the crisis on Portuguese trade unions. *Transfer – European Review of Labour and Research*, v. 18, n. 4, p. 397-410, 2012; HYMAN, R. The very idea of democracy at work. *Transfer – European Review of Labour and Research*, v. 22, n.1, p. 11-24, 2016.

24 CLAUWAERT, S.; SCHÖMANN, I. The crisis and national labour law reforms: a mapping exercise. Brussels: ETUI, 2012. p. 1-19. (Working Paper 2012.04).

25 CAMPOS LIMA, M. da P.; MARTIN ARTILES, A. Crisis and trade union challenges in Portugal and Spain: between general strikes and social pacts. *Transfer – European Review of Labour and Research*, v. 17, n. 3, p. 387-402, 2011.

26 PULIGNANO, V.; KÖHLER, H.-D.; STEWART, P. Introduction. In: PULIGNANO, V.; KÖHLER, H.-D.; STEWART, P. (Eds.). *Employment relations in an era of change? Multi-level challenges and responses in Europe*. Brussels: ETUI, 2016. p. 1-14.

27 MARTINEZ, M. L. Unhinging social dialogue: a review of the politics of pacts and the diverse uses and transformations of the concept of social dialogue. In: PULIGNANO, V.; KÖHLER, H.-D.; STEWART, P. (Eds.). *Employment relations in an era of change? Multi-level challenges and responses in Europe*. Brussels: ETUI, 2016. p. 207-208.

28 DEGRYSE, C. European social dialogue: State of play and prospects. Internal report for the ETUC – European Trade Union Confederation. Brussels: ETUC, 2011.

29 HANN, D.; HAUPTMEIER, M.; WADDINGTON, J. European Works Councils after two decades. *European Journal of Industrial Relations*, v. 23, n. 3, p. 209-224, 2017.

riormente) sinais de enfraquecimento ou tensão no diálogo social: excesso de governamentalização; subordinação à agenda externa da UE (em particular no que respeita à aplicação do Memorando de Entendimento assinado com a *troika*); falta de eficácia dos resultados das negociações, traduzida em dificuldades na conciliação das decisões do diálogo social quando os acordos não são assinados pela totalidade dos parceiros sociais ou nas situações em que os conteúdos alargados das negociações abrangem vários domínios legislativos sem condições de execução definidas etc.³⁰. De igual modo, ao nível da negociação coletiva, reforçou-se a tendência da sua descentralização, bem como de diminuição da sua taxa de cobertura, assim como a confirmação de outros constrangimentos iniciados com a reforma laboral de 2003, tais como a reversão do princípio do tratamento mais favorável ao trabalhador e a institucionalização de mecanismos de caducidade e denúncia unilateral das convenções coletivas³¹.

Entretanto, no ciclo político seguinte (2015-2019), revalorizou-se o diálogo social e criaram-se condições para a formação de consensos mais alargados entre parceiros sociais. A inversão da privatização de empresas estratégicas, a restituição de salários, pensões, subsídios de férias e de Natal, um aumento do salário mínimo, a reposição de alguns feriados nacionais, a reposição das 35 horas de trabalho por semana e a criação de um subsídio de desemprego para trabalhadores independentes (os designados “recibos verdes”) etc., foram algumas medidas que deram testemunho disso. Além disso, foi criado um quadro normativo que resultou, em grande medida, do diálogo social entre governo e parceiros sociais (associações de empregadores e de trabalhadores). Um exemplo foi a Lei 112/2017, que estabeleceu o Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP), a fim de regularizar os cerca de 116.000 pessoas em situações de contratação temporária na Administração Pública.

Todavia, não obstante ter sido celebrado um acordo de concertação social em junho de 2018 com o intuito de reduzir a precariedade e dinamizar o diálogo social, algumas matérias presentes na legislação laboral continuaram a suscitar tensões, sobretudo entre governo e organizações sindicais. Vários obstáculos resultantes da Lei 23/2012 permaneceram e colocaram à prova a eficácia do diálogo social e da negociação coletiva: a prevalência de normas que reduziram a remuneração do trabalho adicional e de férias, bem como a compensação pela rescisão do contrato de trabalho e permitiram o banco de horas individual; o aumento da duração do período experimental (de 90 para 180 dias, nos contratos de trabalho sem termo dos trabalhadores à procura do primeiro emprego e desempregados de longa duração); a manutenção das

30 ALMEIDA, J. R.; SILVA, M. C.; FERREIRA, A. C.; COSTA, H. A. A concertação social em tempo de crise. In: SILVA, M. C. da; HESPANHA, P.; CALDAS, J. C. (Eds.). Trabalho e políticas de emprego: um retrocesso evitável. Lisboa: Actual Editora, 2017. p. 301361.

31 CAMPOS LIMA, M. da P. A grande regressão da negociação coletiva: desafios e alternativas. In: SILVA, M. C. da; HESPANHA, P.; CALDAS, J. C. (Eds.). Trabalho e políticas de emprego: um retrocesso evitável. Lisboa: Actual Editora, 2017. p. 219-271.

reduções de indemnizações em caso de despedimento; a generalização dos contratos de trabalho de muito curta duração; o regime de caducidade das convenções coletivas etc. Ou seja, mesmo após um ciclo político (2015-2019) mais favorável – onde o diálogo social foi valorizado e se observou alguma recuperação no que diz respeito à cobertura das convenções negociadas – a reversão completa dos sinais de crise no diálogo social não ocorreu³².

Depois de 2019 – quer entre outubro 2019 e março de 2022 (governo socialista minoritário), quer desde março de 2022 (governo de maioria absoluta socialista) – a chamada “agenda do trabalho digno” ganhou proeminência, tendo colocado ênfase em 4 objetivos (ou dimensões) principais: combate à precariedade, transição digital, negociação coletiva e conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. Creio que é lícito afirmar que estes 4 propósitos podem ser analisados quer de forma autónoma, quer de modo articulado. Já em 2021, o designado Livro verde sobre o futuro do trabalho³³, ao fornecer um conjunto de orientações/recomendações sobre medidas a tomar no sentido de dignificar o mercado de trabalho, apontava caminhos a ter em conta. Por exemplo, ao abrigo do que podemos designar a relação entre trabalho e tecnologia e da necessidade de reconhecer uma relação de trabalho subordinado entre plataformas digitais e trabalhadores, defendia-se a criação de uma “presunção de laboralidade adaptada ao trabalho nas plataformas digitais, para tornar mais clara e efetiva a distinção entre trabalhador por conta de outrem e trabalhador por conta própria”³⁴.

Essa “agenda” desaguou na Lei 13/2023, que incorpora dezenas de alterações ao Código do Trabalho (formalmente em vigor desde maio de 2023). Aparentemente, trata-se de uma lei portadora de avanços e melhorias no sistema de relações laborais em Portugal: um dos exemplos disso reside na contemplação de um articulado específico nos termos do qual os tribunais poderão reconhecer que os estafetas ou outros prestadores de atividades em plataformas digitais devem ter direito a um contrato de trabalho. Outro exemplo: quando um contrato de trabalho termina, o trabalhador deixa (como até aqui) de ser obrigado a renunciar aos seus direitos (isto é, a eventuais créditos que lhe sejam devidos e que, assim, pode legitimamente reclamar em tribunal). Um terceiro exemplo, prende-se com a possibilidade de delegados sindicais e comissões de trabalhadores poderem passar a ter acesso aos critérios ou regras em que se baseiam os algoritmos, designadamente para que haja uma perceção do modo como estes influenciaram condições de trabalho, admissões ou despedimentos. Ao mesmo tempo, porém, alguns avanços não escaparam

32 Cf., entre outros, os seguintes textos: ILO. Decent work in Portugal 2008–18. From crisis to recovery. Geneva: International Labour Organization: 2018b.; MÜLLER, T.; VANDAELE, K., WADDINGTON, J. (Eds.). Collective bargaining in Europe: towards an endgame. Brussels: European Trade Union Institute, 2019; TÁVORA, I.; GONZÁLEZ, P. The reform of joint regulation and labour market policy during the current crisis: national report on Portugal. In: KOUKIADAKI, A.; TÁVORA, I.; MARTÍNEZ, L. M. (Eds.) Joint regulation and labour market policy in Europe during the crisis. Brussels: ETUI, 2016. p. 321-394.

33 MTSS – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Livro verde sobre o futuro do trabalho. Lisboa: MTSS, 2021.

34 Ibidem, p. 172.

a serem vistos como frágeis. Veja-se dois exemplos: primeiro, o processo de recuperação das compensações do despedimento não muda muito o cenário face aos tempos da intervenção externa em Portugal – o tempo *troika* a que já anteriormente me referi – pois passa de 12 dias de salário por ano de trabalho para apenas 14 dias de salário por ano a partir da entrada em vigor da lei, ou seja, sem aplicação retrospectiva da norma; segundo: a revalorização do pagamento majorado em resultado da prestação de trabalho suplementar só produz efeitos a partir da centésima hora anual de trabalho extra realizada pelo trabalhador). Por fim, num cenário mais crítico, pelo menos segundo o ponto de vista dos empregadores, a lei impede os patrões de recorrerem à externalização de serviços (*outsourcing*) sempre que tenham ocorrido despedimentos coletivos ou por extinção de posto de trabalho, nos 12 meses anteriores. Além disso, a lei passa a prever uma norma que obriga as empresas utilizadoras, que recorrem a empresas de trabalho temporário sem licença, a integrarem os trabalhadores nos seus quadros. Também o contrato temporário a termo certo passa a ter um limite máximo de quatro renovações, em vez de seis.³⁵ Estes cenários mostram que a negociação esteve longe de gerar consensos *puros* entre capital e trabalho, tanto mais que as visões de uns e de outros dificilmente são geradoras de convergência. E sobretudo os patrões mostraram-se fortemente críticos à lei. São, pois, vários os desafios que se perfilam para o futuro. Deles me ocupo na derradeira secção deste texto.

Desafios para o diálogo social e para a negociação coletiva

Tenho vindo a argumentar que o caminho do diálogo social, quando levado a bom porto, é promotor de direitos sociais, ainda que não de forma vitalícia. O diálogo social constrói-se todos os dias, muitas vezes, como já o disse, de forma alternada com os processos de conflitualidade laboral. A este respeito, o contexto português pode ser mencionado novamente, uma vez que apesar da melhoria dos indicadores económicos do país (taxa de desemprego de 6,7% em janeiro de 2019, por contraponto aos tempos da presença da *troika* em Portugal, quando atingiu 17%) em 2018 e 2019, houve múltiplas greves tanto no sector público como privado, envolvendo enfermeiros, médicos, professores, funcionários judiciais, juizes, guardas prisionais, trabalhadores portuários, bombeiros etc. Sob um contexto económico mais favorável, as greves aumentaram em parte porque em muitos sectores da sociedade o governo criou (sem sucesso) expectativas de resolução de problemas. Mas estes cenários de contestação social não se dissiparam. Com efeito, desde dezembro de 2022 vários focos de conflitualidade e mobilização social têm provocado

35 Para uma análise sistematizada e crítica da nova Lei 13/2023, em vigor desde 1 de maio de 2023, cf., entre outras, as seguintes referências: Amado, João Leal (2023), "Agenda do trabalho digno, poderosa e virtuosa?", jornal Público, 9 de fevereiro; Sousa, Henrique (2023), "Reforma das leis laborais: um balanço provisório", disponível em <https://www.esquerda.net/dossier/reforma-das-leis-laborais-um-balanco-provisorio/85120>

um impacto significativo na sociedade portuguesa.

Segundo a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), o número de pré-avisos de greve conhecido no início de 2023 superou bastante o registado em 2022. Vários fatores contribuem para esse aumento de pré-avisos de greve. Na vertente económica, a inflação de carácter persistente (a maior das últimas três décadas) mexe com os bolsos das pessoas, estimulando, de forma quase intuitiva, a contestação. A juntar a isso, as empresas parecem estar a lucrar com a inflação (com margem de lucro que superam os custos) e o referencial médio para a inflação projetado em sede de concertação social traduz-se em aumentos salariais aquém do valor real da inflação. Para além deste cenário de evidente perda de poder de compra no plano económico, a vertente política da governação socialista (atravessada por múltiplos e mediáticos casos envolvendo a classe política) deu trunfos às organizações sindicais para contestarem. A luta dos professores do ensino secundário – focada na necessidade de recuperação do tempo de serviço não pago durante os anos de austeridade, no combate aos bloqueios nas progressões na carreira, no combate à burocracia e à precariedade etc. – tem sido eloquente a esse respeito. Mas muitos outros exemplos nas áreas da justiça, dos transportes ou até do turismo e restauração dão testemunho disso. No plano social, os níveis de desemprego que têm vindo a aumentar nos últimos seis meses e o acumular de reivindicações antigas não satisfeitas geram desconfiança, desânimo e revolta, que é coletiva mas também pessoal, pois projeta-se nas motivações individuais e na sensação de aspirações não cumpridas.

A persistência de conflitos laborais (inclusive em contextos de governação com uma “cor política” aparentemente mais favorável aos trabalhadores, pois falamos de um governo de maioria socialista) mostra que não há um diálogo social *ad eternum* e por isso são persistentes os constrangimentos que se lhe colocam tanto à escala nacional como internacional, como dei conta na segunda parte da secção anterior.

Emergem, pois, vários desafios ao diálogo social e à negociação coletiva. Enuncio seguidamente cinco desafios:

1. Operar processos de reforma trabalhista em permanente (e efetiva) sintonia com uma agenda do trabalho digno.

No contexto laboral português, a questão da caducidade unilateral das convenções coletivas³⁶ impôs-se como uma via para a sua supressão, “no sentido de forçar negociações a partir do zero ou marginalizar atores sindicais”, pressionando-os a “negociações de concessão” e, conseqüentemente, refor-

36 À luz da lei trabalhista portuguesa, as convenções coletivas – que podem assumir a forma de contrato coletivo (entre associação sindical e associação de empregadores), acordo coletivo (entre associação sindical e uma pluralidade de empregadores para diferentes empresas) ou acordo de empresa (associação sindical e um empregador para uma empresa ou estabelecimento) – são instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho (IRCT) de tipo negocial. Por sua vez, os IRCT não negociais são a portaria de extensão, a portaria de condições de trabalho e a decisão arbitral.

çando a perda de direitos laborais e estimulando a divisão sindical³⁷. Já acima falei brevemente da “agenda do trabalho digno” e da Lei 13/2023. Importa agora realçar alguns aspetos (que supostamente conferem substância à ideia de dignidade do trabalho) que dela emanam para os processos de negociação coletiva: i) para que a denúncia de uma convenção coletiva por parte de um empregador seja negociada é necessário que sejam expostos os motivos ou desajustamentos que justificam a revisão, ao passo que a outra parte pode pedir que um tribunal arbitral aprecie esses fundamentos. Este processo suspende os efeitos da denúncia, o que significa que caso o tribunal arbitral não encontre razões para atender ao pedido de revisão da convenção, essa denúncia não produz efeitos; ii) o recurso à arbitragem como impositiva de uma solução sempre que uma negociação falhe está ao dispor das partes envolvidas e abre as portas a um “instrumento de regulamentação arbitral” vinculativo; iii) a abrangência dos trabalhadores independentes por contratos coletivos pode ser vista como outro sinal potencialmente positivo. À luz da nova lei, os trabalhadores independentes que realizam mais de 50% da atividade para o mesmo empregador (o que do ponto de vista legal os configura como economicamente dependentes), assim como os trabalhadores em regime de *outsourcing*, passam a ser abrangidos pelas convenções coletivas em vigor.

2. Pensar o diálogo social e a negociação coletiva segundo um duplo movimento de abertura: “para dentro”, isto é, ampliando a pauta negocial do mundo do trabalho; mas também “para fora”, superando a suas fronteiras do espaço produtivo.

Com efeito, a partir do mundo do trabalho, do dia a dia da negociação coletiva, é crucial que os protagonistas do diálogo bipartido (empregadores e trabalhadores) pugnem pela introdução de uma “ementa” mais diversificada nos locais de trabalho e setores de atividade. Já neste texto assinalei algumas das temáticas que, além das estritamente pecuniárias, devem ilustrar essa abertura “interna”: salvaguarda de dados pessoais; equilíbrio na relação entre trabalho e família; introdução permanente da “transição justa” nos discursos e práticas de negociação coletiva; direito “à desconexão”; não discriminação laboral em função da orientação sexual; stress no trabalho, proteção ambiental etc. Por outro lado, é fundamental construir pontes de diálogo social para lá dos muros do mundo do trabalho (levando as agendas trabalhistas para os espaços da academia). É caso para dizer, que a criação de um “ecossistema” de relações laborais beneficiará muito da abertura a novos *stake holders*. Na verdade, isso é uma forma de “obrigar” as gerações mais jovens a treinarem a via do diálogo social e da negociação coletiva como forma de enfrentar e perspetivar o futuro do trabalho de forma mais audaz.³⁸

37 CAMPOS LIMA, M. da P.; COSTA, A.; FONSECA, D.; VELEZ, A. Da grande recessão de 2008 à crise pandémica: a reconfiguração das relações laborais e os desafios da negociação coletiva no espaço setorial. In: M. P. Campos Lima; J. C. Caldas. A persistência da desvalorização do trabalho e a urgência da sua revalorização. Coimbra: Almedina, 2023. p. 289.

38 A este respeito, deve mencionar-se a experiência inédita realizada na Faculdade de Economia da Universidade de

3. Regular o trabalho da era digital para emancipá-lo.

Os processos de diálogo e negociação têm de ajustar-se progressivamente à era digital. O facto de o mundo do trabalho ter sido historicamente formatado tendo por base a atividade produtiva manual emanada do contexto do capitalismo industrial fez com que os quadros jurídicos tivessem sobretudo (quase em exclusividade) por referência essa realidade. A questão é tanto mais premente quanto se sabe que praticamente “nenhum pacto social formal parece ter sido concluído no que diz respeito à automatização e digitalização”³⁹. A produção académica e pesquisas neste domínio têm vindo a crescer de forma acentuada. Por exemplo, as formas de trabalho geridas por plataformas *online* transportam consigo o desafio de evitar que as plataformas *online* criem um mercado de trabalho paralelo com direitos sociais mais fracos e distantes do modelo social europeu. Nesse sentido, emergem com carácter de urgência um conjunto de condições regulatórias dos direitos laborais que não devem ser perdidos de vista quer por *policy makers*, quer por atores sociais: i) associar aos trabalhadores dessas plataformas o estatuto de “trabalhador”, o que significa reconhecer a existência de uma relação de emprego, que pressuponha uma relação laboral subordinada; ii) garantir uma remuneração decente e condições de trabalho justas (por exemplo, proibindo a oferta de trabalho abaixo do salário mínimo oficial do(s) Estado(s) membro(s) onde o trabalhador desenvolve o seu trabalho); iii) obrigatoriedade legal de garantia de mecanismos de monitorização (ex: garantindo que as plataformas paguem impostos e contribuam para a segurança social nos respetivos Estados membros).⁴⁰

4. Manter presente a necessidade de revigorar o contrato social⁴¹,

colocando as pessoas e o trabalho que realizam no centro das políticas económicas e sociais e das práticas empresariais. Trata-se de valorizar três pilares de ação que impulsionarão o crescimento, a equidade e a sustentabilidade para as gerações atuais e futuras: i) mais investimento na capacidade das pessoas; ii) mais investimento nas instituições do trabalho, desde as regulamentações e contratos de trabalho aos acordos coletivos e sistemas de inspeção do trabalho; iii) mais investimento no trabalho digno e sustentável, em consonância com a Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável. Em resumo, revigorar o contrato social implica lutar para que os seus princípios universais sejam suficientemente inclusivos, “com base no en-

Coimbra no ano letivo 2016/17, por sinal a primeira simulação realizada numa instituição de Ensino Superior Europeia, envolvendo três centenas de estudantes, e replicando a lógica de funcionamento da Conferência Internacional do Trabalho. Consulte-se, para o efeito, o livro: Costa, H. A. (Org.). O futuro do trabalho em debate: simulação da Conferência Internacional do Trabalho na Universidade de Coimbra. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2017.

39 ILO. Social Dialogue and tripartism (report VI/International Labour Conference). Geneve: International Labour Organization, 2018a. p. 24.

40 KÖRFER, A.; RÖTHIG, O. Decent crowdwork – the fight for labour law in the digital age. Transfer – European Review of Labour and Research, v. 23, n. 2, p. 233-236, 2017.

41 ILO. Work for a brighter future (Global Commission on the future of work). Geneve: International Labour Organization, 2019.

tendimento coletivo de que em troca da sua contribuição para o crescimento e prosperidade, as pessoas são protegidas contra as vicissitudes inerentes à economia de mercado e os seus direitos são respeitados". Em suma, "alcançar um diálogo inclusivo significa, por um lado, chegar às diversas realidades das empresas, locais de trabalho e comunidades locais e, por outro, atravessar fronteiras para captar as dimensões internacionais dos debates e as vantagens da fertilização cruzada"⁴².

5. *Levar a sério o Pilar Europeu dos Direitos Sociais (EP/C/EC, 2017)*

e produzir legislação social efetivamente capaz de revitalizar o modelo social europeu, na linha do que foi defendido pela Confederação Europeia de Sindicatos no seu XIV congresso (Viena, 21-24 de maio de 2019). Recorde-se que "os parceiros sociais têm um papel crucial a desempenhar na prossecução e implementação do pilar europeu dos direitos sociais, em conformidade com a sua autonomia na negociação e conclusão de acordos e o direito à negociação coletiva e à ação coletiva"⁴³. E, sobretudo, é importante ter presente que tal *Pilar* assenta em 3 capítulos fundamentais – i) igualdade de oportunidades e acesso ao mercado de trabalho; ii) condições de trabalho justas; iii) proteção social e inclusão social – repartidos por 20 princípios que são objeto permanente de diálogo social. De entre estes, destaco: o apoio ativo ao emprego (independentemente do estatuto laboral dos seus candidatos) e a transferência de direitos de formação e proteção social em caso de mudança de condição laboral ou de empregador; a importância do salário mínimo adequado às condições económicas e sociais nacionais; o investimento nas crianças, garantido acesso a recursos adequados que combinem prestações pecuniárias e prestações em espécie; a concessão de proteção social adequada tanto a trabalhadores por conta de outrem como por conta própria; o acesso a prestações de rendimento mínimo para quem não disponha de recursos suficientes ou destinadas à (re) integração no mercado de trabalho.

Apontamento final

O diálogo social não está construído de uma vez por todas e exige atuação em várias escalas e níveis de análise, a mobilização de distintos atores e conteúdos. *In between*, é preciso capitalizar os efeitos positivos decorrentes da negociação, mas sem ignorar as "pedras" que aparecem no caminho. Do ponto de vista laboral, uma melhor cooperação entre organizações sindicais – por meio de uma negociação conjunta – permitiria superar possíveis relações de desconfiança entre sindicatos e seria um fator potenciador de uma negociação

42 Ibidem, p. 54-55.

43 EP/C/EC. European Pillar of Social Rights. Brussels: European Parliament/Council/European Commission, 2017. p. 9.

coletiva mais eficaz. Sobretudo, porque tornaria mais sólido o enfrentamento com as estratégias patronais.

A negociação coletiva é uma das formas, porventura indutoras de maior proximidade relacional, de contacto bipartido, onde muito se joga para reforço de uma agenda de trabalho digno. Importa extrair da legislação trabalhista (mormente da portuguesa, que aqui foi objeto de algumas referências) uma lógica de retribuição que devolva eficácia ao princípio do tratamento mais favorável ao trabalhador. Em simultâneo, não podem deixar de mobilizar-se esforços de diversificação da agenda negocial (o que se aplica a conteúdos e protagonistas), de ajustamento da negociação aos novos tempos resultantes dos cruzamentos entre trabalho e tecnologia e de reforço da dimensão humana das relações laborais – vertida na concessão de um sentido ético à ideia de contrato social – e num “fazer acontecer” dos princípios norteadores do modelo social europeu.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, J. R.; SILVA, M. C.; FERREIRA, A. C.; COSTA, H. A. A concertação social em tempo de crise. In: SILVA, M. C. da; HESPANHA, P.; CALDAS, J. C. (Eds.). **Trabalho e políticas de emprego: um retrocesso evitável**. Lisboa: Actual Editora, 2017. p. 301361.

AMADO, J. L. Agenda do trabalho digno, poderosa e virtuosa?, **Público**, Lisboa, 9 fev. 2023.

CAMPOS LIMA, M. da P. A grande regressão da negociação coletiva: desafios e alternativas”, In: SILVA, M. C. da; HESPANHA, P.; CALDAS, J. C. (Eds.). **Trabalho e políticas de emprego: um retrocesso evitável**. Lisboa: Actual Editora, 2017. p. 219-271.

CAMPOS LIMA, M. da P.; COSTA, A.; FONSECA, D.; VELEZ, A. Da grande recessão de 2008 à crise pandémica: a reconfiguração das relações laborais e os desafios da negociação coletiva no espaço setorial. In: M. P. Campos Lima; J. C. Caldas. **A persistência da desvalorização do trabalho e a urgência da sua revalorização**. Coimbra: Almedina, 2023. p. 289.

CAMPOS LIMA, M. da P.; MARTIN ARTILES, A. Crisis and trade union challenges in Portugal and Spain: between general strikes and so-

cial pacts. **Transfer – European Review of Labour and Research**, v. 17, n. 3, p. 387-402, 2011.

CLAUWAERT, S.; SCHÖMANN, I. **The crisis and national labour law reforms: a mapping exercise**. Brussels: ETUI, 2012. p. 1-19. (Working Paper 2012.04).

COSTA, H. A. Diálogo social e futuro do trabalho. **Dirigir & Formar**, v. 23, p. 19-23, 2019.

COSTA, H. A. From Europe as a model to Europe as austerity: the impact of the crisis on Portuguese trade unions. **Transfer – European Review of Labour and Research**, v. 18, n. 4, p. 397-410, 2012.

COSTA, H. A. (Org.). **O futuro do trabalho em debate: simulação da Conferência Internacional do Trabalho na Universidade de Coimbra**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2017.

COSTA, H. A. Social dialogue and the future of work. In: LEAL FILHO, W. et al. (Eds.). **Decent Work and Economic Growth**. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals, 2020. p. 1-11.

CROUCH, C. **Postdemocracy**. Cambridge: Polity Press, 2004.

DEGRYSE, C. **European social dialogue: State of play and prospects**. Internal report for the ETUC – European Trade Union Confederation. Brussels: ETUC, 2011.

DUNLOP, J. T. [1958]. **Industrial relations systems**. Boston: Harvard University Press, 1993.

EP/C/EC. **European Pillar of Social Rights**. Brussels: European Parliament/Council/European Commission, 2017.

FNV. **Social dialogue: the basis for sustainable development**. Amsterdam: Mondial FNV, 2018.

GLASSNER, V.; POCHET, P. **Why trade unions seek to coordinate wages and collective bargaining in the Eurozone**: past developments and future prospects. Brussels: ETUI, 2011. (Working paper 2001.03).

HANN, D.; HAUPTMEIER, M.; WADDINGTON, J. European Works Councils after two decades. **European Journal of Industrial Relations**, v. 23, n. 3, p. 209-224, 2017.

HERMANS, M.; HUYSE, H.; ONGEVALLE, J. Van. **Social dialogue as a driver and governance instrument for sustainable development**. Brussels: Trade Union Development Cooperation Network, 2017. (ILO-ITUC Issue Paper).

HYMAN, R. The very idea of democracy at work. **Transfer – European Review of Labour and Research**, v. 22, n.1, p. 11-24, 2016.

ILO. **Decent work indicators**. Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators. Geneva: International Labour Organization, 2013b. (ILO Manual, second version).

ILO. **Decent work in Portugal 2008–18**. From crisis to recovery. Geneva: International Labour Organization, 2018b.

ILO. **Social dialogue**. Recurrent discussion under the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization: Report VI (International Labour Conference, 102nd session). Geneva: International Labour Organization, 2013c.

ILO. **Social dialogue and tripartism** (report VI/International Labour Conference). Geneva: International Labour Organization, 2018a.

ILO. **Social dialogue interventions**: What works and why? A synthesis review 2002-2012. Geneva: International Labour Organization, 2013a.

ILO. **Work for a brighter future** (Global Commission on the future of work). Geneva: International Labour Organization, 2019.

KÖRFER, A.; RÖTHIG, O. Decent crowdwork – the fight for labour law in the digital age. **Transfer – European Review of Labour and Research**, v. 23, n. 2, p. 233-236, 2017.

MARTINEZ, M. L. Unhinging social dialogue: a review of the politics of pacts and the diverse uses and transformations of the concept of social dialogue. In: PULIGNANO, V.; KÖHLER, H.-D.; STEWART, P. (Eds.). **Employment relations in an era of change?** Multi-level challenges and responses in Europe. Brussels: ETUI, 2016. p. 207-208.

MTSSS – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. **Livro verde sobre o futuro do trabalho**. Lisboa: MTSSS, 2021.

MÜLLER, T.; VANDAELE, K., WADDINGTON, J. (Eds.). **Collective bargaining in Europe: towards an endgame**. Brussels: European Trade Union Institute, 2019.

NEVES, J.; FERREIRA, J. M. C. A negociação como forma de resolução do conflito. In: FERREIRA, J. M. C. *et al.* (Eds.). **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2011. p. 595-601.

POCHET, P.; KEUNE, M.; Natali, D. (Eds.) **After the euro and enlargement: social pacts in the EU**. Brussels: ETUI, 2010.

PULIGNANO, V.; KÖHLER, H.-D.; STEWART, P. Introduction. In: PULIGNANO, V.; KÖHLER, H.-D.; STEWART, P. (Eds.). **Employment relations in an era of change?** Multi-level challenges and responses in Europe. Brussels: ETUI, 2016. p. 1-14.

RAMOS, M. P. Reconstructing social dialogue. **Perspectives on Federalism**, v. 10, n. 1, p. 146-174, 2018.

SOUSA, H. Reforma das leis laborais: um balanço provisório, 2023. Disponível em: <https://www.esquerda.net/dossier/reforma-das-leis-laborais-um-balanco-provisorio/85120>. Acesso em: 6 maio 2023.

TÁVORA, I.; GONZÁLEZ, P. The reform of joint regulation and labour market policy during the current crisis: national report on Portugal. In: KOUKIADAKI, A.; TÁVORA, I.; MARTÍNEZ, L. M. (Eds.) **Joint regulation and labour market policy in Europe during the crisis**. Brussels: ETUI, 2016. p. 321-394.

TELLJOHANN, V. **European Action on Transnational Company Agreements: a stepping stone towards a real internationalisation of industrial relations?** Rome: Istituto di Ricerche Economiche e Sociali, 2012. p. 64-73.

UNITED NATIONS. **Seventy-third session of the United Nations General Assembly.** High-level Meeting on the Future of Work organized on the occasion of the 100th Anniversary of the International Labour Organization (ILO). New York: United Nations Headquarters, 2019.

WADDINGTON, J. **European Works Councils:** a transnational industrial relations Institution in the making. London: Routledge, 2011.