



X Congresso Português de Sociologia
*Na era da “pós-verdade”? Esfera pública,
cidadania e qualidade da democracia no
Portugal contemporâneo*
Covilhã, 10 a 12 de julho de 2018

Secção/Área temática: Trabalho, Organizações e Profissões

O Sistema Português de Relações Industriais e a Experiência Profissional do Conciliador-Mediador em Conflitos Laborais

STOLEROFF, Alan; CIES/ISCTE-IUL, alan.stoleroff@iscte-iul.pt
PASSOS, Ana Margarida; BRU/ISCTE-IUL
PINHEIRO, Andreia; BRU/ISCTE-IUL

Resumo

Intervir como terceiro em conflitos no âmbito da contratação coletiva requer conhecimentos operacionais do sistema de relações industriais e variadas competências, tanto disciplinares como relacionais. A atividade também proporciona perspetivas reveladoras das dinâmicas das relações laborais. Por isso, os conciliadores-mediadores dos conflitos de trabalho exercem uma profissão particularmente interessante para a sociologia das profissões e do trabalho. Em Portugal um pequeno corpo de conciliadores-mediadores exerce a sua atividade no quadro da entidade pública existindo para o efeito, a Direção Geral das Relações de Trabalho (DGERT). Neste trabalho apresentaremos uma caracterização deste grupo profissional com base nos resultados de 9 entrevistas aos técnicos e dirigentes da DGERT. Abordaremos o exercício da sua atividade profissional a partir das competências mobilizadas na prática, da sua formação e experiência e das suas observações avaliativas do sistema numa abordagem enquadrada pela análise da sua inserção no quadro institucional das relações industriais em Portugal.

Palavras-chave: conflitos laborais, intervenção de terceiros, mediação, profissões

XAPS-22835

Neste trabalho interessa-nos abordar a atividade dos conciliadores-mediadores de conflitos laborais enquanto profissão.

Intervir como terceiro num conflito coletivo laboral, com o objetivo de promover a sua resolução no quadro institucional estabelecido da contratação coletiva, envolve esforços para influenciar as jogadas de outros. Esta intervenção requer conhecimentos operacionais do sistema de relações industriais e das suas normas, assim como a mobilização de variadas competências disciplinares e técnicas (derivadas, por exemplo, da economia, contabilidade, advocacia, etc.). Além disso, a atividade requer a mobilização de competências relacionais. Isso implica que os intervenientes sejam capazes de desconstruir as estratégias dos atores envolvidos e, a partir da antecipação dos seus jogos, influenciar as suas jogadas subsequentes. Assim, a atividade profissional de conciliadores e mediadores depende tanto de formações instrumentais e interdisciplinares como da aquisição de competências através da experiência prática. Além disso, a atividade em si é também altamente reveladora dos mecanismos e dinâmicas do sistema de relações laborais. Por isso, a reflexão dos profissionais sobre a sua atividade é particularmente informativa e permite a investigadores identificar aspetos característicos do sistema. Trata-se, portanto, de uma profissão particularmente interessante para a sociologia das profissões e do trabalho.

Em Portugal um pequeno corpo de conciliadores-mediadores profissionais exerce esta atividade no quadro da entidade pública existindo para o efeito, a Direção Geral das Relações de Trabalho. Neste trabalho apresentaremos uma caracterização deste grupo profissional com base nos resultados de 9 entrevistas aos técnicos e dirigentes da DGERT. Abordaremos o exercício da sua atividade profissional a partir das competências mobilizadas na prática, da sua formação e experiência e das suas observações avaliativas do sistema numa abordagem enquadrada pela análise da sua inserção no quadro institucional das relações industriais em Portugal.

Contexto

As fontes de conflito no trabalho são muitas e variadas, desde as formas de conflito que emergem espontaneamente entre indivíduos e grupos no local de trabalho até greves formalmente convocadas que servem como uma arma de pressão de lutas coletivas em torno das condições de emprego (Reynaud 1982; Edwards 1986). Neste trabalho interessam-nos particularmente estes últimos, os conflitos coletivos de interesses que surgem no contexto da contratação coletiva. Estes, enquanto conflitos abertos, assumem

a forma de greve (Adam & Reynaud 1978, 1984) e é neste contexto institucional que a intervenção por parte de terceiros na prevenção e resolução de conflitos obtém a sua maior relevância.

Assim, o objeto deste trabalho deve ser situado em primeiro lugar no contexto da evolução dos conflitos de trabalho, nomeadamente das greves, embora não se esgote nele. Seja qual for o grau de conflitualidade num sistema de relações industriais particular, os esforços instituídos, sobretudo aqueles promovidos pelo estado, de resolução de conflitos possuem a sua relevância. Aliás, na medida da institucionalização do sistema, mais relevância possui esse papel do estado e de entidades públicas na prevenção e resolução dos conflitos. Para promover a regulação ordeira das relações de trabalho, os sistemas de relações industriais tendem a promover a prevenção de conflitos e a conciliação dos atores envolvidos através da intervenção de terceiros.¹

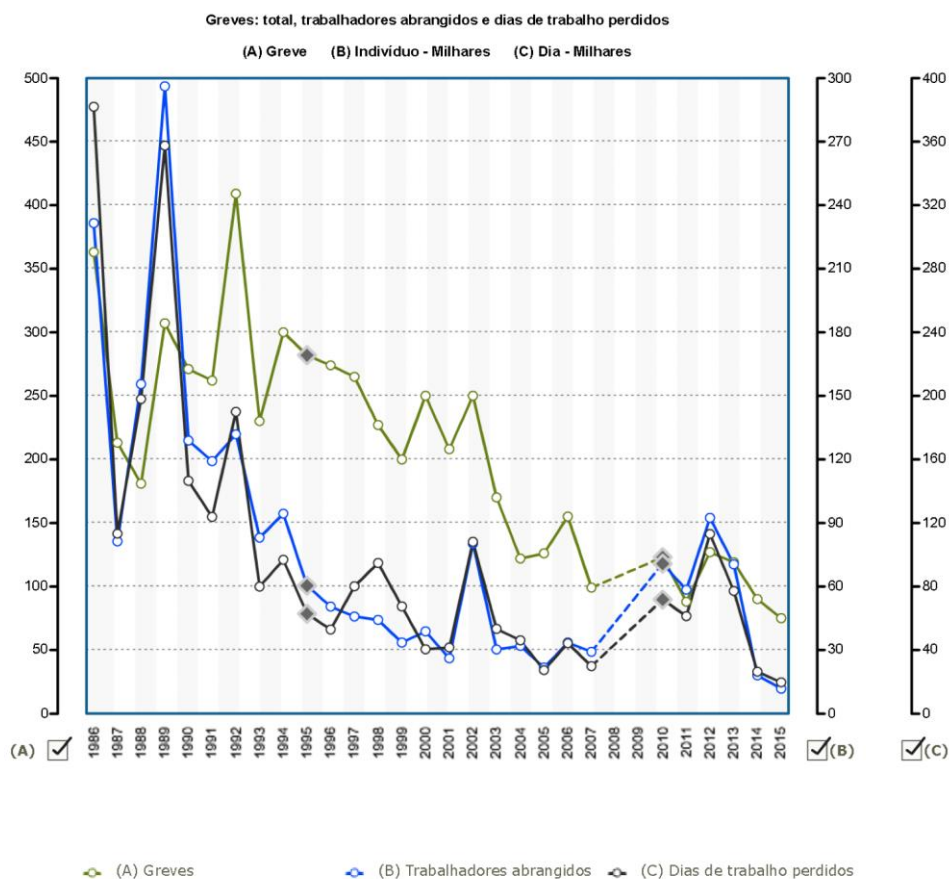
Em Portugal, o regime democrático construído após o 25 de Abril de 1974 consagrou o direito à greve na Constituição da República e na lei. Ao contrário de regimes como o alemão, a lei não estipula limites ao exercício do direito à greve com respeito aos seus objetivos (Fernandes 2002).

Nas fases iniciais da democratização portuguesa, durante e imediatamente a seguir o período revolucionário de 1974-75, os conflitos laborais eram tão extensivos como intensivos, expressões das lutas de classe, associadas organicamente às transformações históricas do mundo do trabalho (Stoleroff 1988). No entanto, como consequência da profunda crise económica de 1983-85 e a reestruturação organizacional induzida pela liberalização económica e as privatizações do fim dos 1980s e início dos 1990s, a incidência e amplitude dos conflitos começaram a diminuir (Stoleroff 1988; Costa *et al.* 2015).

Como é visível e óbvio do gráfico (Figura 1), ao longo das últimas três décadas tanto a frequência de greves, como o nível de participação e o tempo de trabalho perdido por causa delas, têm vindo constantemente a diminuir – apesar de várias fases de picos de conflitualidade. Uma explicação desta evolução implicava a análise de vários fatores e variáveis que ultrapassa claramente o propósito deste trabalho. No entanto, podemos sugerir que esta descida não deve ser entendida como um sinal de menor conflitualidade no sistema de relações industriais português, mas antes como resultado da institucionalização das relações industriais, a diminuição do papel das greves nos

grandes conflitos transversais de classe, expressivos das difíceis transformações revolucionárias associadas com a democratização, e a sua maior articulação com a contratação coletiva. Assim, está também correlacionada com a perda continuada da força sindical medida por indicadores tais como a sindicalização, mesmo se não é um reflexo direto ou necessária dela.

Figura 1 – Greves (1986-2016) - Frequência, participação e dias perdidos



Fonte: Pordata.

Relações industriais e a conciliação e mediação

Os sistemas nacionais de relações laborais têm tipicamente entidades públicas e/ou privadas atribuídas com competências de intervenção junto dos atores relevantes em situações de conflito de trabalho/interesses para assistir na sua resolução. Como já referido, tratam-se principalmente de conflitos que surgem em processos de negociação associados à contratação coletiva e cujas causas constituem obstáculos aparentes e identificáveis à realização de acordos.

Os atores relevantes são representantes sindicais de trabalhadores e representantes de empregadores, que se podem representar diretamente (geralmente por advogados) ou coletivamente (por associações patronais). A terceira parte refere-se às entidades (públicas ou privadas) e os seus agentes que intervêm, com a concordância das partes principais, para ajudarem na procura de soluções mutuamente aceites para resolver os seus conflitos.

As práticas de intervenção derivam geralmente do interesse do estado em promover “paz social”, o que implica a circunscrição dos conflitos, a sua conversão em conflitos particulares e em negócios (*deals*) e jogos. Para esse efeito, quando compatível com o direito do trabalho nacional, são constituídos pelos estados entidades organizacionais que fornecem serviços de conciliação e mediação enquanto serviço público (veja-se Euwema *et al.* 2019).

Refere-se convencionalmente à essa prática como a “mediação”. Geralmente, “‘mediation’ is intended to encompass the full range of methods by which a party whose interests are not directly involved attempts to aid negotiating parties in reaching a settlement. Thus, as used here, ‘mediation’ includes all third-party interventions, regardless of the distinctions made in some countries between ‘conciliation’ and ‘mediation.’” (Goldman 1994: 939)²

Existem tipicamente três tipos convencionados e regulamentados de intervenção de terceiros nos processos de negociação em contratação coletiva: conciliação, mediação e arbitragem, sendo que cada um destes tipos significa um grau adicional de envolvimento propositivo e decisório. A conciliação é uma forma de intervenção que procura utilizar a informação para aproximar as partes; a mediação é uma forma de intervenção ativa em que a terceira parte não só dá informação e orientação, mas faz propostas que possibilitem a realização de acordos.³ Arbitragem, ao contrário dos outros processos, envolve a emissão de uma decisão vinculativa/sentença pelo árbitro ou comissão de arbitragem. A decisão ocorre após o exame das reclamações e fundamentos das partes contrárias, com ou sem audiência direta.

Em Portugal as funções da conciliação e mediação são atribuídas a uma Direcção-Geral do estado, a DGERT do MTSSS.

A intervenção profissional

A intervenção de terceiros em conflitos é um caso especial da negociação – e de negociação laboral - que implica, na maioria dos casos, uma capacidade de persuadir,

influenciando as opções das partes em conflito através a provisão de informação e recursos (Kaufman & Duncan 1989: 273-274).⁴ Isso implica o desenvolvimento cauteloso de estratégias e táticas de intervenção (veja-se Pruitt & Carnevale 1993: 163-182), o que estabelece a “profissionalidade” dos conciliadores-mediadores.⁵

Para cumprir a sua função a terceira parte tem necessariamente de ser considerada por ambas as partes em conflito como um agente isento e neutro, dedicado a fornecer um serviço técnico enquanto profissional. Ora, a isenção e a neutralidade são construções: a construção do interventor técnico que é capaz de descobrir os pontos em comum suscetíveis à concordância (a conciliação) ou a construção da autoridade salomónica capaz de entender a lógica de conflitos e promover, através de propostas razoáveis, a sua resolução imediata – mesmo que temporária (a mediação). Nisso encontra-se o profissionalismo dos funcionários do estado que estamos a estudar, ou seja, a sua capacidade de ser aceite como parte isenta, capaz de orientar ou influenciar para que se chega a acordos.

A intervenção de uma terceira parte em processos de negociação desta natureza baseia-se no princípio de que os atores estejam a negociar em “boa fé”, genuinamente na procura de compromissos que estabeleçam a possibilidade de obter acordos que permitam a operação “normal” de trabalho. Sob vários pontos de vista esta presunção pode ser problemática, sobretudo porque se baseia em preconceitos ideológicos, por um lado, e em suposições quanto às estratégias e táticas dos próprios atores. Sobre este ponto, voltaremos. Por isso, Touzard (1977) faz a distinção entre situações em que a negociação implica processos de natureza técnica e de natureza ideológica.⁶ Mas, dada a “boa fé”, ou seja, a atuação dentro das normas e regras do jogo construído, a presunção é que é possível fazer cedências e compromissos e chegar eventualmente a acordo – dependendo da intensidade das reivindicações e da distância entre as posições das partes.

Intervir como terceiro num conflito coletivo laboral, com o objetivo de promover a sua resolução no quadro institucional estabelecido da contratação coletiva, requer um conhecimento operacional do sistema de relações industriais e das suas normas e variadas competências tácitas técnicas (economia, contabilidade, advocacia, etc.). Contudo, a intervenção envolve também a desconstrução das estratégias dos atores principais do sistema e a reconstrução de jogos, ou seja, no esforço de influenciar as jogadas de outros. Isso implica a relevante mobilização de apuradas competências relacionais.

A técnica profissional consiste de competências informacionais e relacionais. As qualificações informacionais abrangem conhecimentos da lei laboral, de economia e de contabilidade, entre outras disciplinas, mais algum conhecimento sociológico e político relevante, enquanto as aptidões relacionais implicam habilidades da pessoa, a sua capacidade de comunicar, orientar e influenciar, ou seja, competências psicológicas tácitas adquiridas por experiência na resolução de problemas negociais.⁷

Assim, a atividade profissional de conciliadores e mediadores depende tanto da aquisição de competências através da experiência prática como de formações instrumentais interdisciplinares.

Além disso, a atividade em si é também altamente reveladora dos mecanismos e dinâmicas do sistema de relações laborais. Por isso, ouvir e estudar a reflexão destes profissionais sobre a sua própria atividade profissional permite aos investigadores em relações industriais identificar aspetos característicos do sistema.

A DGERT, a sua atividade e os técnicos conciliadores-mediadores

A atividade dos conciliadores/mediadores é, portanto, uma profissão particularmente interessante para a sociologia das profissões e a sociologia do trabalho. Em Portugal um pequeno corpo de conciliadores-mediadores profissionais (os técnicos) exerce esta atividade no quadro da entidade pública existindo para o efeito, a Direção Geral das Relações de Trabalho.

Neste trabalho a caracterização apresentada deste grupo profissional baseia-se nos resultados de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os técnicos da DGERT. Abordaremos a sua profissionalidade a partir das competências mobilizadas na prática, da sua formação e experiência e das suas observações avaliativas do sistema numa abordagem enquadrada pela análise da sua inserção no quadro institucional das relações industriais em Portugal.

O Código de Trabalho português refere a várias práticas envolvendo a intervenção de terceiros na negociação laboral:

- Conciliação = uma “negociação assistida” em que intervém um “terceiro” (“conciliador da DGERT”) que mediante recomendações, sugestões ou orientações, se incumbe de auxiliar os interlocutores a encontrarem uma plataforma de acordo com vista à solução do conflito.

- Mediação = uma tentativa (na sequência de esforços conciliadores) de resolução de um conflito coletivo, a partir de uma proposta de solução formulada pelo “mediador” às partes, e que estas têm a faculdade de aceitar ou rejeitar.
- Arbitragem = Os conflitos coletivos de trabalho que não são resolvidos por celebração ou revisão de convenção coletiva (processo negocial sem ou com conciliação ou mediação) podem ser dirimidos por arbitragem.

A DGERT é a entidade pública em Portugal competente nos serviços de conciliação e mediação e que presta esses serviços aos atores enquanto serviço público.⁸ Está integrada no Ministério do Trabalho e Segurança Social e possui duas delegações (DSRPLAA e DSRPNC).⁹

A intervenção da DGERT inicia-se quando pedida por uma ou ambas as partes envolvidas em alguma negociação.

Quadro 1 – Processos de conciliação (2010-2017)

Anos	Pedidos	Concluídos com acordo de conciliação	Concluídos sem acordo de conciliação	Concluídos - Total
2010	85	35	38	73
2011	77	29	51	80
2012	35	15	20	35
2013	52	19	33	52
2014	61	33	25	61
2015	63	20	22	42
2016	38	17	21	38
2017	58	25	18	43*

* 40 processos de conciliação ainda abertos e a decorrer na altura da publicação dos dados.

Fonte: DGERT

Quadro 2 – Processos de Mediação (2010-2017)

Anos	Pedidos	Concluídos com acordo de mediação	Concluídos sem acordo de mediação	Concluídos - Total
2010	14	1	1	2
2011	15	0	10	10
2012	8	1	7	8
2013	7	1	6	7
2014	11	1	10	11
2015	11	2	5	7
2016	10	1	9	10
2017	12	0	9	9*

* 8 processos de mediação ainda abertos e a decorrer na altura da publicação dos dados.

Fonte: DGERT

Em primeiro lugar, é evidente que a intervenção em forma de conciliação é pedida muito mais frequentemente que a mediação, sendo que em 2017 houve 58 pedidos de conciliação contra 12 para a mediação. Por outro lado, é difícil estabelecer um padrão regular de pedidos por um ou outro processo. Entre 2010 e 2017 a tendência é de decréscimo em ambos os casos, embora para a mediação a variação é insignificante.

A eficácia do sistema de intervenção é obviamente medida com base na sua capacidade de produzir acordos. Olhando apenas para os processos de conciliação e mediação realizados pela DGERT, é visível que a maioria de processos não produzem acordos. No entanto, observe-se que há mais acordos produzidos através da conciliação em relação a mediação. Com exceção do ano particular de 2010, a percentagem de processos de conciliação a chegar a acordo era bastante superior à de mediação. Em 2016, por exemplo, 45% dos processos de conciliação resultaram em acordo contra 10% de processos de mediação. Contudo, como explicado em entrevista com o Diretor da DGERT, a taxa reduzida de sucesso na mediação em parte deriva do facto de a maioria dos seus pedidos envolverem conflitos salariais, o que é um enorme desafio dado que os empregadores tendem a pedir concessões em troca por ajustamentos que os representantes dos trabalhadores geralmente resistem.

A DGERT emprega 11 conciliadores-mediadores, que são distribuídos entre as duas delegações: 6 em Lisboa e 5 no Porto. Têm diversas formações académicas (direito, psicologia, sociologia e gestão de recursos humanos), se bem que na delegação Norte são todos juristas. No entanto, não possuem formação específica enquanto conciliadores-mediadores profissionais. Além de pequenas formações pontuais, como por exemplo uma formação conjunta com a OIT em Turim, ou a frequência pelos funcionários de Lisboa de um curso de pós-graduação em Direito do Trabalho e de Segurança Social, a sua formação real foi “on-the-job”, ou seja, com base em experiência direta e pelo acompanhamento dos colegas mais antigos.

Os Profissionais e a sua profissionalidade

O número de 11 técnicos-funcionários para todo o país, em si, diz algo sobre a condição da profissão - a evidente potencial sobrecarga de ocupação. Mas há também a questão do estatuto dos conciliadores na função pública, das suas próprias condições de trabalho e a equidade das suas remunerações e contrapartidas, considerando a altura das suas altas responsabilidades, tanto em termos de horários e tempo de

trabalho como em termos salariais. Como múltiplas outras categorias profissionais na função pública portuguesa as exigências e as compensações pela atividade são problemáticas. Entre outros aspetos aqui é a construção do estatuto e da autoridade do conciliador/mediador.¹⁰

Por outro lado, a procura dos serviços da DGERT é relativamente reduzida. Nesse contexto, os próprios acham que há uma certa desvalorização do serviço porque, na prática, as partes têm pouca “cultura de negociação” (nossas palavras) e os entrevistados quase todos falam da necessidade em haver formação em negociação para os próprios atores, nesse sentido, para promover essa cultura de negociação. Consideram, por isso, que a sua intervenção é condicionada tanto por vontade negocial das partes, como limitada por lei, e, nesse aspeto, que não têm poderes efetivos de intervenção na conciliação à medida da tarefa, e isso também afeta a perceção do serviço. Na conciliação não podem fazer propostas diretas na sala de negociação (só informalmente fora da sala) e isso limita a sua capacidade de atuar. Assim, as suas capacidades de obter sucesso dependem em demasia da vontade negocial das partes e não da sua intervenção, se bem que a confiança adquirida num conciliador – pelo seu reconhecido profissionalismo - permite que os atores procurem propostas, mesmo na conciliação, da parte do conciliador. A mediação é diferente, mas é pouco procurada como forma de intervenção. É pouco procurada, entre outras razões, porque após esforços significativos na conciliação – que incluem as propostas informais feitas fora das sessões formais – não há normalmente expectativa de chegar a acordo.

Todavia, a ocupação de conciliador-mediador em Portugal não é tratada propriamente como uma profissão, como é uma ocupação dentro de uma entidade especializada e mal valorizada da administração pública e pelos atores interessados.

Fundamentalmente a sua profissionalidade não é um resultado de uma formação uniforme própria à ocupação, mas é, antes, o resultado da experiência na função.

Contudo, fundamental no sucesso da atividade e, portanto, à sua profissionalidade e profissionalismo, é a confiança gerada e reconhecida pelos atores. Isso é particularmente importante porque, quando os atores chegam aos serviços, frequentemente vêm já com as suas posições extremadas e “há casos onde os negociadores só dirigem a palavra aos conciliadores”.

Conhecimentos sobre as relações laborais em Portugal e a situação das relações industriais

A participação em processos de conciliação e mediação proporciona um ângulo privilegiado para a observação dos mecanismos e dinâmicas do sistema de relações laborais. Por isso, ouvir a reflexão destes profissionais sobre a sua atividade profissional permite aos investigadores identificarem aspetos característicos do sistema que frequentemente não podem ser verificados ou confirmados empiricamente de outra forma pela investigação sociológica. Alguns exemplos destas observações podem ser aproveitados para o estudo das relações industriais no país.

Os entrevistados geralmente acham que a lei e os processos regulamentados na lei são adequados aos objetivos das suas funções, mas que as orientações dos atores – nomeadamente as políticas sindicais, as práticas das empresas, etc., põem limites à sua intervenção na procura da resolução de conflitos. Segundo os entrevistados, as orientações tendem a ser motivadas na procura da satisfação de interesses próprios e não se baseiam necessariamente em motivações derivadas da procura de soluções mutuamente interessantes, ou seja, numa orientação para a procura de soluções *win-win*.

No entanto, também são conscientes dos condicionamentos à atividade estabelecidos pelas conjunturas económicas e políticas. Isso é, reconhecem claramente que a possibilidade de promover perspectivas *win-win*, que favorecem acordos, é condicionada fortemente pelas oportunidades ou constrangimentos estabelecidos pelo contexto externo à sede da negociação. Portanto, orientações e conjunturas podem por a possibilidade de sucesso na conciliação ou mediação fora do seu poder.

Os entrevistados geralmente concordam que a iniciativa para a conciliação vem principalmente dos sindicatos. É raro haver uma empresa a pedir a conciliação. Esta observação é particularmente reveladora do balanço de forças, ou seja, do poder negocial, existente no quadro atual das relações industriais no sistema português de relações industriais.

A mediação – ao contrário do que possa ser esperado - é geralmente uma escolha tática, por exemplo, num processo a caminho da caducidade, porque não se espera um acordo. Por isso, é raro que a mediação tenha resultado. “Os empregadores agarram-se ao Código de Trabalho, nomeadamente da caducidade...” “Os sindicatos estão reféns da caducidade...”

Conclusão

Os conciliadores/mediadores da DGERT constituem um pequeno corpo de técnicos que exerce a sua atividade particular de acordo com normas convencionais de profissionalismo. Disso são componentes os seus conhecimentos explícitos e tácitos do sistema de relações industriais e as suas competências relacionais. Além disso é importante destacar como elemento do seu profissionalismo a obrigação de isenção na sua intervenção. O seu sucesso na conciliação e mediação é limitado não por falhas profissionais, mas, sobretudo, devido à frequente instrumentalização tática dos processos pelos próprios atores em função de estratégias que não dizem respeito à resolução de conflitos com base em interesses partilhados. No entanto, a profissionalidade destes técnicos é limitada pela dimensão e o nicho de atividade da DGERT e, além disso, pela sua inserção na função pública em condições limitativas do desenvolvimento da sua carreira.

Notas

¹ Trata-se de um ponto assento na conceção dos sistemas de relações industriais de Dunlop (1958), que serve de referência na literatura.

² Para uma visão global, veja-se Keller (1988). Também, para uma síntese comparativa muito concisa, veja-se Elvander (2002).

³ “In some countries, *conciliation and mediation* refer to the same type of procedure, while in others they denote distinct procedures. However, in both cases they consist of a means of assisting the parties to the dispute, through neutral third-party intervention, to reach a mutually agreed settlement. The conciliator or mediator assists the parties to settle the dispute by themselves when negotiations have failed or reached an impasse. The conciliator or mediator is not empowered to impose a settlement on the parties. Conciliation/mediation in its least interventionist form is the most widely used method of dispute settlement under government auspices. In most industrialized market economy countries, it is by far the most common procedure employed for the settlement of collective interest disputes.” <http://www.ilo.org/legacy/english/dialogue/ifpdial/llg/noframes/ch4.htm>

⁴ “An intervenor who does not use force or the authority of rules must persuade, that is, influence the parties’ choices through information and resources. . . . When information is the only means of persuasion, as with mediators, the only decision factors affected are the parties’ current beliefs (facts, values, actions available and the consequences) and their preferences for outcomes.” (Kaufman & Duncan: 273-274)

⁵ Utilizamos aqui “profissionalidade” para referir a qualidade profissional (e não ocasional) de uma ocupação, distinção esta derivada da literatura em sociologia das profissões (veja-se, por exemplo, Rodrigues 2002). “Profissionalismo” refere à conduta da profissão e às suas normas.

⁶ Veja-se também Jesuíno (2003: 133).

⁷ Nesse sentido, foi interessante ouvir de uma entrevistada que na sua função está frequentemente a “gerir egos”. Por outro lado, um bom exemplo de uma competência tácita é o saber quando é apropriado adiantar algum tipo de proposta num processo em que o conciliador não tem formalmente a competência de propor. Existe a solicitação explícita, mas mesmo quando nenhum dos atores chegar a pedir, a oportunidade pode surgir e o conciliador tem que saber “ler” os sinais.

⁸ A existência do serviço público – fornecido pelo estado no interesse público – é dissuasor em Portugal de atividade privada para os mesmos efeitos.

⁹ A DGERT, além dos serviços de conciliação e mediação, tem como responsabilidades a regulação de despedimentos coletivos, a prevenção de conflitos coletivos e a definição de serviços mínimos em situações de greve. A entidade encarregada com responsabilidades no âmbito da arbitragem é o CES, nomeadamente a designação de árbitros.

¹⁰ Geralmente se e quando um processo de conciliação avança para a mediação, mantém-se como mediador o técnico da DGERT que já estava envolvido na conciliação. Por isso, faz sentido referir-se aos conciliadores-mediadores.

Referências

Adam, G & Reynaud, J-D (1978) *Conflits du travail et changement social*. Paris: Presses Universitaires de France.

Adam, G & Reynaud, J-D (1984) *Sociologia do trabalho: os conflitos*. Lisboa: Rés-Editora.

Edwards, P K (1986) *Conflict at Work*. Oxford: Basil Blackwell.

Elvander, N. (2002) “The New Swedish Regime for Collective Bargaining and Conflict Resolution: A Comparative Perspective”. *European Journal of Industrial Relations*, 8, 2: 197-216.

Euwema, M., Medina, F.J., García, A.B., Pender, E. (Eds.) (2019) *Mediation in Collective Labor Conflicts*. Springer.

Fernandes, A M (2002) *Conciliation, Mediation and Arbitration, National report - PORTUGAL*. Online. Available: ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2473&langId=en

Jesuino, J C (2003) *A Negociação: Estratégia e Táticas*. Lisboa: Texto Editor.

Kaufman, S & Duncan, G T (1989) “Third Party Intervention: A Theoretical Framework” in Rahim, M A (ed.) *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*. Westport: Praeger, 273-289.

Keller, B (1988) “Mediation as a Conflict-Solving Device in Collective Industrial Disputes”, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 43, 2: 431-446.

Pruitt, D G & Carnevale, P J (1993) *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press.

Reynaud, J-D (1982) *Sociologie des conflits du travail*. Paris: Presses Universitaires de France.

Rodrigues, MdL (2002) *Sociologia das profissões*, 2^a ed. Oeiras: Celta Editora.

Touzard, H (1977) *La médiation et la résolution des conflits: etude psychosociologique*. Paris: Presses Universitaires de France.